



01.02.2018

Rapport om utvikling av kontorløsning for nytt fylkeshus

Areal som verkemiddel for organisasjonsutvikling

OM RAPPORTEN

Ansvarleg avdeling: eigeomsavdelinga

Kontaktinformasjon/ e-post: prosjektleiar Merethe Mæland: merethe.maeland@hfk.no

Versjonsnr.: v.01

INNHALD

1	INNLEIING	4
1.1	Bakgrunn for arbeidet	4
1.2	Mogelegheitsstudie for renovasjon av Fylkeshuset	5
1.3	Mandat og prosjektorganisering	5
1.4	Prosjektgruppa si tilnærming.....	6
1.5	Kva endringar skal prosjektet skape	7
1.6	Mål.....	8
2	HORDALAND FYLKESKOMMUNE SINE OPPGÅVER OG ORGANISERING.....	10
2.1	Fylkeskommunens oppgåver	10
2.2	Kva påverkar arbeidsformane i fylkeskommunen?	10
3	ARBEIDSPLOSSUTFORMING	13
3.1	Ulike typar utforming – eit historisk blikk.....	13
3.2	Arbeidsplassar og rom i dag	13
3.3	Kva seier forskning?	15
3.4	Kva seier erfaringsmateriale?	17
4	PREMISSAR FOR VURDERING AV LØYSINGAR.....	19
5	OPPSUMMERING OG TILRÅDING	22
5.1	Konsulentrapporten si tilråding	22
5.2	Prosjektgruppa si innstilling	22
5.3	Styringsgruppa si innstilling	30
	LITTERATURLISTE.....	31
	VEDLEGG	32

1 Innleiing

1.1 BAKGRUNN FOR ARBEIDET

Målrretta utvikling av fylkeskommunen sine bygg og eigedomar står sentralt for å sikre at desse er godt tilpassa dei tenestene Hordaland fylkeskommune skal yte, og forvaltninga av eigedomsmassen skal støtte opp under ei miljøvenleg og kostnadseffektiv drift.

Fylkestinget vedtok og i desember 2015 eit punkt om arealøkonomisering: «Fylkestinget ber fylkesrådmannen setja i gang eit arbeid med arealøkonomisering av fylkesbygget og disponerte bygg i nærleiken. Gjennomgangen skal syna dagens husleigekostnad pr. avdeling og faktisk framtidig arealbehov for det enkelte tenesteområdet i fylkeskommunen».

Fylkeshuset har også vesentlege tekniske manglar knytt til fleire forhold. Spesielt har utette fasadar, gammalt og dårleg el-anlegg, høg energibruk og store variasjonar i innetemperatur vore krevjande. Bygget er i liten grad oppgradert frå det blei ferdigstilt i 1974, har ein rigid struktur og gamle tekniske løysingar. Det er også vedtatt ein ny reguleringsplan for fylkeshuset som tillèt etablering av eit nytt tårn på 10 etasjar mot Aasegården.

For å løysa vedtaket om arealøkonomisering og dei bygningsmessige manglane, kom ein fram til at dette ikkje kan løysast i fylkeshuset utan å gjennomføra ei totalrehabilitering. Eit nytt kontorbygg i fylkeshuset eller i andre bygg vil utfordra organisasjonen både på arealbruk, samarbeidsformer og korleis ein nyttar nye teknologiar og digitale løysingar. Det er derfor starta opp eit arbeid som har som mål å etablere eit framtidig kontorkonsept og andre føringar for kontorlokala til fylkesadministrasjonen. Desse føringane skal vera gjeldande om lokala blir i fylkeshuset eller ikkje.

Det har og vore reist saker i AMU av dei tilsette, om forhold ved bygget som ikkje tilfredsstillar krav innan arbeidsmiljø og helse.

Summert opp er status for fylkeshuset i dag:

- Vesentlege lekkasjar i fasade
- Standard og teknisk kvalitet i stor grad frå 1972
 - Elektriske anlegg må oppgraderast snarleg
 - Sentralanlegg varme/kjøling og luft er utrangert
 - Fordelingsanlegg luft har ikkje tilstrekkeleg kapasitet
 - Styring av varme og kjøling har sterke avgrensingar
- Energibruk 4-5 gonger større enn moderne bygg pr. kontorplass (244 kWh/m²)
- Lite arealeffektivt bygg – minimum 30% for mykje pr. kontorplass
- Universell utforming ikkje tilfredsstillande etter notidas krav
- Planløysingar avgrensar samarbeidet både internt i avdelingane og på tvers av avdelingane

Bergen kommune vedtok i juni 2016 ein reguleringsplan for Agnes Mowinckels gate 5 der ein tillèt å bygge om eksisterande tårn i same høgde som i dag (kote 55), og i tillegg bygge eit tårn til over den gamle bensinstasjonen på nordsida av tomte med ei litt lågare høgde (kote 45), og eit totalareal på 27.000 m² som gjer ei betydeleg auke i areal.

Eit framtidig fylkeshus er planlagt for heile fylkesadministrasjonen og politisk leing. Ein regner i storleik at eit fylkeshus må huse minst dei 600 tilsette som i dag sit i fylkeshuset, og i leige lokalar i Wigandgården og Aasegården. Skal ein totalrehabiliterer dagens fylkeshus og flytte inn igjen vil det bli eit av dei største byggeprosjekta fylkesadministrasjonen har hatt. Det vil uavhengig av om ein eig bygget sjølv, eller om andre skal bygge og fylkesadministrasjonen skal leige, være stor investeringskostnadar knyt til prosjektet, og bygget skal huse gode arbeidsplassar i generasjonar for dei som skal leie fylket vårt politisk og dei som skal utøve fylkeskommunens samfunnsoppdrag. Det gjev eit stort ansvar om å nytte fellesskapets midlar på ein forsvarleg måte.

Før ein kan vedta eit byggeprosjekt må viktige avgjersler fattast. Ein skal velje kontorkonsept, om ein framleis skal ha Agnes Mowinckels gate 5 som fylkeshus, kva ambisjonar ein har for bygget, miljø og energi, og om ein sjølv skal eige og bygge nytt fylkeshus, eller om ein skal selje og leige i eit totalrehabilitert fylkeshus i Agnes Mowinckels gate eller på ein annan plass. Denne rapporten skal ta føre seg kva

kontorkonsept ein ynskjer fram i tid og kva andre føringar ein legg for ein byggeprosess og ei flytting i nytt fylkeshus.

Etter at Statsbygg etablerte 23 m² som arealnorm pr. tilsett i sitt prosjekt for framtidig regjeringskvartal har dette etablert seg som ein norm, nærast ein standard for nye kontorbygg. I dagens fylkeshus har ein 32 m² pr. tilsett, då bygget er svært lite arealeffektiv, og ved å redusere behovet for areal kan ein redusere CO₂-utslipp knytt til energibruk per tilsett. Det vil kome i tillegg til det ein kan redusere av forbruk gjennom ein kombinasjon av energieffektivitet og gode forsyningsløysingar for varme og kjøling, og det ein kan hente på å velje gode materialval. Saman kan dette bidra til minst mogleg forureining gjennom heile livsløpet til nytt bygg.

Ny teknologi og digitalisering, og andre endringar i samfunnet med fokus på delingskultur og innovasjon, gjer at mange arbeidstakarar i dag går gjennom store omstillingsprosessar. Dette gjeld og kunnskapsarbeidarar som den største delen av fylkesadministrasjonen er. Omstillingane fører for mange også til at ein endrar den fysiske kontorarbeidsplassen. Fylkeskommunen går og inn i ein prosess med samanslåing med Sogn og Fjordane fylkeskommune, så ein står føre ei tid med fleire ukjente faktorar som til dømes om ein i samband med samanslåing også får nye oppgåver tilført. Ein kan dermed ikkje sjå på framtidig fylkeshus for fylkeskommunen koplå fri frå utvikling og organisering av arbeidet ein gjer og utvikling av arbeidsformar. Prosessen med å forme det framtidige fylkeshuset er difor viktig.

1.2 MOGELEGHEITSSTUDIE FOR RENOVASJON AV FYLKESHUSET

Arkitektkontoret HLM arkitektur AS ble i 2016 engasjert for å gjennomføre eit mogelegheitsstudie av renovasjon av fylkeshuset, og leverte den 20.06.2016 ein rapport med sine vurderingar av korleis høgblokka i fylkeshuset kan rehabiliterast og utviklast (vedlegg 1). Dei såg og på alternativ for korleis etasjane kan optimaliserast. Den heilskapelege vurderinga av bygget sitt potensiale er at det er mogleg å renovere fylkeshuset, og at både fasadelinja kan utvidast noko og at bygget eventuelt kan utvidast noko i høgda. Dette føreset nokre tekniske hovudprinsipp:

- At bygget strippast ned slik at berre den bærande betongkonstruksjonen står igjen
- At ein legg ein teknisk etasje sentralt i høgghuset slik at ein minimerar dimensjonering av føringar
- At ein ved å halde fast ved sjaktene sentralt i bygget kan auke den innvendige høgda til ca. 2,75 m
- At den eksisterande 15. etasjen kan utvidast noko for å skape fleire arbeidsplassar, om konstruksjonen kan tåle ytterligere belastning

Mogelegheitsstudie syner også at ein kan endre eksisterande planløysing på ulike måtar, som vil støtte fleire ulike kontorkonsept og måtar å nytte lokala på. Dei vil alle gi ei større arealeffektivitet enn i dagens løysing, gitt dei tekniske hovudprinsippa.

1.3 MANDAT OG PROSJEKTORGANISERING

Dei overordna mål for eigedomsavdelinga frå verksemdstrategien for Hordaland fylkeskommune 2016-2020 seier at eigedomsavdelinga skal:

- Utøva profesjonell forvaltning, drift, vedlikehald og utvikling som sikrar at heile eigedomsmassen fyller lovpålagte krav, politiske vedtak og brukarbehov
- Sikre forsvarlig og strukturert forvaltning av eigedommar som fylkeskommunen nyttar
- Utøva forsvarleg og verdibasert drift og vedlikehald av eigedomsmassen
- Utøva ein offensiv og målretta utvikling av eigedomsmassen som på sikt gjev ei miljøvennleg og kostnadseffektiv bygningsmasse tilpassa dei tenestene som Hordaland fylkeskommune skal yta

Ut frå dei strategiske hovudmåla, og den tekniske tilstanden på fylkeshuset i dag, har eigedomsavdelinga utarbeidd ein tiltaksplan for 2017-2018, der tiltak 3 er å «Etablere kontorkonsept, føringar og romprogram for nytt Fylkeshus». Det blei våren 2017 sett ned ei arbeidsgruppe med representantar frå ulike delar av fylkesadministrasjonen og oppretta eit prosjekt for å arbeida med dette tiltaket, og første fase i prosjektet var å utarbeide eit kontorkonsept og definere føringar for dei neste fasane. Prosjektet skulle og arbeidde fram denne rapporten som dannar grunnlaget for sak til handsaming i fylkestinget i mars 2018.

Prosjektet med utvikling av nytt fylkeshus er overordna planlagd med følgjande framdrift:

1. Orientering i Fylkesutval	20. september 2017
2. Kontorkonsept og føringar	august 2017 – desember 2017
3. Politisk vedtak i Fylkestinget (konsept og lokalisering)	mars 2018
4. Programmering	mars 2018 – september 2018
5. Politisk vedtak i Fylkestinget (økonomi og eigarskap)	juni 2018
6. Politisk vedtak i Fylkestinget (utlysning/anbod)	oktober 2018
7. Skisseprosjekt og forprosjekt	oktober 2018 – september 2019
8. Politisk vedtak i Fylkestinget	haust 2019
9. Utflytting frå Fylkeshuset	desember 2019
10. Byggeprosess	januar 2020 – november 2022
11. Innflytting i nytt Fylkeshus	desember 2022

Politisk leiing ved fylkestinget er vedtaksmyndigheit i prosjektet. Prosjekteigar er ansvarleg for at konseptfasen blir gjennomført, og ansvarlig for å stille ressursar til disposisjon for gjennomføringa. Prosjektet organiserast med ei styringsgruppe, som gjev føringar, vedtek mandat og utformar si innstilling ut frå prosjektgruppa si innstilling. Prosjektleiari er ansvarleg for gjennomføringa og for utforming av endeleg rapport med innstilling til kontorkonsept og føringar frå prosjektgruppa. Prosjektleiari rapporterer til prosjekteigar, og endeleg rapport skal godkjennast av styringsgruppa. Prosjektgruppa skal vurdere ulike kontorkonsept og føringar, og skal sikre involvering i denne fasen. Fylkesrådmann sikrar nødvendig forankring i fylkeskommunens topleiargruppe.

Styringsgruppe: Rune Haugsdal, fylkesrådmann
Ingrid Kristine Holm Svendsen, fylkesdirektør økonomi og organisasjon
Jostein Fjærestad, eigedomsdirektør

Prosjekteigar: Jostein Fjærestad, eigedomsdirektør

Prosjektleiari: Merethe Mæland, leiar system og utvikling (eigedomsavdelinga)

Prosjektgruppe: Merethe Mæland, prosjektleiari
Ingrid Kristine Holm Svendsen, fylkesdirektør økonomi og organisasjon
Geir Davidsen, HR-direktør
Svein Dyrrdal, IT-sjef
Janne Værnø, kommunikasjonsdirektør
Merete Hauge, overarkitekt (eigedomsavdelinga)
Vidar Jetmundsen, områdeleiar for Fylkeshuset (eigedomsavdelinga)
Dagmar R. Hillestad, tillitsvald Fagforbundet
Marius Kjørmo, tillitsvald Akademikerne
Sigrid Næsheim Bjercke, leiar AMU
Pernille S. Jørgensen, Hovudverneombod
Gina Landro Herland, arbeidspsykolog i Bedriftshelsetenesta

1.4 PROSJEKTGRUPPA SI TILNÆRMING

Arbeidet i prosjektet har vore organisert ved at prosjektgruppa har møttest i prosjektgruppemøter, innhenta kunnskap frå forskning og faglige ekspertar, lest tilgjengelege dokument frå tilsvarende prosessar hos til dømes regjeringskvartalet og Bergen kommune, leigd inn konsulentar til møter og prosessbistand, og gjennomført møter med ei rekke ressurspersonar på synfaringar hos andre offentlege og private verksemder i Norge som dei seinare åra har gått gjennom ein liknande prosess. Prosjektgruppa vurderer ut frå arbeidet kva kontorkonsept som ein tenker er riktig for framtidig fylkeshus for fylkeskommunen, og utarbeidar ei innstilling til styringsgruppa.

Prosjektet har vore gjennomført etter ein plan med 8 aktivitetar:

1. Definere mål
2. Hente inn kunnskap og inspirasjon ved synfaringar
3. Kartlegging av her og nå-situasjon
4. Analyse av behov knyt til mål

5. Krav og føringar
6. Involvering av tilsette i workshops
7. Utarbeide konsept og innstilling
8. Utarbeide sluttrapport til politisk sak

Prosjektgruppa har vore gjennom ei lærings- og modningsprosess, der ein i starten diskuterte mye rundt kva behov ein ser fylkesadministrasjonen har, kva skil oss frå andre verksemder, kva er uavhengig av verksemder, og kva mål skal vi ha for vårt prosjekt. Ein har så utfordra styringsgruppa på kva dei ser som mål for prosjektet, og henta prosjektet si forankring når det gjeld kva ein ynskjer å få til i prosessen med nytt fylkeshus. Læring prosjektgruppa har hatt undervegs har og blitt formidla tilbake til styringsgruppa, og ein har kontinuerleg gjennom hausten 2017 arbeidd med måla opp mot den kunnskapen ein har tileigna seg

undervegs. Arbeidet har vært gjennomført delvis med bistand frå konsulentar innan strategisk arbeidsplassutforming.

Utgangspunktet ein fekk på plass tidleg i prosessen var at ein betrakta rom og kontorarbeidsplassane som eit strategisk verktøy. Arkitektur støtter opp under menneskeleg åtferd, og gjer oss i stand til å oppnå det strategiane våre og måla våre seier (Signal 2017). Konsulentane sin sluttleveranse var ein rapport der dei kom med si tilråding ut frå arbeidet i prosjektet. Rapporten ligg som vedlegg 2, og gjev informasjon om kartlegginga, analysen av resultatata frå kartlegginga, og grunngjeving for deira tilråding.



Samla kunnskapsgrunnlag for prosjektgruppa sitt arbeid har dermed vore:

- Involvering
- Forsking og andre sine erfaringar
- Synfaringar
- Leigd fagkompetanse
- Teljing
- Spørjeundersøking
- Arbeidsgrupper
- Workshop

Anna involvering ut over møter i prosjektgruppa og styringsgruppa har vore informasjonsmøte med alle seksjonsleiarane, informasjon i toppleiargruppa, fylkesrådmannens allmøte, og som nemnd ein workshop med involvering av tilsette. Workshop med dei tilsette blei gjennomført i to omgangar på same dag. Då fekk ein mobilisert store delar av organisasjonen til å bidra i å tenke rundt kva eit nytt fylkeshus for fylkesadministrasjonen kan være, kva skal til for å nå måla, aktiviteter i ulike rom og fiktive framtidsscenarier. 60 tilsette som representantar frå alle avdelingar i fylkesadministrasjonen deltok, i tillegg til at fylkesrådmann og fleire i prosjektgruppa var med på delar av dagen. Ei oppsummering frå Signal arkitektar frå workshopen ligg vedlagt (Vedlegg 3).

Med bakgrunn i kunnskapen ein har tileigna seg og erfaringane gjort i prosessen, måla sat av leiinga i fylkeskommunen, og premissane som ligg grunn for vurderinga av kontorkonsept, har prosjektgruppa utarbeidd si innstilling til kva kontorkonsept ein tilrår fylkesadministrasjonen og politisk leiing i nytt Fylkeshus (kapittel 5.2). Prosjektgruppa har utarbeidd ei samrøystes innstilling og tilråding.

1.5 KVA ENDRINGAR SKAL PROSJEKTET SKAPE

Prosjektet skal skape resultat innan fleire av dei overordna måla for fylkeskommunen. Både det som gjeld bygget og korleis ein ynskjer å utnytte areala og få ei effektiv drift av bygg i framtida, men og det som gjeld utvikling av organisasjonen for å modernisere fylkeskommunen med særleg merksemd på brukarorientering, kontinuerlig forbetring og gevinstrealisering. Fylkeskommunen sin visjon er å vere attraktiv og nyskapande, og verdiane er kompetent, offensiv og i dialog. Dette ligg over mål og tiltak som eit styringsverktøy, som og skal nyttast i dette prosjektet for å realisere gevinstar. Ein veit ikkje korleis fylkeskommunen ser ut i framtida,

men det vi veit er at i bygget si levetid vil det skje endringar og ei auka bruk av digitale løysingar, og betre utnytting av ny teknologi og andre innovasjonar, så det er behov for å utarbeide konsept og føringar som tek omsyn til dette.

1.6 MÅL

1.6.1 Verksemdstrategi for Hordaland fylkeskommune

Verksemdstrategi for Hordaland fylkeskommune 2016–2020 blei vedteken i september 2016.

Gjennom samfunnsoppdraget vårt utøver vi fire viktige roller: Vi er tenesteprodusent og samfunnsutviklar, men også utøvar av mynde. Og ikkje minst utgjer vi ein regional demokratisk arena med viktige politiske organ og oppgåver. Desse rollene må vi kontinuerleg utvikle. I samband med regionreforma er oppgåve- og rolledeling innafør offentleg forvaltning og administrasjon òg i endring. Dette gjeld både staten, fylka og kommunane.

Hordaland fylkeskommune ynskjer å ta ein aktiv og tydeleg posisjon i arbeidet med å utvikle Vestlandet, og gjere regionen attraktiv for innbyggjarar og tilreisande. Vi skal vere ein effektiv organisasjon med kompetanse til å utføre oppgåvene våre slik at brukarane våre får nyttige tenester med høg kvalitet.

VISJONEN VÅR

Attraktiv og nyskapande

VERDIANE VÅRE

- Kompetent - Vi nyttar kompetansen vår til å sjå heilskapen. Det vi gjer i dag skal vere målbart og kome framtidige generasjonar til gode.
- Offensiv - Vi er synlege pådrivarar for utvikling og verdiskaping. Vi prioriterer og set høge mål.
- I dialog - Vi samarbeider og er i dialog med, innbyggjarar, kommunar og andre. Slik fremjar vi samhandling og demokrati.

DEI OVERORDNA MÅLA VÅRE

1. HFK skal vere pådrivar for regional utvikling i Hordaland og sikre nyskaping, berekraft og gode levevilkår.
2. HFK skal utøve mynde slik at brukarane er sikra korrekt handsaming og rettvise avgjersler.
3. I samarbeid med kommunar, næringsliv og innbyggjarar skal HFK levere effektive tenester, framtidsetta infrastruktur og rett kompetanse.
4. HFK skal setje viktige samfunnstema på dagsorden, og fremje regionale interesser og lokaldemokrati.

1.6.2 Prosjektmål

Prosjektmåla er utarbeida med forankring i verksemdstrategien, og jobba med undervegs i prosjektet hausten 2017. Måla er forankra i styringsgruppa, og arbeid med i prosjektgruppa saman med konsulentane som har bistått prosjektet.

Ønska mål for nytt fylkeshus:

- Betra arbeidsmiljø og helsegevinstar
 - Betre inneklima og lysforhold
 - Auka trivsel og tilpassa arbeidsformar for den einskilde
- Tenesteorientering og brukarretting
 - Tilgjengeleg for tenestemottakarar, samarbeidspartnarar og innbyggjarane
 - Universell utforming
 - Frå meg og mitt til oss og vårt, fokus på dei vi er her for
- Auka fleksibilitet
 - Tilgang på rom som støtter oppgåvene vi skal løyse
 - Mogleg å gjere fysiske endringar utan store kostnadar
- Auka samhandling på tvers
 - Internt i avdelingane og mellom seksjonane
 - Innsikt i kva andre delar av fylkeskommunen gjer, synergjar og læring
 - Tett koordinering mellom støttefunksjonar
- Effektivitet
 - Samhandling og kunnskapsdeling, møteplassar

- Konsentrasjon og fordjuping
- Skjerming for støy
- Tilgang på raske avklaringar og avgjersler
- Ta imot tenestemottakarar, samarbeidspartnarar, innbyggjarane ut frå deira behov
- Tilgang på kompetanse, organisasjonell læring
- Arbeidsflyt
- Miljøgevinstar
 - Redusert energiforbruk
 - Miljøvenlege løysingar og materialval
- Økonomi
 - Driftsutgifter (fjerne leigekostnader, lett å drifte og halde reint)
 - Arealeffektivisering (effekt av ma. miljøgevinstar)
 - Inntektpotensial ved auka totalt areal, utleige

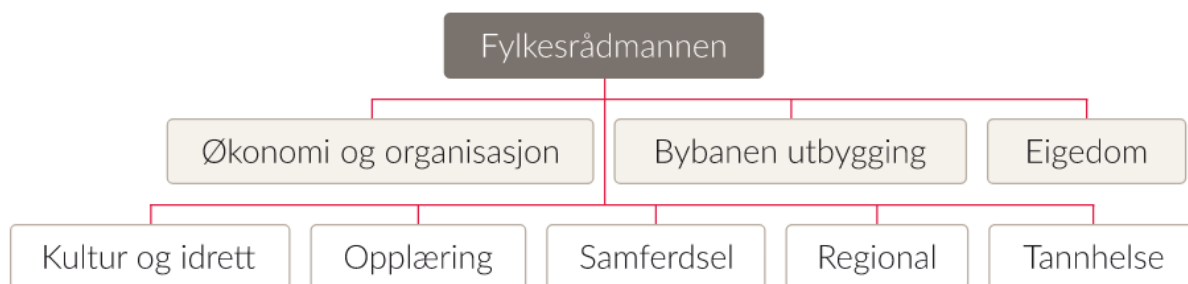
Alt dette samla gjev arbeidet med å utvikle kontorløysing for nytt fylkeshus retning.

2 Hordaland fylkeskommune sine oppgåver og organisering

2.1 FYLKESKOMMUNENS OPPGÅVER

Hordaland fylkeskommune har ansvar for å utvikle hordalandssamfunnet. Vi gjev vidaregåande opplæring, tannhelsetenester og kollektivtransport til innbyggjarane i fylket. Vi har ansvar for vegsamband og legg til rette for verdiskaping, næringsutvikling, fritidsopplevingar og kultur. Som del av eit nasjonalt og globalt samfunn har vi ansvar for å ta vare på fortida, notida og framtida i Hordaland. Fylkestinget er øvste politiske organ i fylkeskommunen¹.

Korleis vi utformer vår arbeidsplass må ta utgangspunkt i korleis vi jobbar, kva oppgåver vi har og korleis vi er organisert. I denne samanheng fokuserer vi på fylkesadministrasjonen sine oppgåver, og ikkje fylkeskommunen i eit heilskapleg perspektiv. Fylkesadministrasjonen består i dag av avdelingar, og kvar avdeling i fylkesadministrasjonen er inndelt i seksjonar i tråd med ansvarsområde og oppgåver. Fylkesrådmann er øvste administrative leiar. Hordaland fylkeskommune har ei rekkje tenester til innbyggjarar, leiarar av lag og organisasjonar eller til tilsette i kommunane i fylket. Samfunnsoppdraget vårt er "Vi utviklar Hordaland". Fylkesadministrasjonen er i dag organisert slik:



Fylkeskommunen er politisk styrt, og har både rollen som sekretariat for politisk leiing og for å gjennomføre politikken som vedtakast i fylkestinget. Hordaland fylkeskommune tek seg av oppgåver som er for store til at alle kommunar kan klare dei åleine, eller saker som går på tvers av kommunane. «Kommuner og fylkeskommuner skal ha rammebetingelser som setter dem i stand til å løse sine oppgaver både som myndighetsutøver, demokratiske arenaer, tjenesteprodusenter og samfunnsutviklere»².

2.2 KVA PÅVERKAR ARBEIDSFORMANE I FYLKESKOMMUNEN?

2.2.1 Dagens situasjon

I dag har mange i fylkeskommunen kontor til eigen disposisjon, såkalla cellekontor. Cellekontor er tradisjonelt tilpassa ein person, der ein har lagt til rette for innreiing av kontoret som ein privat sfære. På cellekontora har dei tilsette sin eigen PC, i nokre tilfelle framleis ein stasjonær PC, fasttelefon og anna som er forankra i fortidens teknologiske løysingar. Cellekontorets storleik er tradisjonelt knytt til sosial status, rang og eining, og leiarar i fylkeskommunen har stort sett eige hjørnekontor med møtebord i tillegg til arbeidsstasjonen sin.

I nokre etasjar har man samla fleire på eitt kontor i eit delekontor, enten for å nytte arealet på ein betre måte eller på grunn av plassmangel. Dette er enten eit cellekontor som no delast på to, eller ein har slått saman to cellekontor og laga plass til 3-4 personar. Funksjonen er dermed lik som på eit cellekontor, der nokre tilsette har sin plass og sin sfære, men dei må dele rommet med ein eller fleire andre. Desse kontora er ikkje dimensjonert til bruken med tanke på lys, luft og varme.

Skyss som sit plassert i nabobygget Aasegården i leigd lokale sit dei fleste i opent landskap, mens nokre sit i felleskontorar med dei næraste medarbeidarane (3-8 personar). Dei fleste leiarane i Skyss har egne kontor.

¹ <https://www.hordaland.no/nn-NO/om-oss/om-fylkeskommunen/>

² <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunalrett-og-kommunal-inndeling/forholdet-kommune-stat/id2340288/>

Skyss har endra på lokala undervegs for å stadig tilpasse til fleire tilsette. I tillegg til dette har ein i desse lokala ein del møterom og såkalla stillerom der ein eller nokre få kan sitte saman og arbeide. Dei har og testa ut små kuber som fungerer som telefonrom eller stillerom.

Rundt i verksemda har ein og ei rekke spesialrom for enkelte funksjonar, som kundesenter hos Skyss, IT-service, arkivrom, bibliotek, serverrom, med meir. Det er og ein del spesialutstyr som er naudsynt for å handtere spesifikke system eller programvarer.

2.2.2 Utvikling og framtidig behov

Som fylkesrådmann Rune Haugsdal skriv i verksemdstrategien for Hordaland fylkeskommune er hordalandsamfunnet inne i ei rivande utvikling som fram i tid gjev oss både utfordringar og mogelegheiter. Som fylkeskommune utøver vi fire viktige roller gjennom vårt samfunnsoppdrag som tenesteproducent, samfunnsutviklar, utøvar av mynde og ikkje minst utgjer vi ein regional demokratisk arena med viktige politiske organ og oppgåver. Desse rollene skal kontinuerleg utviklast, og vi skal vere ein effektiv organisasjon med kompetanse til å utføre oppgåvene våre så våre tenestemottakarar får nyttige tenester med høg kvalitet (Verksemdstrategi 2017). Hovudstrategiane til fylkeskommunen er:

- Ta ein sterkare posisjon i utviklinga av Hordaland og Vestlandet
- Prioritere og setje tydelege mål for utvikling og tenester
- Betre dialog og samhandling med kommunar, brukarar og andre aktørar
- Styrkje økonomien til HFK for å sikre gjennomføringsevne og berekraft
- Utvikle samarbeidet mellom avdelingane i HFK
- Sikre rett kompetanse og god endringskapasitet i organisasjonen

I tillegg går vi inn ei svært krevjande og spanande tid der fylkeskommunane i Sogn og Fjordane og Hordaland vedtok å slå saman dei to fylka frå 01.01.2020, og med same vedtak i Stortinget i juni 2017 er samanslåinga ein realitet. Arbeidet med samanslåinga starta i oktober 2017 med felles fylkestingsmøte for dei to fylkeskommunane. Intensjonsavtala slår fast at Bergen vert administrasjonssenter for Vestlandsregionen, med lokalisering av rådmannsfunksjon og politisk leiing (Intensjonsplan, 2017). Intensjonsplanen seier og at regiontinget sine samlingar i hovudsak skal leggest til administrasjonssenteret, men skal og årleg ha samlingar i dagens Sogn og Fjordane, og regionutvalet og hovudutvala sine møte vil og i utgangspunktet vere lagt til administrasjonssenteret. Det gjev nokre krav og behov som må møtast i utviklinga av nytt fylkeshus.

2.2.3 Krav til ein kompetent og effektiv organisasjon

Som intensjonsplanen for samanslåing skildrar i kapittel 4.2 skal administrasjonssjefen i det nye vestlandsfylket sikre ein kompetent og effektiv organisasjon.

Eit viktig mål med samanslåinga er å skape betre føresetnader for ein kompetent og effektiv administrasjon og tenesteproduksjon, med attraktive og utviklande arbeidsplassar. (Intensjonsplan, s. 8)

Det er heilt tråd med hovudstrategien til fylkeskommunen om å utvikle samarbeidet mellom avdelingane, og sikre rett kompetanse og god endringskapasitet i organisasjonen.

Økonomi og organisasjonsavdelinga i fylkeskommunen har ansvar for at Hordaland fylkeskommune har ein tenleg organisasjon og kompetanse i høve til lovverk og samfunnsutvikling, og syter for felles verktøy i organisasjonen og sikrar god kommunikasjon internt og eksternt (Verksemdstrategi 2017). Økonomi og organisasjonsavdelinga har overordna mål som er relevante i samanheng med ambisjonane om å ha ein kompetent og effektiv organisasjon, som og legg føringar for val av kontorkonsept:

OVERORDNA MÅL 1

Økonomi- og organisasjonsavdelinga skal vere ein aktiv samarbeidspartnar for fagavdelingane i Hordaland fylkeskommune ved å fremje internt samarbeid, søkje heilskaplege løysingar og levere kunnskapsbaserte tenester basert på profesjonell og effektiv drift.

Strategiar:

1.1 Styrkje arbeidet med å vidareutvikle og profesjonalisere leveransar og tenester

1.2 Fremje intern samhandling og koordinering av aktivitetar

OVERORDNA MÅL 4

Økonomi- og organisasjonsavdelinga skal vere ein pådrivar for å utvikle og modernisere Hordaland fylkeskommune gjennom effektive og framtidsretta fellessystem og arbeidsprosessar med særleg merksemd på brukarorientering, kontinuerleg forbetring og gevinstrealisering.

Strategiar:

4.1 Sikre tydelegare prioritering av prosjekt- og planarbeid i verksemda

4.2 Styrkje merksemda på kontinuerleg forbetring basert på tenlege arbeidsprosessar og risikovurdering

Desse krava ein ser frå eigen organisasjon, og ikkje minst påverka av endringar, mogelegheiter og krav som kjem frå omgjevnadene, gjer at ein må sjå framover når ein arbeidar med kontorkonsept for nytt fylkeshus.

2.2.4 Auka samordningsbehov

Som nemnt vil prosessen med samanslåing av Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommunar auke behovet for samordning og samhandling i eit større geografisk område. I tillegg aukar samordningsbehovet også med andre aktørar som fylkeskommunen samarbeider med.

Samanslåinga samanfalle i tid med at ein flyttar ut av eksisterande fylkeshus, gitt den overordna planen for gjennomføring av nytt fylkeshus. Gitt at ein følgjer denne planen skal ein flytte inn i nytt fylkeshus i slutten av 2022, og ein har då vore eit vestlandsfylke i 3 år. Samanslåinga vil heilt klart gi auka krav til samhandling på tvers i fylket, over enda større geografiske avstandar, noko som heilt sikkert vil påverke arbeidsmåtar og arbeidsformar fram i tid til fylkeskommunen skal flytte inn i nytt fylkeshus. Intensjonsavtala mellom dei to fylka har mål om å vidareutvikle og styrke politiske og administrative nettverk, og at dei faglege og administrative ressursane i regionen skal nyttast gjennom ei desentralisert organisering og effektiv samhandling (Intensjonsplan, 2017).

Ein ser for seg fram i tid at fleire kan kome til å ha arbeidsstad både i Bergen og Leikanger, og at det vil vere naudsynt med enkel og funksjonell tilgang på arbeidsplassar i nytt fylkeshus for fleire enn dei som har sin faste tilhørsle i Bergen. Det er viktig i eit slikt scenario at også dei som ikkje har fast tilhald i fylkeshuset i Bergen kan oppleve seg som ein naturleg del av arbeidsmiljøet dei dagane dei oppheld seg i fylkeshuset. Ein ser og for seg at meir samhandling vil gå føre seg digitalt, og at ein vil få utvida behov knyt til korleis ein jobbar digitalt. Intensjonsavtala seier at oppgåver innanfor dei sentrale fagområda framleis skal kunne utførast i båd dagens fylke, og at tilsette skal kunne halde fram å arbeide innanfor ulike sektorar sjølv om dei ikkje bur og arbeider der administrativ sektorleing har hovudsete (Intensjonsplan, 2017 s. 5).

2.2.5 Digitalisering

Vi er inne i ei tid med stor utvikling innan teknologi, korleis vi nyttar teknologien i vår tenesteyting, og digitaliseringa grip inn i fylkesadministrasjonens arbeidsprosessar på fleire ulike måtar. Brukarane av våre tenester, og innbyggjarane generelt, har store krav og forventningar til at det offentlige kan tilby sine tenester digitalt, men og at ein har ein fleksibilitet til å tilpasse seg alle sine brukarar.

Også innan forvaltning og drift av bygg skjer det stor utvikling innan teknologi som ein kan dra nytte av om ein byggar og innreiar nytt kontor. Dette gjev fylkesadministrasjonen mogelegheiter til å både effektivisere og til å tilby tenester i betre samrå med forventningane i samfunnet.

Nytt fylkeshus gjev mogelegheiter både innan tilrettelegging for digital samhandling, med gode rom for digitale møter med lyd og bilde og skjermdeling, men og for fleksibilitet i det som er fysisk tilgjengeleg av arbeidsplassar.

3 Arbeidsplassutforming

3.1 ULIKE TYPAR UTFORMING – EIT HISTORISK BLIKK

Kontorarbeidsplassar har utvikla seg over lang tid, i takt med behov som dukka opp og med syn på arbeid. Rom er noe av det mest synlege på ein arbeidsplass, og en integrert del av vår arbeidsdag, men forståinga for kva romma gjør med oss og at rom er så mye meir enn berre ein plass, er ofte ikkje tilstrekkeleg (Andersen og Christensen, 2015).



Kontor oppstod rundt 1850 då ein fikk fleire store organisasjonar, og bruk for fleire administrative arbeidarar. Kontora skulle gjerne være plassert geografisk i nærleiken av både kundar og samarbeidspartnarar, difor blei mange kontorbygg bygga i større byar.

Rundt 1900 fikk ein teknisk sett mogelegheit til å bygge rom med plass til fleire enn 12 personar, ofte kalla «The American Plan Office» med opne rom og mange kontorarbeidarar. Dette konseptet bygga på ei industrisamfunnstening, med kontorarbeidet som eit samlebandsarbeid. Arbeid var sett på som ein individuell prosess som krev berre sporadisk samarbeid eller kommunikasjon. Den ryddige og standardiserte arbeidsplassen var idealet, og kontorarbeidarane blei typisk plassert i lange like rekker med lik avstand til kollegaer.



Rundt 1950 blei arbeid ikkje lenger sett på som føreseieleleg, men måtte oftare forandre seg og ha fleksibilitet. Med det forandra også den fysiske innreiinga av arbeidsplassen, og ein gjekk mot «Burölandschaft», eller kontorlandskap. Dette var et stort lokale, men man braut tradisjonen med å innreie etter geometriske linjer og mønster og skulle innreie utan lineære arrangement. Det var fokus på driftsoptimalisering med fleksible løysingar som raskt kunne tilpassast, og på redusert kvadratmeterforbruk. Kontora blei innreidd etter ei minimalistisk tanke for å gjere det ryddig, og med masse grønne planter for å gjere det innbydande, og difor blei det kalla landskap.



Rundt 1970 oppsto «Action office». Også her var det store rom, men med skiljeveggar og mogelegheita til å få ein eigen arbeidsplass som var åtskilt frå andre arbeidsplassar. Dette gav meir privatliv og mogelegheiter til å personleggjere arbeidsplassen med til dømes bilete og artefaktar, og ein fikk igjen meir oppbevaringsplass. Då kunne medarbeidarane og bygge opp sine egne bibliotek med bøker og permar for å mellom anna signalisere at dei hadde ein heil del viten. Denne personifiseringa og det private eigarskap fikk og fram den enkelte si unike kompetanse. På same tid veks det og fram at leiarrolla blir viktigare, og at leiarane må ha tilgang til å følgje opp og koordinere sine medarbeidarar, og ha mange ulike formar før møter i løpet av ein dag.



Dette gjekk så over i cellekontorar for auka privat eigarskap og mogelegheiter for ro og konsentrasjon, der leiarar fikk større kontor i tråd med hierarkiet (Andersen og Christensen, 2015).

Alle bileta er lånt frå Oslo museums digitale museum på nett³.

3.2 ARBEIDSPASSAR OG ROM I DAG

Mange arbeidsplassar og organisasjonar har i dag i relativt like funksjonar tilgjengeleg i sitt bygg. Mykje ser også likt ut når det gjeld funksjonar og korleis dei er plassert i forhold til kvarandre.

Det har vore ein tendens til ei polarisering i den offentlege debatten om arbeidsplassutforming, med cellekontor på eine sida og storromskontorar eller opne landskap på andre sida. I ei slik polarisering misser ein nyansane i utforminga av kontorløysingar, og det kan føre til stereotype oppfatningar om mogelegheiter og utfordringar med dei ulike vala ein har. Eit døme på det kan være at ein tenker at cellekontor er det einaste konseptet som gjev folk ro og konsentrasjon, eller at ein blir sjuk av å sitje i opne løysingar. Det kan

³ <https://digitaltmuseum.no/owners/OMU>

føre til at ein problematiserer unødvendig rundt kva arbeidsrom gjer med menneske. Det ein må ta med seg av nyanser er at rom og åtferd heng saman og at rom aldri er nøytrale, så ein må vere bevisst på dei val ein gjer (Andersen og Christensen, 2015).

I si bok om rom på arbeidsplassar skil Andersen og Christensen mellom fire forskjellige arbeidsplassar: cellekontor, fleirpersonskontor, kontorlandskap og det aktivitetsbaserte arbeidsmiljø. Dei utdjupast i avsnitta under.

3.2.1 Cellekontor

Cellekontor er eit enkeltmannskontor. Eit kontor med personlig eigarskap der ein vanlegvis har namn på døra. Desse kontora er typisk strukturert i ein lang gang, og med eit møterom ein plass i gangen. Cellekontor er som oftast plassert langs fasaden for å få dagslys inn. I mange verksemdar har ein og knyt storleiken på kontora til sosial status og rang i organisasjonen. I seinare tid har utviklinga gått i retning av at kontora blir mindre for å få meir areal til fellesområdar, og ikkje med like sterkt personlig eigarskap då ein til dømes ikkje kan henge opp ting på veggjar eller møblere med egne møblar eller ting.

3.2.2 Fleirpersonskontor

På eit fleirpersonskontor sit typisk 2-6 tilsette i same rom langs ein lang kontorgang. På same vis som cellekontoret er arbeidsplassane vanlegvis privat eigd av dei personane som sit i rommet. I slike kontorar er det sjeldan fleire fellesfunksjonar enn i ei løysing med cellekontorar, og løysinga er ofte blitt etablert på bakgrunn av plassmangel, plassoverskot pga. store kontorar, eller for å få til samarbeid mellom enkelte funksjonar.

3.2.3 Kontorlandskap

Kontorlandskap er typisk eit større, felles og opent arbeidsrom, i veldig varierende storleik, alt frå tjue til fleire 100 i same rom. Slike rom inneheld ofte plass og tilgjenge til din personlege arbeidsstasjon, og personlege arkiv eller skap. Det er vanlegvis faste plassar, og ein avgrensa tilgang til andre funksjonar og fasilitetar. I seinare tid har nokre slike landskap ikkje privat eigarskap, men at ein har frie plassar. Det er og ein tendens til at dei som har slike store rom delar dei inn i mindre og meir intime soner.

3.2.4 Aktivitetsbaserte arbeidsmiljø

Dei aktivitetsbaserte arbeidsmiljø er typisk også opne arbeidsmiljø, og er ein tendens no for tida i nye prosjekter med nye eller ombyggingar av kontorlokalar. Ofte er dette felles eigde miljø der fokus er på at medarbeidarane har mange varierte aktivitetar i løpet av ein dag, der ein må tilby eit mangfald i tilbodet, og der einskilde medarbeidar sjølv kontrollerer sitt val av arbeidsstasjonar eller –stader i løpet av dagen. De fasilitetane ein ofte har tilgang til er kantine, tradisjonelle arbeidsstasjonar, rom for individuelt arbeid og konsentrasjon, møterom, prosjektområder, undervisningsrom med meir. Desse fasilitetane er vanlegvis tilgjengeleg innan ei heimsone der typisk ei gruppe, eit team, ein seksjon eller avdeling har sitt heimeområde, og at innanfor dette området har ein fleksible eller faste plassar avhengig av nærvær på arbeidsstasjonen.

Ein tendens i dag er at ein medarbeidar i snitt er mellom 30-55 % av arbeidstida på arbeidsstasjonen, og derfor ser ein tendensen til at man innan ei heimsone deler på fasilitetane. Ein annan årsak er utviklinga av teknologi og auka krav til samhandling då oppgåver og prosessar endrar seg.

3.2.5 Oppsummering

Ein ser i dag at det er nyansar og mangfald i løysingar for kontor og arbeidsplassutforming. Ein arbeidsplass kan romme mange ulike funksjonar og arbeidssoner, og valet står ikkje mellom cellekontor eller opne landskap. Kontorar med eit større mangfald i funksjonar og arbeidssoner kan utformast på fleire måtar, og det som gjeld er at ein utformar sine lokalar i tilpassing til verksemdas arbeidsoppgåver og arbeidsprosessar. Ein må sjå løysingar opp mot kva verksemda løyser av oppgåver i dag, og kva funksjonar ein skal fylle både i dag og fram i tid, og ikkje minst kva mål som er satt for utvikling av organisasjonen og arbeidsmåtar fram i tid. Det er og slik at ein må sjå den individuelle arbeidsplassen heilt i samheng med fellesareal, då dei skal utfylle kvarandre.

3.3 KVA SEIER FORSKING?

Det er gjort ein del forskning på området med arbeidsmiljø i ulike kontorløysingar. Ei utfordring med forskning gjort på utforming av arbeidsplassar er at forskinga er gjort over eit lengre tidsrom, då det har vore ei betydeleg utvikling innan både teknologi og utforming av arbeidsplassar som forskinga ikkje tar opp i seg fullt og heilt. Ei anna utfordring med forskingsresultat som tas inn i den norske debatten er at forskinga er gjort i land med heilt andre lovkrav og forskrifter enn det vi har i Noreg, knytt til arbeidsmiljø, og dermed ikkje er direkte samanliknbar.

3.3.1 Faktorar som spelar inn på korleis kontorløysingar fungerer

Ei rekke faktorar diskuterast i samband med temaet kontorkonsept, som alle vil påverke kor godt løysingane fungerer og kor godt dei tilsette trivst. Slike faktorar er mellom anna forstyrningar, luft og ventilasjon, lysforhold, skjerming og oppleving av privatheit, arbeidsplassens utforming symbolsk og estetisk, påverknad på helse, psykologiske og individuelle forskjellar på dei tilsette og identitet knytt til arbeidsplassen si utforming.

Forskinga som arkitekturpsykologane Mari Skogland og Oddvar Skjæveland i Mellomrom arkitekturpsykologi har gjennomført syner eit funn som seier at folk si preferanse er sterkast for den løysinga dei er van med eller har erfaring med, uansett løysing. Dei ser og at det største dilemmaet handlar om balansen mellom individuelt arbeid og samhandling⁴. Dei typisk negative sider ved opne løysingar og fleksikontor verkar som løyselege problem for dei som har erfaring med det, og har erfaring med korleis den sosiale interaksjonen kan regulerast i slike kontorløysingar. Dei peiker på at ein må opparbeide retningslinjer for kva som er akseptabel brukaråttferd i dei ulike fysiske løysingane, og at ein understøtter opne løysingar med gode køyrereglar og mogelegheiter til å trekke seg tilbake for individuelt arbeid⁵. Ein viktig konsekvens av hovudfunnet i Skogland og Skjævelands forskning er at ein kan få høg tilfredsheit med eit stort spenn av ulike fysiske løysingar, om ein legg til rette for medverknad gjennom god endringsleiing og at arbeidsplassen er tilpassa organisasjonens arbeidsprosessar, kultur og individuelle preferansar. Det inneber at ein kan få heilt ulik effekt av ei og same løysing, avhengig av korleis endringsprosessen går fram. Det er derfor viktig å gjere ei grundig analyse av organisasjonens arbeidsprosessar og samhandlingsmønster i utviklinga av kontorformane, og at ein har rom for å differensiere og skape rom for ulikheiter i organisasjonen. Generelle løysingar som skal passe alle kan passe godt i eit facility management-synspunkt, men ulempa for ein kompleks organisasjon med ulike einingar og subkulturar er mangel på spesialtilpassingar og identitetsfølelse⁶.

Ein annan ting som Mellomrom trekk fram er behovet for androgyne løysingar, at ei god løysing skal ha sterke trekk av både konsentrasjons- og samhandlingsløysingar. Dette er fordi få tilsette har berre ein spesifikk oppgåve, dei fleste har kombinasjon av oppgåver som krev ulike arbeidsformar, og dermed må kontorlokala legge til rette for variasjon. Dei trekk og fram forskjellar i personlegdom som at ein er ekstrovert eller introvert, og at vitkapsfolk til dømes et typiske menneske som jobbar i sitt eige litle rom⁷. Eit anna poeng som Mellomrom trekk fram, ut frå sine resultat i forskingsprogrammet SMAP⁸ er at ein ser fram i tid når ein skal bygge nye kontorløysingar og arbeidsplassar. Kontorløysingane er arbeidets infrastruktur og må byggast på dei riktige premissane, og ein må i prosessen utfordre både leiinga og dei tilsette til å tenke forbi dagens løysingar, og at dette definerer ein god brukarprosess. Ein brukarprosess der tilnærminga er at alle skal få det dei ynskjer eller det dei trur er den beste løysinga vil openbart bli problematisk⁹.

Eit eksempel som nyleg har prega debatten kring opne kontorløysingar i media er Malmö Universitet sitt 2 år gamle bygg Niagara, som blir trekt fram som eit eksempel på at ein ikkje har lukkast med aktivitetsbaserte lokalar. Etter to år må man no bygge om deler av kontorareala i bygget etter mykje kritikk frå dei tilsette, aukning i bruken av heimekontor, og at tilfredsheita til dei tilsette har gått ned. Når ein lesar om saka i media kjem det fram at avgjersla om å velje eit slikt konsept blei tatt av leiinga, og ikkje kopla saman med byggeprosjektets arbeid med utforming av nytt bygg. Fleire av måla ein hadde satt for det nye bygget har ikkje fungert, som at ein ønska openheit slik at studentar og tilsette hadde fleire uformelle møteplassar, men på grunn av tryggleik enda det med at ingen av studentane har tilgang til areala der dei tilsette har

⁴ <https://www.arkitektur-n.no/artikler/cellekontor-kontorlandskap>

⁵ <https://www.mellomrom.no/single-post/2016/12/16/Hvilken-type-kontorl%C3%B8sning-vil-folk-flest-ha>

⁶ <https://www.arkitektur-n.no/artikler/cellekontor-kontorlandskap>

⁷ <https://www.mellomrom.no/single-post/2017/08/24/Det-kreative-kontoret>

⁸ <http://www.smap.no/dette-er-smap/>

⁹ <https://www.mellomrom.no/single-post/2017/09/29/Planegg-for-fremtiden>

arbeidsplassane sine¹⁰. Ein har heller ikkje gjort som konseptet skal tilseie, at ein har nok støttefunksjonar til dei opne areala. Den svenske forskaren Christina Bodin Danielsson som er arkitekt og forskar på Stockholms universitet meiner dei ikkje har godt nok med alternative mindre rom til at det skal fungere, og at når dei fleste tilsette konsentrerer seg betre heime har noko gått gale. Danielsson meiner generelt at opne, store kontorlandskap er det som fungerer dårlegast, og at cellekontor og flexkontor (tilsvarende aktivitetsbasert løysing) er omtrent like bra i følgje tilsette.

Forskar i arbeidsvitenskap Hanne Berthelsen gjorde undersøkinga på Malmø universitet om det psykososiale arbeidsmiljø etter ei viss tid i nytt bygg, og ho peiker på mangelen på mogelegheita til å sitje åtskilt som årsak til misnøya. Ei løysing for å betre på situasjonen vil vere å nytte huset si fleksibilitet betre, auke mogelegheita til å sitje åtskilt når ein til dømes skal ringe eller snakke med ein kollega eller student eller behøver å konsentrere seg om noko. Ho legg og til at både huset og arbeidsplassane behøver å bli meir personlege¹¹.

Utsegna frå Danielsson og Berthelsen tyder på at ein ikkje har lagt til rette godt nok for dei behova dei tilsette har, ikkje innreia kontora slik konseptet med aktivitetsbasert kontorkonsept tilseier med tilgang på ulike funksjonar tett på arbeidssoner, og at ein ikkje har tatt omsyn nok til dei viktige identitetsmarkørane. Danielsson si forskning syner at kontorar med fleksiløysingar, som aktivitetsbaserte løysingar er, fungerer bra og er godt likt blant tilsette. Ho meiner at ei forklaring på det kan vere at slike kontorar ofte erstattar eldre lokalar og oppfattast som ei fornying av verksemda. Men skal ein lukkast med ei slik endring er det naudsynt med ein bra prosess¹².

Ein sterk stemme i den offentlege debatten i Noreg som tek til motmæle mot opne løysingar er professor Jan Vilhelm Bakke som er overlege i Arbeidstilsynet. Han hevder at inga forskning gjev belegg for å seie at opne løysingar kan sikre eit godt nok arbeidsmiljø der ein også kan sikre behovet knytt til konsentrasjonskrevjande arbeid. Dei moglege arbeidsmiljøproblem han og førsteamanuensis ved psykologisk institutt ved UiO, Knut Inge Fostervold, trekk fram i sin artikkel om kontorlandskap og flexkontor er at frie plassar (eller free seating) betyr krav om å skifte arbeidsplass opptil fleire gonger om dagen og at ein må jobbe papirløyst utan eigne ting på jobben som papir og personlege saker. Eit anna problem som kan vise seg gjeldande er sterkt avgrensa tilgang til skjerma areal, og at dei tilsette opplever at dei må ta med seg krevjande arbeidsoppgåver heim for å få nok arbeidsro. Dei konkluderer med at ein ikkje finn uavhengig fagfelleverdert vitenskapleg litteratur publisert i indekserte og velrenommerede tidsskrift som syner positive effektar av flexkontor, og at kostnader ved dårlegare arbeidsmiljø, nedsett produktivitet, auka sjukefråvær og tap av høgt kvalifisert og motivert arbeidskraft kan langt overstige sparte arealkostnader. Dei diskuterer behovet høgt kvalifiserte tilsette som gjer krevjande utreiingsarbeid har for ro og skjerming, og til å kunne ha underlag for kunnskap ikkje berre på skjerm med og i bøker og papir. Dei meiner og at dette vanskeleg kan kombinerast med frie plassar og sterke arealavgrensingar, og at norma på 23 m² per tilsett ikkje synast å oppfylle krava i arbeidsmiljølova for slikt arbeid. Arealavgrensingane kan heller ikkje foreinast med rikeleg tal på arbeidsstasjonar slik at ein kan velje å skifte arbeidsstasjon¹³. Dei Bakke ser i sine undersøkingar kan ha gunstige vilkår i kontorlandskap er arbeidstakarar og team med samarbeid som krev løypande kontakt i grupper.

I arbeidet med utvikling av det framtidige regjeringskvartalet har ei arbeidsgruppe utarbeida ein detaljert og god rapport med mellom anna ei grundig gjennomgang av forskning på området kontorløysingar. Dei konkluderer med at forskinga rundt spørsmål om arbeidsplassutforming er sprikande, og at det er vanskeleg å finne eintydige resultat. Resultata kjem delvis av kva arbeidsplassar ein har undersøkt, korleis dei er organisert, kulturelle forhold og også det faglege ståstad til forskingsmiljøa. Det arbeidsgruppa sit igjen med av hovudinntrykk er at mange trekk fram utfordringane med forstyrningar og støy i opne løysingar, men at det og peikast på at dei same lokala legg godt til rette for meir kunnskapsdeling og samhandling. Eit anna inntrykk er at løysingane må vere tilpassa ulike arbeidsoppgåver, men at dei ikkje er samde om kva type arbeid opne løysingar er godt eller dårleg for. Det siste dei trekk ut frå forskinga er kor naudsynt det er med gode prosessar både for planlegging og bruken av nye kontorløysingar. Dei trekk og ut av det at organisasjonsutvikling og utvikling av hensiktsmessige arbeidsprosessar bør gå parallelt med utforminga av det fysiske miljøet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015).

¹⁰ <https://www.sydsvenskan.se/2016-11-27/malmos-forskare-flyr-flexkontoren-jobbar-hemma-istallet>

¹¹ <https://universitetslararen.se/2017/03/23/mer-flexibilitet-losning-for-niagara-i-malmo/>

¹² <https://www.sydsvenskan.se/2016-11-27/malmos-forskare-flyr-flexkontoren-jobbar-hemma-istallet>

¹³ https://www.forskerforbundet.no/Documents/diverse/Helseradet_%2021-17.pdf

3.3.2 Oppsummering

Hovudinstrykk frå forskning og tolking av forskning:

- Det eksisterer ikkje eintydige konklusjonar frå vitenskapleg forskning på kva kontorkonsept som er best, og same funn eller resultat frå ei undersøking tolkast ulikt og ender i ulike konklusjonar
- Kor godt dei tilsette trivst med nye løysingar har samanheng med om prosessen fram mot endringa har vore god, altså endringsleiing er avgjerande for resultat
- Kor nøgd ein er med vald kontorløysing kan og ha påverknad frå misnøye eller nøgdheit med andre faktorar som har samanfall i tid, som ei geografisk flytting, endring i arbeidsmetodar eller –prosessar eller at arbeidsplassen og lokala er heilt nye med betre tekniske kvalitetar
- Den største utfordringa og trugsel mot produktivitet og trivsel synast å vere i kva grad ein har tilgang på ein plass å vere for ro, skjerming og konsentrasjon om ein vel opne og aktivitetsbaserte løysingar, og mangel på kunnskapsdeling og samhandling om ein vel personifiserte og meir lukka løysingar med cellekontor.
- Ein annan trugsel mot at opne løysingar kan lukkast er at ein ikkje har areal nok til støttefunksjonar til dei opne areala, til å ta telefonar og samtalar i fortrulegheit
- Ein må differensiere og skape rom for ulikheter og identitetsfølelse sjølv om ein har løysingar som delast i fellesskap
- Mellomstore eller store opne løysingar er det folk er minst nøgde med, mens cellekontor og fleksikontor/aktivitetsbaserte kontorløysingar med mindre grupperingar i dei opne areala er folk mest nøgde med

3.4 KVA SEIER ERFARINGSMATERIALE?

3.4.1 Frå synfaringar

Prosjektgruppa har innhenta erfaringar frå ei rekke verksemder i Norge i løpet av prosjektperioden, både privat næringsliv og offentlege verksemder. Vi har vore på synfaring hos følgjande verksemder:

- Sparebanken Vest
- PWC Bergen
- Media City Bergen / Bergens Tidende
- Statens vegvesen
- Multiconsult Bergen
- DNB Bergen
- Kunnskapsdepartementet
- Entra Oslo, Postgjevobygget
- Forskningsrådet Lysaker
- Deloitte Oslo
- Konkurransetilsynet

På alle synfaringane har prosjektgruppa både fått gode samtalar med sentrale prosjektressursar som prosjektleiarar, hovudverneombod, arkitektar, administrative leiarar som har hatt ansvar for flytting og nye kontorløysingar, teknisk personell med feire. I tillegg har vi i alle tilfella fått omvising i lokala, og då i fleire tilfelle fått ein dialog med tilsette som ein har møtt i runden som har delt sine erfaringar og synspunkt. Desse synfaringane har vore svært viktige læringsarenaar for prosjektgruppas medlemmar, då ein ved å bevege seg i dei fysiske miljøa ser og erfarer heilt andre ting enn ved å høyre og lese om det. Det at alle vi har vore på synfaring hos har vore så rause i kva dei har delt av erfaringar og råd, til dømes om kva dei ville gjort annleis om dei igjen hadde gått gjennom same prosess, har vore til stor hjelp og inspirasjon for prosjektgruppa. Dei fleste medlemmane i prosjektgruppa har vore med på alle eller dei fleste av synfaringane.

Tema vi hadde med oss i bevisstheita på alle synfaringane, og som vi noterte kvar for oss for kva vi syntest, var kva gode løysingar vi såg som vi i fylkeskommunen kunne nytte, kva vi såg som inspirerte til ny praksis hos oss og kva vi såg som ikkje var så bra eller som ikkje vil passe hos oss i fylkeskommunen. Tilbake i prosjektgruppa er desse inntrykka diskutert og vi har vurdert desse opp mot dei mål som er satt for prosjektet, og med det perspektiv at vi skal løfte oss og sjå fram i tid på vegne av fylkeskommunen. Som ei tilnærming gjennom heile prosjektet har prosjektgruppa jobba ut frå at rom sjåast som eit strategisk verkemedel, og at det å flytte heile organisasjonen ut av dagens fylkeshus og inn igjen i nye lokalar må

sjåast i samanheng med ei organisasjonsutvikling. Vi ynskte å løfte oss ut frå diskusjonen om kva vi har i dag, og ikkje bli personlege eller styrt av følelsar.

I diskusjonen vaks det fram nokre sentrale faktorar som blei vurdert i dei ulike alternativa til konsept, som var viktige for oss i prosjektgruppa. Det var mellom anna dei helsemessige faktorane, grad av tilpassing til tenestemottakarar, miljø og berekraftige bygg, arealeffektivitet, variasjon i forhold til funksjonar og kor godt alle fylkeskommunale oppgåver støttast, tilpassing til personlege preferansar, støtte til samhandlings- og delingskultur, mogelegheitene til konsentrasjon og skjerming, tilhøyrse til gruppe, og tilgjengelege arbeidsplassar for tilreisande kollegaer og eksterne.

Prosjektgruppas hovudinntrykk frå synfaringane kan samanfattast slik:

- Gjennomarbeid konsept verkar å fungere best. Kompromissløyseringar kan fort ende i at ingen blir riktig nøgd. Opnar ein for at endringar kan skje basert på enkeltpersonar sine ynskje kan det fort vatne ut konseptet. Dette gjeld sjølvklart ikkje for det som gjeld spesialtilpassingar for dei som har behov for det, men det ligg til ein leiar si myndigheit å avgjere.
- Klare retningslinjer for brukaråtfærd og reglar innan kontorkonseptet, kombinert med rutinar for jamleg evaluering og kontinuerleg forbedring, synest særskilt viktig for å lukkast og for at folk trivst. Det gjev dei tilsette ein føreseieleg situasjon, og styrar at ein kan ta opp om ting ikkje fungerer.
- Konsept må støttast opp av leiarfilosofi og kultur, ein må ha leirar som går føre og sikrar at intensjonane blir følgd opp og vidareutvikla.
- Dei aktivitetsbaserte kontora er dei som opplevst som mest inspirerende og der ein verkeleg kunne få ta sjølvstendige val ut frå sine preferansar. Preferansar tenkast i den samanheng som det ein personleg vurderer som best for å løyse den aktuelle oppgåva, og det som passar dine personelege preferansar.
- Å velje opne løyseringar med faste plassar opplevast som ei kompromissløysering nokre vel fordi ein opplev at endringa frå cellekontor til open løysering utan faste plassar som for stor. Ein såg at folk då blei sittande fast på sin plass, og fekk dermed lite fleksibilitet og ikkje den naudsynte variasjon som dei stadene der ein hadde aktivitetsbasert løysering.
- Aktivitetsbasert løysering var den som opplevast at i størst grad ynskjer tilreisande kollegaer velkomen, og sett alle i organisasjonen i same posisjon når dei kjem inn i lokala. Ein gjer ikkje forskjell på dei med fast tilhald og dei som er sjeldnare innom, og ein gjer ikkje forskjell på direktør og ein tilsett lengre nede i organisasjonens hierarki.
- Konsept som ikkje støttast av det fysiske miljø, som at rom ikkje er lydette osv., gjer at konseptet ikkje får sin planlagde funksjon og dermed ikkje fungerer like godt som det kunne. På andre sida såg ein at dei stadene der ein hadde innreia og utforma det fysiske miljøet for å framheve den ønska funksjonen til dei ulike soner og rom, oppfattast det som at ein verkeleg har lukkast med å skape ein svært god og fleksibel arbeidsplass. Som til dømes der akustikken i eit solokontor eller multirom i nærleiken av arbeidssona er ein heilt annan enn i resten av lokalet, og ein får ro og fred med ein gong ein trer inn i eit slikt rom.

Det er viktig å huske den mentale ombygginga også, det er ikkje berre fysiske rom skal omformast (Andersen og Christensen, 2015). I tråd med det vi har høyrst og sett hos dei vi har vore på synfaring hos, er ein god prosess svært viktig, ein må involvere og informere og halde seg til konseptet. Dette er også i tråd med forskinga. Og i tråd med prosjektgruppa si erfaring gjennom prosessen, er det ei mental reise og modningsprosess som fører fram til ei oppfatning av kva som vil fungere best i framtida, og den opplevinga må ein søkje og gje alle i organisasjonen som skal vere med på endringa. Det kan kallast den mentale flytteprosessen.

4 Premissar for vurdering av løysingar

Kva legg føringar for korleis ein vurderer løysingar for nytt Fylkeshus:

Lover og forskrifter

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) er en sentral vernelov i Norge. Loven har også fleire forskrifter som utdjuar krava i regelverket med meir detaljerte føresegner.

Arbeidsmiljøloven seier mellom anna:

§ 1-1. Lovens formål

Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gjev grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gjev full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkningar, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- c) å legge til rette for tilpasningar i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetningar og livssituasjon,
- d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,
- e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv. 0 Endret ved lov 21 des 2005 nr. 121 (i.kr. 1 jan 2006).

Forskriftene utdjuar føresegner i arbeidsmiljøloven. Nokre forskrifter gjev meir detaljerte føresegner om spesielle virkeområder som loven regulerer, mens andre er meir generelle og gjelder for dei fleste som er omfatta av arbeidsmiljøloven. Ei forskrift er like bindande som loven sjølv. Arbeidsmiljøforskriftene legg føringar på korleis ein kan utforme ein arbeidsplass og prosessen, som «Forskrift om organisering ledelse, og medvirkning» og «Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidslokaler (arbeidsplassforskriften)».

«En forutsetning for trygge arbeidsforhold er at de fysiske kravene til arbeidsplassen er oppfylt. Disse kravene er samlet i forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidslokaler (arbeidsplassforskriften). Arbeidsplassforskriften omfatter blant annet bygningstekniske krav til arbeidslokaler, utendørs arbeidsplasser, atkomst, oppbevaringssteder og personalrom. Kravene er relevante for de fleste virksomheter.» (Arbeidsplassforskriften).

Uansett kva kontorkonsept ein vel skal arbeidsplassen utformast og innrettast slik at ein får eit forsvarleg arbeidsmiljø som er i samsvar med lov- og forskriftskrava, så krava til opne løysingar er dei same som for andre kontorarbeidsplassar. Ein har krav knyt til golvareal, inneklime, dagslys, utsyn og belysning, støy, tilrettelegging for arbeidstakarar med nedsett funksjonsevne, og krav til andre rom som rom for eting, toalett og kvilerom.

Regional plan for folkehelse - Fleire gode leveår for alle

Delmål, tema 4: Arbeid og arbeidsplassen

4.2 Auka deltaking i arbeidslivet gjennom fleire universelt utforma arbeidsplassar.

4.3 Auka deltaking i arbeidslivet gjennom meir satsing på helsefremjande arbeidsplassar.

Klimaplan for Hordaland 2014-2030, kap 4. Mål for bygningar

Energibruken i bygningsmassen i Hordaland skal reduserast med 20 % innan 2020 i høve til energibruken i 2007, og 25 % i 2030. Utslepp av klimagassar frå byggsektoren i Hordaland skal reduserast ved konvertering til alternative fornybare energikjelder og klima- og miljøvenleg materialbruk

Regional plan for attraktive senter i Hordaland – senterstruktur, tenester og handel

kap 3. Tenester, arbeidsplassar og fritidstilbod

Kapittelet tar opp kva for tenester, arbeidsplassar og fritidstilbod som bør leggjast til sentera i fylket.

3.1 Delmål:

I sentera i Hordaland skal det leggjast til rette for:

- Publikumsretta og besøksintensive offentlege og private tenester
- Arbeidsplassintensive verksemder

3.3 Retningsliner for forvalting

Nyetablering av statlege, fylkeskommunale og kommunale tenester som er besøksintensive skal planleggjast i eller nært sentrum av senter definert i regional plan eller kommuneplan.

Prinsipp for lokalisering av nye besøksintensive offentlege tenester

Fylkes-senter: Fylkesadministrasjon; kultur, tannhelse, opplæring, samferdsel

Verksemdsstrategi HFK

Som skildra i kap. 1.6.1 har Hordaland fylkeskommune ein verksemdstrategi som gjev retning og mål for arbeidet i fylkeskommunen i perioden 2016-2020.

Eigedomsstrategi HFK

Eigedomsavdelinga er fagavdeling for bygge- og eigedomssaker. Avdelinga skal ivareta forvalting, drift, vedlikehald og utbygging av fylkeskommunen sine eigedomar.

OVERORDNA MÅL 1

Eigedomsavdelinga skal utøve profesjonell forvalting, drift, vedlikehald og utvikling som sikrar at heile eigedomsmassen fyller lovpålagte krav, politiske vedtak og brukarbehov.

OVERORDNA MÅL 2

Eigedomsavdelinga skal sikre forsvarleg og strukturert forvalting av eigedommar som fylkeskommunen nyttar

OVERORDNA MÅL 3

Eigedomsavdelinga skal utøve forsvarleg og verdibasert drift og vedlikehald av eigedomsmassen

OVERORDNA MÅL 4

Eigedomsavdelinga skal utøve ei offensiv og målretta utvikling av eigedomsmassen som på sikt gjev ein miljøvennlig og kostnadseffektiv bygningsmasse, tilpassa dei tenestene Hordaland fylkeskommune skal yte

Under desse måla ligg det strategiar for å styrkje dialog med brukarar og premissleverandørar, sikre at den framtidretta bygningsmassen oppnår vedlikehaldsgrad 1 (NS3424), vere offensiv med omsyn til å fremje miljøvenlege energiløysingar i samsvar med klimaplanen, og sikre at bygningane blir optimale med omsyn til areal- og ressursbruk (Verksemdsstrategi, 2016).

Overordna prinsipp for infrastruktur og IKT, drift, sikkerhet og byggeteknisk

Mykje av endringane knyt til infrastruktur og IKT vil måtte gjerast i samband med flytting ut av dagens fylkeshus, og løysingane ein skal velje avheng noko av om fylkeskommunen sjølv skal eige eller leige bygg. Prinsippa om fleksibilitet og energieffektive løysingar gjeld uansett. Eit anna mål innan desse punkta er å redusere risiko og auke tryggleika.

Når ein bygger nytt, eller flytter inn i eit nyrehabilitert bygg, skal ein flytte inn i eit moderne bygg som er fleksibelt i forhold til tekniske løysningar og teknologiar, system og AV-løysningar. Det heilt overordna er at ein må ha kapasitet nok, og at løysingane ein vel er enkle og funksjonelle. Ein må og gjere grundige vurderingar av kva ein skal ha av fastmontert utstyr og kva ein treng av kablar til dømes, i forhold til trådløse løysingar som ikkje krev så kostnadsdrivande faste installasjonar (for nett og telefon til dømes). Nye IT-løysingar, plattformer og tekniske anlegg vil gi sparingar.

Drift: ressurseffektivt vedlikehald og drift av bygget. Det må byggast fleksibelt så ombyggingar og tilpassingar kan gjerast enklast og billigast mogleg. Ein bygger eit bygg for langt fram i tid, og ein må legge til rette for ting ein ikkje enno veit kva er. Ein må velje materialar og løysingar som gjer det mogleg å drifte, og det må takast omsyn til at bygget skal ha eit effektivt reinhald.

Tryggleik: riktig tryggleiksnivå, gitt at ein har eit offentleg bygg. Gjeld tilgang til bygget og i forhold til brann. Ein vil definere dei naudsynte tryggleikssonar, og legge til rette for å nytte teknologi for å gi ei effektiv og sikker ivaretaking av bygget og dei som oppheld seg i bygget.

Byggeteknisk: fleksibelt i forhold til lys og luft. Kopla til fjernvarme, som i dag, men og til eksternt kjøleanlegg som vil gi stor gevinst på vedlikehald og beredskap (service).

Teknologi: system og løysingar som støttar opp om prosessane. Ein må søkje å i høg grad standardisera løysingar, for å kunne gjere bygget fleksibelt for brukarane. Høg brukarvenlegheit gjer at brukarar av bygget i størst mogleg grad kan være sjølvhjelpne, så dei ikkje treng nytte seg av resepsjon eller andre støttefunksjonar om ikkje naudsynt.

Dei konkrete føringar som ligg for sjølve bygginga vil ligge i anbodsdokumenta for utlysing av design- og priskonkurranse, dersom fylkeskommunen sjølv skal stå for bygginga.

5 Oppsummering og tilråding

Oppsummeringa og tilrådinga er bygd opp slik at vi først kort presenterer konsulentane i prosessen, Signal arkitektar, si tilråding, som er utfyllande gjort reie for i vedlagte rapport (Vedlegg 2). Så kjem prosjektgruppa si fyldige innstilling med forklaring, diskusjon og konklusjonar, og ikkje minst dei føresetnader prosjektgruppa legg til grunn for si innstilling. Til slutt kjem styringsgruppa sitt utsegn om saka, ut frå prosjektgruppa si innstilling.

5.1 KONSULENTRAPPORTEN SI TILRÅDING

Fylkeskommunen har nytta Signal arkitekter som rådgjevarar i prosessen med å utarbeide eit kontorkonsept for nytt fylkeshus. Konsulentrapporten ligg som vedlegg til denne rapporten, og tilrådinga frå Signal er attgjeve under:

«SIGNAL anbefaler et aktivitetsbasert kontorkonsept for fremtidens fylkeshus i Hordaland, for at bygget i størst mulig grad skal understøtte fastsatte prosjektmål. Hordaland fylkeskommune er en mangfoldig organisasjon med ulike behov knyttet opp til oppgaver og faglighet, men med mange gjennomgående fellestrekk. Konseptet inneholder derfor et bredt spekter av «fleksibel bruksfunksjonalitet», med ulike «byggesteiner». Det gjør at det aktivitetsbaserte fylkeshuset kan tilpasses etter de enkelte enheters faglige behov og dermed implementeres som bærende hovedkonsept for hele organisasjonen.»

Prosjektgruppa har jobba tett i lag med konsulentane frå Signal, men har og hatt fleire møter utan konsulentane, og dei siste prosjektgruppemøta vart gjennomført utan konsulentane. Prosjektgruppa si innstilling er dermed utarbeid på eiga hand, men basert delvis på anbefalingane frå konsulentane og den kunnskap dei har gitt prosjektgruppa gjennom sitt bidrag i prosessen.

For å lese om resultatata frå kartlegginga som er gjort i prosessen, så står dette samanfatta i rapporten frå Signal i vedlegg 2. I same rapport er det og eksemplar på korleis ein etasje med eit aktivitetsbasert kontorkonsept kan sjå ut. Samanfatninga av arbeidet i workshop ligg ved som vedlegg 3.

5.2 PROSJEKTGRUPPA SI INNSTILLING

Prosjektgruppa har i møte den 19. desember 2017 komen fram til følgande tilråding til styringsgruppa, og stiller seg bak ei felles innstilling:

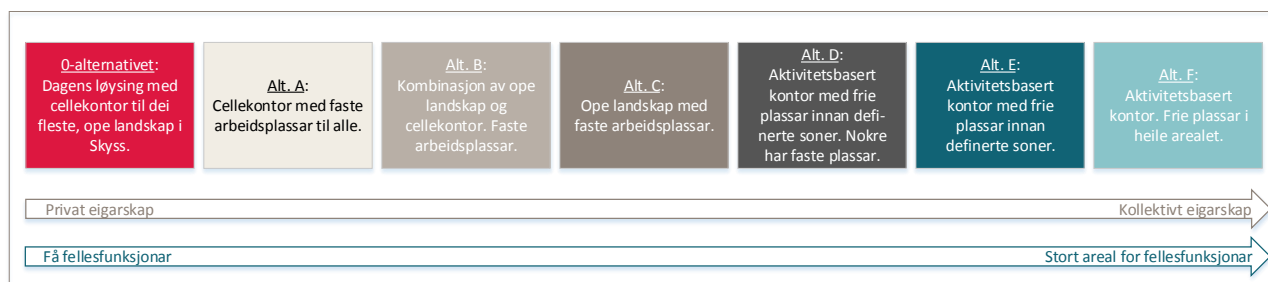
Prosjektgruppa tilrår å velje eit konsept som bygger på prinsippa i eit aktivitetsbasert kontorkonsept, med frie plassar innan definerte soner, gitt visse føresetnader. Prosjektgruppa ynskjer å halde det opent til etter fasen med utarbeidinga av rom- og funksjonsprogram om ein skal låse konseptet i ei løysing med berre frie plassar (alt. E), eller om konseptet gjer rom for at visse funksjonar med høg grad av nærvær på arbeidsplassen vert tildelt ein fast plass (alt. D).

Prosjektgruppa har ei oppleving av å ha vore i ein viktig prosess då dette med korleis kontor er utforma er noko som betyr noko for folk, og var alle samstemde om at prosessen har vore ei modning for oss alle. Dei fleste har vingla undervegs om kva som passar oss i fylkeskommunen best, men i slutfasen var vi alle samde om ei felles innstilling som er basert på det vi har sett, lest, høyrte og opplevd. Under følger argumentasjon og underlag for prosjektgruppa si innstilling.

5.2.1 Alternativ og vurderingar gjort i prosessen

5.2.1.1 Dei alternativa som blei vurdert i prosessen

Ei rekke alternativ har vore diskutert og vurdert i prosessen. Alternativa er utarbeidd ut frå faglitteratur, andre aktørar si måte å dele inn alternativa på (som dei vi har besøkt på synfaringar), og ut frå dagens situasjon i fylkeskommunen med dei kjende alternativ for dei tilsette i fylkesadministrasjonen. Prosjektgruppa har gjennom prosessen arbeidd med ulike variantar av konsept, og alternativa i figuren under er dei som låg til grunn da prosjektgruppa jobba med si innstilling til styringsgruppa.



Figur 1: alternative kontorkonsept for fylkesadministrasjonen

0-alternativet er dagens løysing i eksisterande fylkeshus. I dag har dei langt fleste eige cellekontor, men i nokre etasjar der det er plass har ein laga til sosiale soner med sofa og kaffikrok, og nokre få seksjonar har samla fleire tilsette på eitt større kontor for å nytte mindre kontor til telefonrom/møterom for ad hoc-møter. Skyss som sit i Aasegården har ein kombinasjon av ope landskap (alt. C) og nokre felleskontor med fleire på eit kontor. Dei har og eige kontor til nokre med leiaransvar.

Alternativ A er det alternativet som liknar mest på det vi har i dag i eksisterande fylkeshus. Bygger ein eit nytt bygg med denne løysinga vil det byggast med mindre areal per kontor enn i dag, slik at ein får plass til fleire fellesfunksjonar enn i dag. Med det meiner ein fleire tilpassa møterom og små rom for ad hoc møter, og sosiale soner.

Alternativ B er ei løysing der ein har både ope landskap der nokre medarbeidarar har sin faste plass, og nokre får solokontor med fast plass. Dette er ei løysing vi har sett hos til dømes Statens vegvesen, Multiconsult og Konkurransetilsynet. Desse har ulik prosentdel av ope landskap og kontor, frå at dei fleste har eige kontor til at dei fleste sit i ope landskap men på faste plassar. Kven som har kontor kan styrast av kva funksjon eller rolle den einskilde medarbeidar eller avdeling har, som at leiarar har eige kontor, dei som sjølv ynskjer det får eige kontor, eller at det er knytt til funksjon i organisasjonen.

Alternativ C er ei løysing der ein har ope landskap der alle medarbeidarar har sin faste plass. I tillegg har ein fellesfunksjonar som til dømes det som gjerne kallast stillerom, multirom og møterom i nærleiken av dei opne areala, og der nokre av dei små romma med faste plassar kan tildelast medarbeidarar over ei viss tid ved behov. Det er og vanlegvis nokre sosiale sonar der ein har kaffimaskin og andre fellesfasilitetar. Dette er ei løysing vi såg hos Forskningsrådet og Kunnskapsdepartementet.

Alternativ D er ein variant av ei aktivitetsbasert kontorløysing med frie plassar innan definerte soner, og der nokre funksjonar har faste plassar. Med det meinast at ein har ein tilhøyrsløse til ei heimesone som har eit avgrensa tal på arbeidsstasjonar, til dømes dei du jobbar i same seksjon eller avdeling som. I tillegg vil nokre funksjonar, som til dømes stabsfunksjonar med høg grad av nærvær på eigen arbeidsstasjon, få tildelt ein fast plass i denne opne løysinga. Dette er ei løysing vi har sett hos Deloitte, men løysinga har ikkje stor skilnad frå alternativ E. Deloitte har valt ei løysing der nokre få blant advokatane har fått cellekontor, og alle i denne avdelinga har faste plassar. I alle dei andre avdelingane og etasjane har dei aktivitetsbasert kontorløysing med frie plassar.

Alternativ E er ein annan variant av ei aktivitetsbasert kontorløysing med frie plassar til alle medarbeidarane innan definerte heimesoner, der ingen har fast plass. I både alternativ D og E vil ein vanlegvis operere med færre arbeidsplassar enn medarbeidarar som har tilhøyrsløse til ei sone, ei såkalla underdekning. Totalt sett med alle støttefunksjonar med smårom og andre alternativ for både formelle og uformelle møter, skal det likevel være langt fleire stolar enn talet på medarbeidarar som høyrer til sonen. Dette er ei løysing vi har sett hos DnB, PWC, Entra sitt Media City Bergen med leigetakar Bergens Tidende (BT), Sparebanken Vest, og Entra sine lokalar i Postgjevobygget i Oslo, og som er vedteken at skal gjelde i Bergen kommune og i Regjeringskvartalet som er under utvikling. Dei opererer med talet på stillerom pr. tilsett (nokre til dømes eitt rom pr. 5 tilsette, andre med eitt rom pr. 8 tilsette), og fleire av dei har full dekning på arbeidsplassar/skrivebordsandel, men ikkje alle.

Alternativ F er ei løysing som er ein variant av aktivitetsbasert kontorløysing der alle medarbeidarane har frie plassar, og det gjeld i heile arealet og/eller lokalet. Med det meinast at du kan setje deg kor som helst i heile bygningen, og ingen av medarbeidarane har tilhøyrsløse til eit definert eller avgrensa område. Dette liknar løysinga DnB valde da dei flytta inn i nye lokalar i Barcode i Oslo for nokre år sidan. Ein kan sei at dette alternativet ikkje skil seg frå alternativ E i stor grad om ein har ein liten organisasjon med få tilsette, men med

ein stor organisasjon med mange tilsette vil dette gjere eit stort utslag (til dømes 600 tilsette som i fylkesadministrasjonen).

5.2.1.2 Diskusjon og vurdering av alternativa

I eit nytt fylkeshus skal alle frå fylkesadministrasjonen som i dag har sin arbeidsstad i Fylkeshuset, Wigandgården og Aasegården ha sin nye arbeidsstad, og eit kontorkonsept skal kunne gjelde alle avdelingar vi i dag har og ta høgde for dei endringar som kan skje i tida fram mot innflytting i 2022. Hordaland fylkeskommune vil då vere slått saman med Sogn og Fjordane fylkeskommune til Vestlandet fylkeskommune, og det kan og tenkast at ein får tilført nye oppgåver. Det gjer at ein no må velje eit kontorkonsept som er fleksibelt og mulig å skalere opp og ned.

Gjennom prosessen hausten 2017 har prosjektgruppa tileigna seg kunnskap om dei ulike alternative konsept, og opplever å ha vore gjennom ei modningsprosess. Ein hadde som utgangspunkt i prosessen å ikkje tenke løysing eller konkludere med kva for eit alternativ som kan passe fylkeskommunen fram i tid, før ein hadde sett og lært. Prosjektgruppa skulle og ha eit framtidsperspektiv på kva vi såg som aktuelle løysingar, og tenke på kva fylkeskommunen kan trenge fram mot 2030 i tillegg til å tenke på at bygget skal stå i mange år etter det. Det ein veit sikkert i dag er at den løysinga ein no veljar vil måtte endrast gjennom byggets levetid.

Prosjektgruppa eliminerte raskt vekk alternativa A, C og F i diskusjonen.

Alternativ A, med eige kontor med faste plassar til alle, i fylkesadministrasjonen vil ikkje støtte opp under mål for kva ein ynskjer å få ut av prosjektet med nye kontorar. Når viktige mål er auka samarbeid og kunnskapsdeling, auka tilgang på tilpassa arbeidsformar for ulike formar for oppgåveløysing i ei verksemd der mange har store delar av sin arbeidsdag i samarbeid med andre, og ikkje minst der store deler av organisasjonen er på sin arbeidsstasjon mindre enn 50 % av tida, kan ein ikkje forsvare eit slikt val. Ein auka delingskultur og ei betre ressursnyttning sett i eit klima- og miljøperspektiv taler ikkje for at ein kan halde så store deler av areala låst til privat eigarskap til enkelttilsette, på andre sin kostnad der dei får tilgang til lite areal med fellesfunksjonar som delast.

Alternativ C, ope landskap med faste arbeidsplasser til alle, var nok aktuell gjennom store delar av prosessen, men ut frå det kunnskapsgrunnlaget prosjektgruppa tileigna seg var gruppa klar på at dette ikkje var eit konsept ein ynskjer for fylkeskommunen. Det ser ut til at fleire verksemder i offentleg sektor som har vald denne løysinga har gjort ein form for kompromiss. Då deler av dei tilsette ikkje ynskjer opne løysingar, og ikkje ynskjer å miste eigarskap til ein fast plass, så veljar ein ei løysing der dei tilsette får behalde den faste plassen, men dei mister sitt eige kontor. På den måten får ein satt folk tettare saman og auka den uformelle dialogen og samarbeidet mellom folk, men vi såg og at det gjorde løysinga lite fleksibel for den einskilde medarbeidar. Har du din faste plass er det der du ventast å sitje og arbeide, utanom når du veljar å sitje i smårom eller andre plassar. Det gjorde og at dei lokala hadde mykje meir visuell støy, med papir og andre personlege artefaktar som låg på pultar, vindaugskarmar og på toppen av skap i lokala og skapte eit rotete arbeidsmiljø. Den fridomen medarbeidarane føler når dei sjølv kan velje kor dei bør sitje for å løyse den spesifikke oppgåve dei skal gjere, om det er skrive- eller analysearbeid, prosjektarbeid, ad hoc møter, rutineoppgåver osv., får ein ikkje i så stor grad med denne løysinga. Det vil og vere slik at nokre plassar vil opplevast som betre enn andre plassar, og desse plassane vil då vere tatt atterhald om av enkeltpersonar uavhengig av om dei er til stades eller ikkje. Prosjektgruppa oppfattar at det er meir hensiktsmessig å ta eit konsept heilt og reindyrke dette, noko som også er i tråd med erfaring frå forskingsstudiar som er gjort. Lager ein ei open løysing med faste plassar for å ikkje gjere endringa for stor når ein ikkje lenger skal ha cellekontor, og på ein måte gje faste plassar som eit kompromiss, vil ein ikkje få dei goda som kan kome av ei løysing med aktivitetsbasert kontorkonsept med eit større areal og mangfald av mogelegheiter. Dette støttast av forskning i forskingsprogrammet «SMAP», der ein ser at folk er mest nøgd med løysingar som er enten cellekontor som har vore tradisjonen i mange verksemder, eller når ein har vald å lage eit aktivitetsbasert konsept, og at dei som har tatt dette i 3 trinn, der trinn 2 er at ein har ope løysing med faste plassar er det det dei tilsette er minst nøgd med (sjå kap. 3.3).

Alternativ F, aktivitetsbasert kontor med frie plassar i heile arealet, trur ingen i prosjektgruppa er eit godt alternativ for fylkesadministrasjonen. Tilhøyrsløse er eit viktig element i det å ha ei trygg ramme rundt eigen arbeidssituasjon, og bidreg til identitetsskaping og samhald i ei avdeling eller i ein seksjon. Ein annan viktig faktor er eit praktisk perspektiv, der ein veit nokolunde kor ein kan finne medarbeidarar frå gitte seksjonar eller avdelingar. Ikkje mindre viktig er det at ein del avdelingar har fysiske element som skal oppbevarast i nærleiken til arbeidsstasjonane, som bøker og anna utstyr som nyttast i det daglege, og at nokre typar

oppgåveløysing kan krevje at ein kan henge opp eller plassere fysiske gjenstandar i meir kreative prosessar. Prosjektgruppa trur derfor at dette alternativet ikkje vil egne seg for fylkesadministrasjonen.

Då sto ein igjen med enten alt. B med ein kombinasjon ope landskap og cellekontor der alle har faste plassar, eller alt. D eventuelt E som er variantar av aktivitetsbasert kontorkonsept. Det som er felles for desse alternativa er at ein vel eit konsept som er meir reindyrka og at ein får ut dei effektar som konseptet gjev, i begge variantar.

Alternativ B, ope landskap med faste arbeidsplassar og cellekontor, vil være å behalde den løysinga vi har i dag med cellekontor i stor grad, slik vi veit at ein del i organisasjonen ynskjer, samstundes som vi lager gode løysingar for andre i organisasjonen som ynskjer opne kontorar med sine nære medarbeidarar. I ei slik løysing vil cellekontora være mindre enn i dag, og ikkje ha plass til møtebord og stolar på dei einskilde sitt kontor. På den måten vil ein likevel frigjere ein god del areal som kan nyttast til fleire fellesfunksjonar enn i dagens løysing og noko meir enn i ei løysing med berre cellekontor. Det vil likevel være mindre fellesfunksjonar for dei som sit i ope landskap enn om alle satt i ope løysingar i aktivitetsbasert. Når det gjeld å nå måla vil ei slik løysing for nokre i stor grad gi moglegheit for konsentrasjon og ro til å fordjupast i oppgåver, men ein mister og mykje av den naturlege og uformelle deling av kunnskap og informasjon som ein får ved å sitje i ope løysingar. Ein ser og at mange stader, og i dagens løysing i fylkesadministrasjonen, at ein har reglar om at ein skal sitje med ope dør om ein har eige kontor, noko som vil fjerne nokre av fordelane med cellekontor når det gjeld ro og fordjuping. Fordelen er likevel at ein har moglegheita til å lukke ei dør når ein treng ro, og at ein har sin faste plass som ein går til når ein kjem om morgonen.

Alternativ D og alternativ E er veldig like, då begge er variantar av eit aktivitetsbasert kontorkonsept der ein har frie plassar. Skilnaden er at i alternativ D har ein nokre funksjonar som får faste plassar i si sone i dei opne løysingane. Konseptet tilseier at dei langt fleste likevel ikkje kan få faste plassar då det vil avgrense moglegheitene i det aktivitetsbaserte konseptet. I eit aktivitetsbasert konsept vil kvar medarbeidar ha tilhøyrse til si eiga heimzone med eit avgrensa tal på medarbeidarar ein delar arealet med. Her vil den einskilde medarbeidar til ein kvar tid kunne ta eit val om kor dei vil sitje og arbeide gitt dei oppgåvene dei skal løyse. Det vil ikkje være likt tal på medarbeidarar som har tilhøyrse til ei sone og talet på faste arbeidsstasjonar (vanlege pultar), men med eit rikt tal på rom ein kan sitje på heile dagar eller nokre timar der ein er aleine, stille soner der ein kan sitje på ein arbeidsstasjon i eit areal der ein ikkje blir forstyrta, i tillegg til prosjektrum, møterom og ad hoc-rom for telefonsamtaler eller uformelle samtaler med ein kollega. I dette konseptet vil det og være slik at ein kan sitje i ein annan sone enn den ein har tilhøyrse til om det er hensiktsmessig, til dømes om ein skal jobbe med nokon frå ein annan seksjon eller avdeling ein dag eller ein periode. Ingen «eig» ein plass, sjølv om erfaringsmessig får folk sine favorittplassar over tid, der dei ofte vil setje seg om det er ledig. Skal ei slik løysing fungere må ein ha reglar og normer for kva som er ein akseptabel og ønska åtferd og kultur, og dette må støttast opp gjennom både leiing og kontinuerlig forbetring etter kvart som ein gjør seg erfaringar. Gjennom arbeidet med prosjektet har prosjektgruppa brukt omgrepet «preferansebasert» i tillegg til aktivitetsbasert da ein ser at dette konseptet vil gje den einskilde gode moglegheiter for å ta val om riktig arbeidsplass for seg og sine oppgåver ut frå preferansar, slik at ein anerkjenner at det som er ein god plass for ein medarbeidar for å løyse ei oppgåve ikkje naudsynt er ein god plass for ein annan medarbeidar i same situasjon. Nokon kan til dømes ha ei preferanse til å ofte sitje i den stille sona for å få ro, mens ein annan kan velje å sitje nærare ei sosial sone for å få gjort sitt arbeid, kanskje med øyreklokkar med radio eller musikk. Ei slik løysing krev med andre ord ein organisasjon og ei leiing med stor tillit til eigne medarbeidarar og deira evne til å sjølv vite kva som fungerer, noko som ein veit varierer. Skal leiinga avgjere kor folk skal sitje og arbeide vil ein ikkje få den opplevinga av fridom og til å tilpasse sin arbeidsdag til slik ein sjølv fungerer. Dette vil og være noko som den einskilde medarbeidar må sjølv finne ut over tid i eit nytt kontormiljø, og krev at ein testar og prøver dei ulike moglegheitene som konseptet har.

Alternativ D, opent med nokre faste plassar og nokre frie plassar i gitte soner, er i praksis veldig lik det aktivitetsbaserte konseptet i E, dersom ein legg til grunn at ein kan tildele nokre faste plassar til visse funksjonar som har høg grad av nærvær på arbeidsplassen. Prosjektgruppa meiner ein av disse vil være den beste løysinga for fylkesadministrasjonen i eit nytt bygg, og tilrår fylkesrådmannen å innstille denne løysinga i sak til politisk avgjerse. Vi held på begge som alternativ til etter rom- og funksjonsprogrammet er gjennomført, så vi i denne fasen kan undersøkje nærare dei einskilde avdelingar sine funksjonar som i dag har høg grad av nærvær på eigen arbeidsstasjon og framtidig behov. Prosjektgruppa har samstundes ei uro knyt til å velje eit slikt kontorkonsept for fylkesadministrasjonen. Å bygge eit nytt fylkeshus ut frå eit slikt konsept vil innebere ei stor endring, noko ein veit vil være krevjande for nokre tilsette og berre positivt og motiverande for andre. Prosjektgruppa har utarbeidd nokre føresetnader som må handterast om ein skal lukkast med ei slik endring. Å kutte ned på fleksibiliteten i løysinga i siste fase for spare areal og kostnader slik at konseptet ikkje blir heilt gjennomført, eller at ein ikkje gjer endringar i leiing og organisasjonskultur

samstundes for å fungere i eit annleis kontormiljø, er trugslar mot å lukkast. Sjå kap. 5.2.3 for prosjektgruppa sine føresetnader for si innstilling.

5.2.1.3 Hovudargument for å velje eit aktivitetsbasert kontorkonsept (alternativ D eller E)

1. Det konseptet som best tar hand om varierte behov og preferansar i dei tilsette sin arbeidskvardag, som best kan tilpassast for ulike behov innan IA-avtala, og som kan skape eit godt arbeidsmiljø for tilsette i fylkeskommunen.
2. Det mest fleksible konseptet, då ein tar høgde for ulik grad av nærvær. I ei verksemd med stor møteverksemd og der ein går inn i ei samanslåing med Sogn og Fjordane fylkeskommune, gjer at fleire vil ha tilhald fleire plassar enn berre i fylkeshuset i arbeidstida. Det er og fleksibelt når det gjeld å raskt og ikkje alt for kostbart gjere endringar når behovet for rom endrar seg.
3. Det konseptet som best støttar opp under både visjonen om å vera attraktiv og nyskapande, verdiane våre om å være offensive og i dialog, og vidare ned til både overordna mål, hovudstrategiane for fylkeskommunen og prosjektmåla definert i prosessen med utvikling av kontorløsning for nytt fylkeshus.
4. Det konseptet som best støttar likeverd og mangfald, då det i stor grad vil være universelt utforma, og er meir oppe for kontakt og dialog på tvers av funksjonar, seksjonar og avdelingar. Det konseptet som legg best til rette for samarbeid og kunnskapsdeling, i kombinasjon med bruk av smart teknologi.
5. Meir effektiv arealbruk som gjev reduserte kostnader per tilsett både for talet på kvadratmeter per tilsett og for energiforbruk per tilsett. Ein delingskultur der ein har kollektivt eigarskap til kontormøblar og anna inventar og standardiserte løysingar som gjer at ein enkelt kan flytte rundt på ting, gjev og ei kostnadseffektivitet og redusert miljøbelastning.

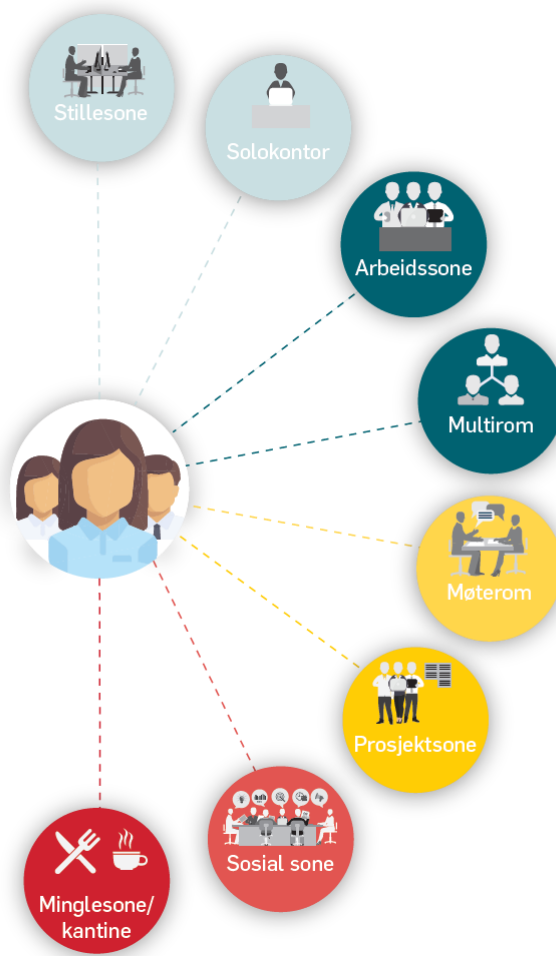
5.2.1.4 Skildring av konseptet aktivitetsbasert kontorkonsept for fylkeskommunen

Det må i fassen med rom- og funksjonsprogram definerast korleis ein ser for seg at lokalet og areala skal nyttast, men ein har her ei skildring av kva prosjektgruppa ser for seg at konseptet skal innehalde. Om til dømes ei kantine skal ligge i offentlig eller i ei halvoffentleg sone, og om ein treng fleire tilbod for å ete, skal definerast nærare før bygget skal utformast. Det er og avhengig av om ein skal være i dagens Fylkeshus og sjølv rehabiliterer det eller ikkje, og om ein skal ha fylkestingssal eller ikkje. Innanfor konseptet tilpassast behovet også for politikarane. Det er utarbeid ein modell for å skildre innhaldet i fylkeskommunens kontorareal i eit aktivitetsbasert kontorkonsept:

Stillesone: eit oppe landskap med ei gruppe arbeidsplassar i eigen sone, og med god skjerming mellom pultane for å hindre visuell støy. I stillesona legg ein til rette for ro og konsentrasjon, og at ein ikkje skal bli forstyrta. I ei slik sone er det ikkje lov å snakke saman, og telefonar må være på lydlaus, ikkje ulikt ein lesesal på eit universitet eller eit bibliotek. Denne sona må ha god skjerming mot støy frå andre soner og funksjonar.

Solokontor: eit lukka arbeidsrom med plass til ein person, som ein ikkje held av men kan setje seg inn på ved behov. Ein kan sitje på eit slikt rom i korte stundar, eller ein kan velje å sitje der ein heil arbeidsdag ved høve. Ein kan ikkje sjå eit slikt rom sitt eige, men ein leiar har moglegheit til å gjere vurderingar for bruken av slike rom for sine tilsette.

Arbeidssone: eit oppe landskap med ordinære arbeidsstasjonar, med hev/senk-arbeidspultar, god visuell oversikt innan sonen, og med god visuell og akustisk skjerming frå andre soner



Figur 2: Hordaland fylkeskommune sin modell for aktivitetsbasert kontorkonsept

og funksjonar. I desse områda ynskjer ein eit visst nivå av dialog og samtalar, etter avtala spelereglar. Det er ikkje eit område for å ete eller ha lange faglege diskusjonar, men eit viss nivå av samtaler, nettopp for at ein ynskjer kunnskapsdeling, kjapp sjekk mellom nære medarbeidarar og uformell samhandling.

Multirom: rom som plasserast i nærleiken av arbeidssonene, der ein legg til rette for ad hoc samtalar, telefonsamtalar, at 1-3 medarbeidarar kan jobbe saman på skjermen framføre seg, eller ein kan ha videomøter med kollegaar eller samarbeidspartnarar andre plassar. Ein kan med fordel også ha nokre små multirom, eller «telefonkioskar», rett i nærleiken til arbeidsstasjonane, der ein kan snakke i telefonen utan å sjenerere andre og utan at andre høyrer kva som blir sagt (slik Skyss no har i sitt opne landskap).

Møterom: dei tradisjonelle lukka møtelokala, i ulike storleikar. Desse romma kan ein booke i eit digitalt system og ein kan enkelt sjå frå utsida om rommet er ledig eller oppteken. Utforming, korleis ein møblerer og utstyr må tilpassast ulike typar møter, og kunne være fleksibelt med tanke på ulik bruk. Møteromma bør utformast slik at dei legg til rette for både presentasjonar og arbeidsmøter der ein må skrive på til dømes tavler, og ein må også her kunne ha videokonferansar med mogelegheit for å dele skjerm og sjå dei ein arbeidar saman med.

Prosjektzone: fleksible rom eller områder der ein kan sitje saman og arbeide kreativt og visuelt. Kan fungere både som rom eller områder ein kan booke, eller som ein kan nytte ad hoc. Om det er lukka rom må det være synleg utanfrå om området er ledig eller ikkje. Slike områder må kunne bookast over lengre periodar, dersom ein har eit prosjekt som går over dagar eller veker.

Sosial sone: dei sosiale sonene skal fungere som uformelle møtestader. Her kan ein treffast for ein kopp kaffi og ein uformell dialog, ein kan bli sitjande om ein har noko ein ynskjer å diskutere og dele med kollegaar, eller setje seg i periodar for å arbeide med eigne ting om ein ynskjer eit område med litt meir lyd og andre møblar enn i ei arbeidssone.

Desse funksjonane høyrer til konseptet, og vil ligge inne i kontorareala til fylkeskommunen. I tillegg vil ein ha ei offentleg og halvoffentleg sone der innbyggjarane og andre leigetakarar har tilgang. Kva som ligg i kvar av dei sonene avgjerast og i rom- og funksjonsprogramfasen, men følgjande funksjonar ser ein for seg er med:

Kantine/minglesone: ein må syte for områder for å ete der ein kan kjøpe seg mat, og der ein kan syte for bevertning for eit møte- og konferansesenter. Eit slik areal må utformast fleksibelt med tanke på at arealet også kan nyttast andre tider på døgnet enn berre til lunsj, ved at ein vel møblar og eit design som legg til rette for det, og til dømes at ein tenker på mogelegheiter for tilkopling til strøm osv.

Resepsjon/mottakssenter: ein ynskjer eit offentleg tilgjengeleg areal der ein blir møtt med både personar og digitale løysingar som hjelper dei som kjem inn i fylkeshuset, og som treng hjelp. Ein kan sjå føre seg at ein her både vert viste vidare til dei som kan hjelpe andre stader på huset, men og at ein her får løyst det som kan løysast utan hjelp frå tilsette.

Ventesone: i det offentlege arealet må ein tilby eit areal der ein kan setje seg ned, og at ein her kan vente dersom ein skal møte nokon i fylkesadministrasjonen eller hos ein eventuell leigetakar. Her kan ein opphalde seg før og etter møter, ein kan ha ad hoc møter, og der ein kan sitje saman med besøkande i ei meir uformell situasjon enn på eit møterom. Ein må her kunne kople seg til strøm og bruke pc og liknande.

Møte- og konferansesenter: møterom i varierende storleik og utforming. Her kan ein tenke seg utvalssalar som fleksible store møterom, og ein kan tenke seg fylkestingssal som eit stort og godt auditorium elles. Også desse møteromma skal kunne bookast i eit system, og i desse romma tar ein inn eksterne som kjem for å ha møter med fylkesadministrasjonen.

5.2.2 Føresetnader for prosjektgruppas innstilling

Eit nytt Fylkeshus gjer det mulig å få eit bygg som i mykje større grad lar fylkesadministrasjonen levere betre tenester og ikkje minst nå viktige samfunns mål i større grad. Prosjektgruppa føreset at eit nytt fylkeshus gjev eit stort bidrag til å betre arbeidsmiljøet for det tilsette og auke deira mogelegheit til ei god helse, og dermed også auke sin produktivitet, og til å gje sitt bidrag til ein berekraftig by i Bergen og samfunn i Hordaland fylke. Dette er formulert som overordna prinsipp for utforming av nytt fylkeshus, og er ikkje knytt til val kontorkonsept særskilt, men er likevel ein føresetnad for at det aktivitetsbaserte kontorkonsept skal bli bra.

Eit kontorkonsept og det å bygge nye kontormiljø er og eit verkemedel ein kan nytte til å støtte opp under ting ein ønskjer å få til av endringar i organisasjonen. Der er derimot inga automatikk i at ein ved å få på plass konseptet og dermed verkemedeleit vil få dei resultat ein ynskjer. Prosjektgruppa har ei rekke føresetnadar for at aktivitetsbasert kontorkonsept er den beste løysinga, og for at ein trur ein skal lukkast betre med eit slikt konsept i fylkesadministrasjonen enn ved å velje eit av dei andre alternativa. Noko er som krav å rekne, mens anna er innspel til ting som må takast omsyn til i prosessen.

5.2.2.1 Overordna prinsipp for utforming av nytt Fylkeshus

Dei overordna prinsippa for utforminga av kontorareala i nytt Fylkeshus knyt prosjektgruppa opp mot dei overordna måla som er skildra i kapittel 1.2.4, og som er i tråd med FN sine bærekraftsmål¹⁴.



Punkta under er ei eksemplifisering av kva som ligg under prinsippa, men ikkje nødvendigvis uttømmende:

Miljø og klima – bærekraftige byar og samfunn:

- Nærleik til knutepunkt for offentleg kollektivtransport
- Lagt til rette for at tilsette og besøkande kan gå og sykle, rikeleg med sykkelparkering og garderobefasilitetar
- Arkitektur / utforming / materialval
- Kople huset til fjernvarme og fjernkjøling, kommunalt bossug
- Energieffektivt bygg – fasade, val av materiale og byggeprosessen skal alt bygge opp under eit energieffektivt bygg når det står ferdig, men og at ein har miljøomsyn i fokus under bygginga. Breem sertifisering.

Arbeidsmiljø og helse – god helse:

- Fleksibilitet i teknisk anlegg ift luft, ventilasjon og lys.
- Må ta omsyn til at folk skal kunne sitje heile dagar på same plass, og at det blir godt naturleg lys og utsyn i alle desse areala
- Folkehelse og mobilitet, tilgang på trimrom og sykkelparkering for dei tilsette og garderobefasilitetar.
- Tilhøyrsløse soner, ein treng å ha ein viss grad av tryggleik og kjenne igjen ting frå dag til dag.
- Støy, dagslys «Det må være gode rammer for fleksibilitet i løysingane knytt til lyd og lys, til dømes punktbelysning på arbeidsplassar, for å dekke dei ulike behov og preferansar.» Akustikk, stillerom vs behov for å stenge lyd inne ved telefoner/ fortrolige samtaler.

Tenesteorientering og tilgjengelegheit – mindre ulikheit:

- Universell utforming – nytt Fylkeshus skal være tilgjengeleg for alle, og representere likeverd og støtte opp under likestilling og å redusere ulikheit. Fylkeshuset skal være for alle innbyggerane i fylkeskommunen.
- Digitalisering av tenester, men og gje eit tilbod til dei som ikkje kan nytte seg av slike løysingar i dag
- Fleksibilitet – vi er inne i et tid med ei rivande utvikling innan teknologi og bruk av store datamengder
- Visuell støy, foliering, plassering av soner i forhold kvarandre

Teknologisk utvikling – innovasjon og infrastruktur:

¹⁴ <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>

- Legge til rette for å ta i bruk nye teknologiske mogelegheiter og innovasjonar, og potensialet i digitalisering av tenestene.
- Utstyr og infrastruktur– utstyr i arbeidssoner / stillesoner, støydempende, ikkje maskinar eller tastatur som lager støy osv. Infrastruktur som er aukar tilgjengelegheit og skaper ein effektiv arbeidsplass, så kan ein nytte ressursane i fylkesadministrasjonen på best mulig måte.

5.2.2.2 Føresetnader for å velje eit aktivitetsbasert konsept

Prosjektgruppa har ei rekke føresetnadar for at aktivitetsbasert kontorkonsept er den beste løysinga, og for at ein trur ein skal lukkast betre med eit slikt konsept i fylkesadministrasjonen enn ved å velje eit av dei andre alternativa. Noko er som krav å rekne, mens anna er innspel til ting som må takast omsyn til i prosessen.

Krav:

1. Ein klar føresetnad gjeld at ein held seg innafor lovkrav knytt til arbeidsmiljø, da krava til opent kontorlandskap er dei same som for andre kontorarbeidsplassar (<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/apent-kontorlandskap/>). Det gjeld og at ein legg til rette det som trengs for dei som treng tilpassing innanfor det at vi er ei IA-verksemd, og at nytt fylkeshus minst oppfyller krava til universell utforming.
2. Det er svært viktig at tal på solokontor er dekkande for behovet for skjerming og konsentrasjon. Det må vere nok attraktive skjermarom med lys og utsyn, kor ein kan sitje aleine eller i små grupper over lengre tid. Det er vanskeleg å talfeste eit slikt behov på dette tidspunktet, men det må gjerast berekningar i fasen med rom- og funksjonsprogram for dei ulike avdelingane.
3. Ved plassering av soner i det tilgjengelige arealet må det planleggast svært gjennomtenkt i forhold til lyd og akustikk, som til dømes sosiale soner si plassering i høve til arbeidsstasjonar i opne rom. Ein må og syte for at storleiken på sonene er hensiktsmessig. Det same gjeld at innreiing og interiør støttar opp om konseptet og at ein nyttar materialar og teknologiar som kan få fram det gode med konseptet.
4. Aktivitetsbasert kontorkonsept krev stor grad av fleksibilitet i bygget og dei tekniske løysingar, slik at ein kan endre og tilpasse på ein enkel og ikkje for kostbar måte etter kvart som ein gjer seg erfaringar.
5. Tryggleik må ivaretakast på ein tilfredsstillande måte ut frå lover og forskrifter, slik at ein sikrar kontroll på tilkomst, og mogelegheiter for å låse inne dokumenter og utstyr som krev det. Ved å bygge nytt fylkeshus med ei løysing som gjev ulike tilgangssoner, der ein tenker ei offentleg sone (opent for offentlegheita), ein neste sone som halvoffentleg der tilsette kan invitere gjester og besøkande inn (med i eit møte- og konferansesenter til dømes), og ei sone som er berre for tilsette i fylkeskommunen (lukka kontorareal). Ein kan og lage områder innan fylkeskommunens lukka kontorareal der eit avgrensa tal på tilsette har tilgang (avklarast i fasen med rom- og funksjonsprogram).
6. Ein svært viktig føresetnad er at ein bygger ein kultur og har ei god leiing som støtter opp under konseptet. Eit kontorkonsept som er aktivitetsbasert, eller preferansebasert, må vere kombinert med ein tillitsbasert kultur, i motsetning til ein hierarkisk og kontrollbasert kultur. Ein må skilje mellom hierarkisk struktur for avgjersler og ansvar i verksemda, som er naturleg i eit tradisjonelt byråkrati, og det å ha ein arbeidsmåte som er styrt på bakgrunn av kontroll. Ein føresetnad for å lukkast med eit aktivitetsbasert konsept er at den einskilde opplever ein viss grad av autonomi rundt kor ein skal sitte og løyse oppgåvene. Å ha god tilgang på folk kan ein løyse gjennom bruk av digitale verktøy, som e-post, Skype/Lync og nye framsteg innan teknologi. Kulturen må og byggast vidare slik at ein ikkje ser arbeid berre som knytt til det å sitje på ein arbeidsstasjon og skrive, men at ein like godt kan tenkast å vere fordjupa i arbeid og produksjon om ein sit i ein stol ved ei sosial sone med ein iPad eller ein PC til dømes.
7. Det vert kravd ei endring i tankesett kring synleg informasjon, og kva ein kan dele med kven innafor reglar for informasjonssikkerhet og teieplikt, når ein går frå eit konsept med cellekontor til eit aktivitetsbasert kontorkonsept. Ein må legge til rette ved hjelp av gode teknologiske hjelpemiddel som gjer at ein ikkje deler meir enn naudsynt når det gjeld tilgang til å sjå andre sin skjerm. Det kan til dømes skje ved hjelp av plassering av arbeidsstasjonar i rommet, hjelpemiddel som gjer det vanskeleg for andre å sjå det du har på din skjerm, plasser å låse inn papir og pc som skal vere innelåst når dei ikkje er i bruk med meir.
8. I fasen med rom- og funksjonsprogram føreset prosjektgruppa at gjennomførast brukarmedverknad og kartlegging av kva dei einskilde avdelingane treng for å kunne nå måla sine.

Må takast omsyn til:

9. Det må være gode rammer for fleksibilitet i løysingane knytt til lyd og lys, til dømes punktbelysning på arbeidsplassar, for å dekke dei ulike behov og preferansar.

10. Romma som skal nyttast til både ad hoc møter, samtalar, telefonsamtalar og planlagde møter må være lydette nok til å skjerme både den/dei som snakkar og dei som arbeider i tilknytning til romma, med tanke på informasjonssikkerhet og støy.
11. Det må leggest til rette for dei gode tilfeldige møta, som fremmer samhandling på tvers og gjev mogelegheit for effektive prosessar med diskusjonar og avklaringar mellom fagfolk i verksemda. Dette gjeld plassering av desse sonene i høve til andre funksjonar i bygget, og korleis dei er innreidd.
12. Det må ikkje lagast for mange sosiale soner, da hensikta med slike soner er at folk skal møtast og ha samhandling med kollegaar. Ved for mange slike soner kan det blir for fragmentert og folka bli for spreidd, og ein på ein slik måte likevel ikkje får den effekten ein ynskjer i forhold til samarbeid og deling av kunnskap på tvers. Ein ser det som ei betre prioritering at ein har nok solokontor der ein kan setje seg for seg sjølve, enn for mange sosiale soner.
13. Tilhøyrsløse til sone må ikkje vere rigid, må kunne sette seg andre stadar i bygget om ein har behov for det
14. Historisk sett har størrelse på kontor og plassering av kontor vært knytt til stillingsnivå. I fylkeshuset i dag har direktørar og nokre andre leiarar stort hjørnekontor med eige møtebord på kontoret, og storleik på kontor har i dei fleste tilfelle samanheng med stillingsnivå. Prosjektgruppa føreset at det ikkje knytast særskilte ordningar for storleik på arbeidsplass eller privat eigarskap til arbeidsplass, til stillingsnivå i eit aktivitetsbasert kontorkonsept.
15. Det må leggest til rette for at ein kan både synleggjere arbeid ein held på med, og gjer rom for kreative prosessar som krev at ein til dømes heng noko opp på ein vegg eller ei tavle og let det henge ei stund. Estetisk eleganse må ikkje kome i vegen for fagfolk sine behov for å visualisere ting dei jobbar med, til dømes i eit prosjekt eller innan eit fagområde, men det må også tenkast på at det ikkje skapar visuell støy for andre kollegaar.

Ein siste ting prosjektgruppa ser som eit kriterium for å lukkast er at ein legg lista høgt for kva ein vil få til i eit slikt prosjekt. Andre verksemders erfaring tilseier at ein i større grad lukkast om ein legg lista høgt, og tar konseptet heilt ut. Med det meinast ikkje at ein skal standardisere heilt likt for kvar avdeling og kvar seksjon for andelar av sonar og løysingar innan konseptet, men at ein gjennom eit rom- og funksjonsprogram finn meir ut om kva kvar avdeling no ser for seg at er funksjonar avdelinga skal løyse fram i tid. Ein må utfordre seg sjølv og organisasjonen i eit slikt prosjekt, og sjå seg sjølv inn mot korleis fylkeskommunen ser ut i år 2030. Ved å velje eit fleksibelt konsept, og bygge med fleksible tekniske løysingar, vil det være fullt mogleg å gjere endringar etter kvart, men ein må og gi eit slikt nytt konsept litt tid så folk får lære seg å nytte fordelane med det.

5.3 STYRINGSGRUPPA SI INNSTILLING

Styringsgruppa støttar prosjektgruppa si innstilling, og fylkesrådmannen innstiller i politisk sak til fylkestinget at ein vedtek eit aktivitetsbasert kontorkonsept for fylkesadministrasjonen og politisk leiing i Hordaland fylkeskommune.

Litteraturliste

Bakke, Jan Vilhelm og Fostervold, Knut Inge. 2017. «Kontorlandskap og flekskontor – helse, arbeidsmiljø, mestring, kontroll og produktivitet». Helserådet – Nytt om samfunnsmedisin og folkehelsearbeid. 21/17, s. 5-11.

Andersen, Gitte og Christensen, Peter Holdt. 2015. «Rum i arbejde». Akademisk forlag, København.

«Utviklingsplan for Hordaland. Regional planstrategi 2016-2020». 2017. Hordaland fylkeskommune.

«Verksemdstrategi for Hordaland fylkeskommune 2016-2020». 2016. Hordaland fylkeskommune.

«Intensjonsplan for samanslåinga av Sogn og Fjordane og Hordaland». 17.01.2017. Sogn og Fjordane fylkeskommune og Hordaland fylkeskommune.

«Arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal – miljø, teknologi og samhandling». Rapport fra arbeidsgruppe. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

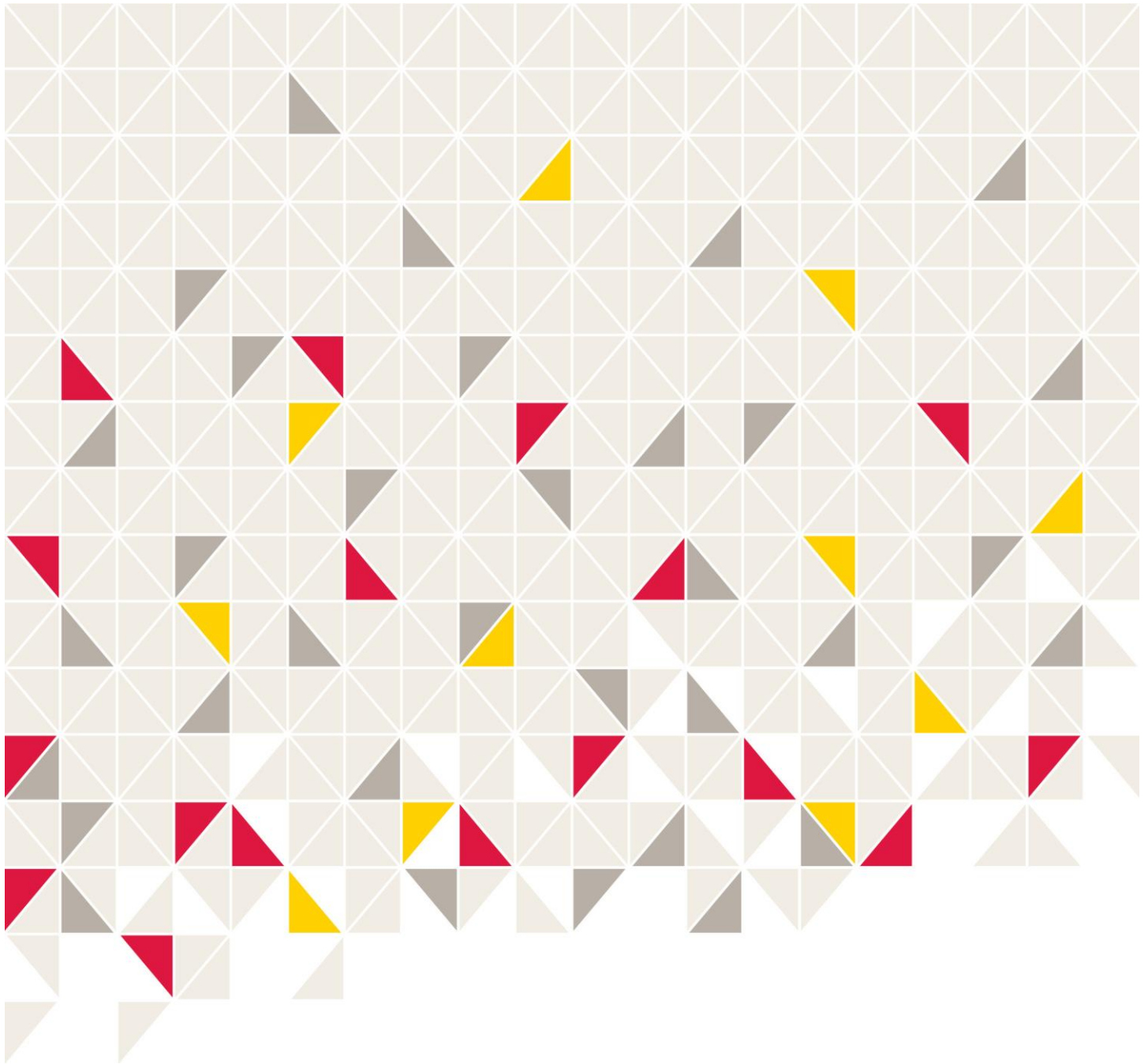
Nettsider med litteratur som er nytta i rapporten er vist til i fotnotar på dei aktuelle sidene.

Vedlegg

Vedlegg 1: «Mulighetsstudie av renovasjon av fylkeshuset 20.09.2016». HLM arkitektur AS.

Vedlegg 2: «Kontorkonsept for nytt fylkeshus for Hordaland fylkeskommune. Januar 2018». Signal arkitekter.

Vedlegg 3: «Oppsummering av workshop 24. november». Signal arkitekter



**HORDALAND
FYLKESKOMMUNE**

Agnes Mowinckels gate 5
Postboks 7900
5020 Bergen
Telefon: 55 23 90 00
E-post: hfk@hfk.no
www.hordaland.no

Hordaland fylkeskommune har ansvar for å utvikle hordalandssamfunnet. Vi gjev vidaregåande opplæring, tannhelsetenester og kollektivtransport til innbyggjarane i fylket. Vi har ansvar for vegsamband og legg til rette for verdiskaping, næringsutvikling, fritidsopplevingar og kultur. Som del av eit nasjonalt og globalt samfunn har vi ansvar for å ta vare på fortida, notida og framtida i Hordaland. Fylkestinget er øvste politiske organ i fylkeskommunen.

