

Anne Inga Hilsen, Rolf K. Andersen,  
Helge Dønnum og  
Jonas Lurås Hammer

---

# **Evaluering av Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i KDD**

Arbeidsnotat 1 - 2021



Anne Inga Hilsen, Rolf K. Andersen,  
Helge Dønnum og Jonas Lurås Hammer

# **Evaluering av Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i KDD**

Arbeidsnotat 1 - 2021

Fafo-notat 2022:05

Fafo-notat 2022:05

© Fafo 2022

ISSN 0804-5135

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Om aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept .....	5
1.2 Om piloten.....	6
1.3 Om flytteprosessen og brukermedvirkning .....	7
1.4 Oppstartsfasen i piloten .....	9
1.5 Restriksjoner og Covid-19 .....	9
<b>2 Problemstillinger og metodisk tilnærming i evalueringen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Problemstillinger .....	11
2.2 Data og metode.....	12
<b>3 Før oppstart</b> .....	<b>15</b>
3.1 Opplevelse av brukermedvirkningen .....	15
3.2 Forståelse for begrunnelsen for piloten og konseptet med aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	17
<b>4 Oppstartperioden</b> .....	<b>19</b>
4.1 Ved oppstart.....	19
4.2 IT-løsningene.....	20
4.3 Trivsel og trivselsregler .....	21
4.4 Fysisk utforming.....	21
4.5 Samhandling .....	22
4.6 Ledelse.....	23
<b>5 Avsluttende vurderinger</b> .....	<b>25</b>
5.1 Hjemmekontor .....	25
5.2 Tilhørighet til arbeidsplassen .....	25
5.3 Kjøreregler og infrastruktur .....	26
<b>Vedlegg</b> .....	<b>27</b>

# Forord

---

Dette arbeidsnotatet oppsummerer første året av Pilot for aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Kommunal- og distriktsdepartementet. Fafo og PwC har hentet inn erfaringene gjennom en rekke evalueringsaktiviteter, og vi takker alle som har stilt opp og bidratt.

Forfatterne  
Oslo, 3.mars 2022

# 1 Innledning

---

Dette notatet oppsummerer første året av en følgeevaluering av Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD, tidligere Kommunal- og moderniseringsdepartementet). Hensikten med evalueringen er å gi kunnskap for planlegging og forberedelser av departementenes innflytning i det nye regjeringskvartalet (RKV) i 2025.

To avdelinger: Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA) og Statsforvaltningsavdelingen (STA) i KDD, med omkring 70 ansatte til sammen, skal i en periode på to til tre år delta i en pilot for å teste ut nye kontorløsninger i henhold til det valgte arbeidsplasskonseptet: aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept med fritt setevalg. Utgangspunktet for piloten er det vedtatte rom- og funksjonsprogrammet for fremtidens regjeringskvartal<sup>1</sup>. I rom- og funksjonsprogrammet er det lagt opp til et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept med deling av areal mellom individer, avdelinger og departementer. Konseptet skal gi fleksibilitet for endringer av oppgavefordeling, arbeidsformer, samarbeid og struktur i departementsfellesskapet. Bruken av arealene kan dermed endres og tilpasses departementenes behov i fremtiden. Det ligger få føringer for hvordan konseptet skal realiseres av det enkelte departement ved innflytning. Den planlagte storskalapiloten er derfor et viktig bidrag for å få mest mulig gevinster ut av innflytningen i nye lokaler.

## 1.1 Om aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept

I nytt regjeringskvartal er det anbefalt et arbeidsplasskonsept med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Arbeidsplasskonseptet innebærer at alle kontorarealer består av tre soner:

- Hovedsone med individuelle arbeidsplasser samt multirom og stillekontor
- Buffersone med interne møterom
- Sosial sone inkludert støttefunksjoner

Hovedtanken bak et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er at arbeidsoppgaven den ansatte skal gjennomføre avgjør hvordan og hvor den enkelte jobber. Eksempelvis gjennomføres konsentrasjonsarbeid på et stillekontor eller i en stillesone, mens uformelle og formelle møter gjennomføres i møterom eller i den sosiale sonen. I et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er lokalene fleksible, noe som gjør det enklere å gjøre endringer ved nye behov<sup>2</sup>.

I rom- og funksjonsprogrammet for nytt regjeringskvartal<sup>3</sup> er det lagt opp til at hver ansatt skal ha en hjemmesone – et fast område sammen med sin organisatoriske enhet og sine nærmeste kolleger. Det anbefalte konseptet legger ikke opp til faste plasser, men en dekningsgrad på omkring 75 prosent. Dette innebærer at 75 prosent av alle ansatte i departementene til enhver tid vil ha tilgang til en individuell

---

<sup>1</sup> <https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2020/05/romOgFunksjonsprogram2016.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.briefbuilder.com/pages/publications/>

<sup>3</sup> <https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2020/05/romOgFunksjonsprogram2016.pdf>

arbeidsplass. For å sikre plass til ansatte med behov for individuell arbeidsplass, legges det opp til at ansatte som forlater arbeidsplassen sin for en lengre tidsperiode (anslagsvis over tre timer) skal rydde vekk personlige eiendeler og gjøre plassen tilgjengelig for andre. I rom- og funksjonsprogrammet for nytt regjeringskvartal er 5 prosent av totalarealet satt av til lokalt delt arbeidsplassareal (LDA) der departementene selv kan bestemme utnyttelse. Hvordan dette ubenyttede arealet best benyttes er også noe som skal prøves ut i piloten, men det vil måtte tilpasses de aktuelle brukerne i nytt regjeringskvartal, når man kommer så langt.

## 1.2 Om piloten

Innflytting i piloten startet sommeren 2021, da de to avdelingene flyttet inn i ombygde lokaler i 8. etasje i Regjeringsbygg 5 – omtalt som R5. De ombygde lokalene er bygget i tråd med hovedtrekkene i aktivitetsbasert arbeidsplasskonseptet og har et samlet BTA på 965 kvm.

Pilotens overordnede mål er å høste erfaringer med hvordan det valgte arbeidsplasskonseptet med fritt setevalg kan implementeres for å bidra til effektivt arbeid, bedre samhandling på tvers og et godt arbeidsmiljø i departementene. I tillegg er målet å få erfaringer med hvordan arbeidsplasskonseptet bør implementeres for å best sikre:

- effektivt arbeid
- bedre samhandling internt og eksternt
- godt arbeidsmiljø
- optimale fysiske løsninger
- kunnskap om prosess og brukermedvirkning for overgangen til nytt RKV

Piloten er avgrenset til å teste ut nye kontorløsninger i henhold til det anbefalte arbeidsplasskonseptet i nytt regjeringskvartal - aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsept med fritt setevalg. Det skal ikke testes ut kontorløsninger basert på konseptet med fast plass. Det vil heller ikke være mulig å teste ut de fremtidige fasilitetene og fellesfunksjonene, som skal ligge i samhandlingsstrøket i nytt regjeringskvartal, i piloten. De ansatte i piloten må benytte seg av de eksisterende fasilitetene og fellesfunksjonene i R5.

De ombygde lokalene består av to hovedsoner og en buffersone. Figur 1.1 viser hvordan lokalene er satt opp. Lokalene består av arbeidssoner med fullergonomiske arbeidsplasser<sup>4</sup>, korttidsarbeidsplasser<sup>5</sup>, møterom, multirom, aktivitets-/prosjektrum, samhandlingssone (LDA – lokal delt arbeidsplassareal), sosialsone, kopirom, garderobeskap, oppbevaringsskap, toaletter mv. APA er plassert i sonen til venstre og STA i sonen til høyre. I midten av lokalene er buffersonen der man finner større møterom og fellesfunksjoner som samhandlingssone og sosial sone. Buffersonen deles mellom de to avdelingene. Inngangspartiet befinner seg i midten av buffersonen. Garderobeskap er plassert både i arbeidssonen og buffersonen.

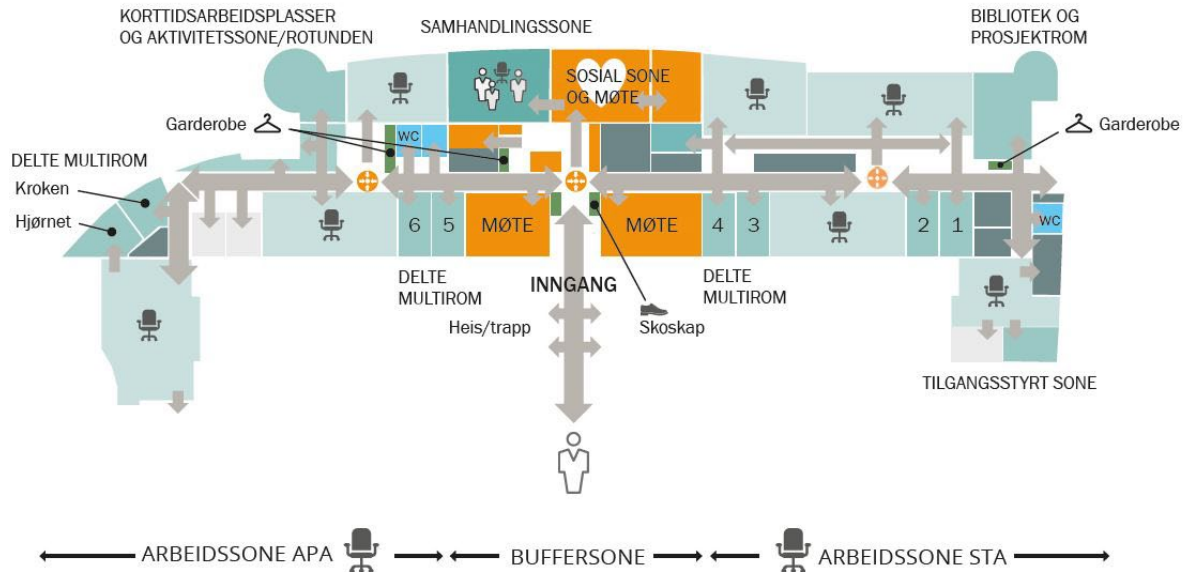
---

<sup>4</sup> Arbeidsplasser som tilfredsstillt Arbeidstilsynets krav til skjermarbeidsplasser i åpent landskap

<sup>5</sup> Mindre arbeidsplasser som ikke tilfredsstillt Arbeidstilsynets krav til skjermarbeidsplasser i åpent landskap, men som egner seg til korttidsarbeid



Figur 1.1 Oversikt over piloten (2021)



Hovedsonen til høyre består av 24 arbeidsplasser i åpen sone med fritt setevalg fordelt på tre ulike områder. Videre har sonen 4 multirom, 1 toalett og aktivitetssonen som kalles Biblioteket som kan både benyttes som møte- og leserom. I tillegg har arbeidssonen til STA en tilgangsstyrt sone med 4 arbeidsplasser, 1 multirom og 1 fast kontor.

Hovedsonen til venstre består av 20 arbeidsplasser i åpen sone fordelt på tre områder. Videre har sonen 4 multirom, 2 faste kontorer, 2 toaletter, 6 korttidsarbeidsplasser og aktivitetssonen som kalles Rotunden med 5 leseplasser og 2 korttidsarbeidsplasser.

Buffersonen er en fellessone og deles av begge avdelingene. I den finnes inngangspartiet med tilhørende garderobes, skoskap og skap for de ansattes personlige eiendeler. Videre har sonen 2 møterom med henholdsvis 8 og 10 plasser i tillegg til et møterom på 8 plasser i tilknytning til den sosiale sonen. I den sosiale sonen er det kaffemaskin, et lite kjøkken og ulike sittegrupper. I tilknytningen til den sosiale sonen er det også et lokalt delt areal (LDA) som benyttes som samhandlingssone/prosjektrom i tillegg til et kopi- og printerrom. Alle møterommene har videokonferansefunksjonalitet.

Oppsummert er det totalt 48 arbeidsplasser i APA og STA sine arbeidssoner (medregnet 4 plasser i tilgangsstyrt sone) 6 korttidsarbeidsplasser, 9 multirom, 3 tilrettelagte faste kontorer, 3 møterom og 3 aktivitetssoner i pilotens lokaler.

### 1.3 Om flytteprosessen og brukermedvirkning

Pilotprosjektet startet i 2019 og en av de første aktivitetene som ble gjennomført var en presentasjonsrunde for alle avdelinger i KDD for å få deltagere til piloten. Det ble tidlig bestemt at APA og STA skulle delta i piloten og det ble informert om prosjektet i flere avdelingsmøter før sommeren 2019.

Det første året ble det gjennomført nesten månedlige møter i Arbeidsmiljøutvalget

(AMU) og Samarbeidsforum (medbestemmelsesorganet). Det ble også opprettet en referansegruppe bestående av alle tillitsvalgte, verneombudene på lokalt avdelingsnivå og sentralt nivå, i tillegg til avdelingsledelse, personalsjef og i noen tilfeller departementsråden. I referansegruppen ble det gjennomført fire møter det første året. Videre ble det gjennomført befarings hos andre virksomheter med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. Flere av aktivitetene til prosjektet ble dokumentert på intranettet til KDD – totalt 11 nyhetssaker.

Den første aktiviteten i 2020 var en kick-off-samling med APA og STA i januar arrangert av arbeidsplassrådgiverne fra Mellomrom Arkitekturpsykologi AS. Den første dagen ble det gjennomført workshops om avdelingenes fremtidige ønsker om arbeidsmåter og bruk av aktivitetsbasert konsept. Den andre dagen inneholdt befaringer hos ulike virksomheter sentralt i Oslo med aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsept. I etterkant av kick-off-samlingen ble det gjennomført ytterligere to workshops per avdeling om planskisser og behov. Det ble også gjennomført to ledersamlinger med samme tema. Videre ble det gjennomført intervjuer knyttet til de ansattes behov og kartlegginger av tilstedeværelse på kontoret. Resultatet av arbeidet ble en skisse av planløsning i pilotlokalene som ble diskutert i både referansegruppen, AMU og Samarbeidsforum.

I likhet med resten av landet ble arbeidet med piloten påvirket av koronanedstengingen 12.mars 2020. Flere aktiviteter ble derfor gjennomført digitalt. I løpet av året ble det publisert 12 nyhetssaker på intranettet. Noen av aktivitetene i prosjektet som ble gjennomført var:

- Informasjon om piloten på to avdelingsmøter
- Felles digitalt informasjonsmøte om piloten i oktober
- Flere brukergruppemøter
- Frivillig befarings hos andre virksomheter
- Flere samlinger gjennomført avdelingsvis og felles med ledergrupper fra de deltagende avdelingene
- Informasjonsmøter med e-sjefene om status og fremdrift
- Informasjon om byggearbeid og status i e-poster til interne og naboer
- Felles Rusken-aksjon for deltagere i piloten
- Kartlegging av ansattes tilretteleggingsbehov, gjennomført av ledere med bistand fra prosjektets ressurser og HR

I 2021 ble det jevnlig sendt ut e-poster om prosjektet samt spilt inn en video om konseptet som ble delt internt for de deltagende avdelingene og med hele departementsfellesskapet. I mars ble det gjennomført møter med brukergruppen og samlinger med begge avdelinger om trivselsregler i de nye lokalene og om innflyttingen. Det ble også gjennomført et eget allmøte og møter i Samarbeidsforum. For å sikre en god innflyttingsprosess ble det i februar etablert egne flyttegrupper per avdeling og gjennomført møter med dem for å forberede flytteaktiviteter og flytteplaner utarbeidet av prosjektet. Det ble også utarbeidet egne regler for tilstedeværelse og bruk av lokalene under pandemien.

26.mars 2021 var offisielt tidspunkt for å ta lokalene i bruk. På grunn av koronarestriksjoner og forsinkelser i byggeprosessen var det likevel varierende bruk av lokalene frem mot sommeren. I tiden frem mot sommeren ble det gjennomført flere brukergruppemøter om trivselsregler og navnekonkurranse for rommene i pilotlokalene. I august ble det gjennomført opplæring og veiledning i nytt IKT-utstyr.

## 1.4 Oppstartsfasen i piloten

Den første perioden etter innflytting blir omtalt som oppstartsfasen. Den offisielle innflyttingsdatoen var 26.03.2021, men på grunn av restriksjoner og varierende bruk av lokalene regner vi denne fasen frem til og med 2.8.2021. Pilotprosjektet skiller selv mellom oppstartsfase før pandemien (mars 2021 til sommer 2021) og oppstartsfase etter pandemien<sup>6</sup>. Oppstartsfasen skal etter planen benyttes til utprøving og testing av lokalene. Målene for oppstartsfasen var satt til:

- Etablere og teste ut regler for adferd, bruk og samhandling
- Teste ut hvilke soner/rom som kan og bør deles
- Utforske alternative løsninger for skjerming mot lyd/støy og «visuell støy»
- Utforske i hvilke grad ulike «møbleringskonsepter» bidrar til økt samhandling i og mellom avdelinger/seksjoner
- Teste ut møbler
- Teste ulikt IKT-utstyr og løsninger for behandling av gradert informasjon
- Teste ut hvordan LDA kan benyttes best mulig

Piloten skal også brukes til å teste ut flere varianter av ABK-kontorlandskap, i senere faser. Ledere og ansattes opplevelser av oppstartsfasen er beskrevet i de senere kapitlene.

## 1.5 Restriksjoner og Covid-19

På grunn av forsinkelser i byggeprosessen og koronarestriksjoner var reell innflytting i pilotlokalene sommer/høst 2021. Høsten 2021 kom nye nedstenginger som igjen medførte redusert bruk av lokalene. I perioden har de fleste ansatte vært på hjemmekontor. Ledere og ansatte som arbeider gradert, har i større grad benyttet lokalene.

I perioden mars-august 2021 pågikk en del byggearbeid for å ferdigstille pilotlokalene. Det måtte gjennomføres flere mindre etterarbeider på grunn av forsinkelser fra byggeperioden som følge av nedstengningen. Det ble i tillegg oppdaget en rekke feil og mangler som måtte utbedres, etter hvert som brukerne begynte å ta i bruk lokalene. Det var også store forsinkelser knyttet til møbelleveranser og IKT-utstyr. Dette gjorde at flere av rommene og løsningene i piloten ikke kunne tas i bruk av de ansatte før ut på høsten 2021. Smittevernrestriksjonene gjorde også at arbeidet med trivselsregler for bruk av pilotlokalene ble utsatt i en lang periode. De endelige trivselsreglene ble ikke vedtatt før februar 2022.

Nedenfor følger en kort oversikt over retningslinjer for bruk av pilotlokalene fra første innflytting i 2021. For nærmere beskrivelse, se vedlegg:

- **26. mars 2021:** Lokalenes. Maks tilstedeværelse i lokalene er begrenset til 20 prosent av de ansatte (14 personer). Høy grad av hjemmekontor med unntak av ledere og ansatte som arbeider med gradert materiell.
- **2. august 2021:** Fysisk tilstedeværelse hovedregel, men fortsatt mulig med hjemmekontor 1-2 dager i uken (ulik praktisering mellom avdelinger og seksjoner). Halv kapasitet i møterom og en meters avstand.
- **27. september 2021:** Fysisk tilstedeværelse hovedregel, men fortsatt mulig med hjemmekontor 1-2 dager i uken (ulik praktisering mellom avdelinger og seksjoner). Full kapasitet i møterom og opphevet enmetersgrense.

<sup>6</sup> Pilotprosjektet er per februar/mars 2022 fortsatt ikke i ordinær driftsfase

- **9. desember 2021:** Påbud om hjemmekontor. Fysisk tilstedeværelse for ledere og ansatte som arbeider gradert.
- **2. februar 2022:** Opphevet påbud om hjemmekontor, men fortsatt en del ansatte som praktiserer hjemmekontor 1-2 dager i uken (ulik praktisering mellom avdelinger og seksjoner).
- **15. februar 2022:** Hovedregel er tilstedeværelse. Mulighet for 1 dag hjemmekontor i uken. Det er ikke lenger påbud om en meter avstand. Det er ikke lenger begrensninger for antall personer i møterom og andre rom.

Restriksjonene medførte at lokalene per februar 2022 ikke har vært i bruk uten restriksjoner på full kapasitet over lenger tid. I perioden 27. september 2021 til 9. desember 2021 var det mindre restriksjoner på bruk av kontorene og fysisk tilstedeværelse som hovedregel, men det var fortsatt ansatte som praktiserte hjemmekontor opptil 2 dager i uken. I februar 2022 ble det innført nye retningslinjer for bruk av lokalene samt egne trivselsregler. Målinger fra sensorsdata viser at det gjennomsnittlige antallet personer i lokalene fra 4. august 2021 til 1. februar 2022, målt mellom 08:00 og 16:00 mandag til fredag, har vært omkring 10 personer med et maksimalt antall inne i lokalene på samme tidspunkt enkelte dager var 70 personer.

## 2 Problemstillinger og metodisk tilnærming i evalueringen

---

KDD har behov for en evaluering av piloten for å sørge for god og relevant kunnskap fra den. Evalueringen skal omfatte både en prosessevaluering om gjennomføringen og en effektevaluering om effekter og resultater. Det understrekes at evalueringen både skal inneholde objektive mål på prosess og sluttresultater og de involvertes opplevde erfaringer. Evalueringen skal gi kunnskap om hvordan ulike typer arbeidsoppgaver best kan tilpasses arbeidsplasskonseptet, i tillegg til kunnskap om hvordan en kan forsterke ønskede konsekvenser og redusere negative effekter av overgangen til aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. Kunnskap fra evalueringen skal kunne brukes til å gjøre nødvendige endringer av piloten underveis i pilotperioden. Evalueringen skal også gi kunnskap til utviklingen av RKV som hovedprosjekt.

### 2.1 Problemstillinger

Evalueringen skal omfatte både prosessen som utgjøres av planlegging, involvering og gjennomføring av piloten, og effekten av den valgte løsningen for arbeid, relasjoner, samarbeid, personlig effektivitet, helse og arbeidsmiljø. Resultater fra evalueringen skal rapporteres i form av årlige arbeidsnotater og en sluttrapport våren 2024. Dette, arbeidsnotat 1 - 2021 er oppsummeringen av det første året.

**Overordnet problemstilling for evalueringen er: Hva er erfaringene med aktivitetsbaserte arbeidsplasser i piloten?**

Forskningsspørsmålene er dels knyttet til erfaringer fra prosessen og dels til konsekvensene av arbeidsplasskonseptet.

#### Forskningsspørsmål til prosessevalueringen:

- 1 Hvordan påvirker arbeidsplasskonseptet betingelsene for å utøve **ledelse**? Hvilken forståelse har lederne for løsningene, og hvordan opptrer de i og bruker disse lokalene? Her ønsker vi å vite hvordan lederne har forholdt seg til innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser ved for eksempel å engasjere seg, benytte muligheten for organisasjonsutvikling, se på det som et endringsprosjekt som må styres og ledes, hvordan har de vært aktive i prosessen og hvordan opplever medarbeiderne ledelsen i denne prosessen?
- 2 Hvordan forholder **medarbeiderne** seg til pilotens konsept, ved for eksempel å engasjere seg, ta i bruk konseptets muligheter for nye måter å jobbe på, og bidra i utviklingen av konseptet og løsningene? Hvordan har de ansatte og deres representanter blitt involvert i utformingen av arbeidsplassløsningen? Er gjennomføringen av forberedelser og brukermedvirkning hensiktsmessig organisert og

- gjennomført? Hvilken opplæring og forståelse av hvordan løsningen kan benyttes, er gitt før innflytting, og hvordan påvirker dette bruken av lokalene? Har de ansatte tatt med seg gamle vaner eller prosesser inn i løsningen, prøver de å overføre måten man jobbet på før inn i den nye løsningen?
- 3 Hvordan fungerer de **fysiske** løsningene i piloten for departementsarbeid, herunder behov for samhandling/interaksjon og konsentrasjonsarbeid, og hvilke behov finnes for videreutvikling av løsninger slik at de gir optimale fysiske arbeidsforhold, slik som for eksempel lys, akustikk og romfølelse? Hvordan er soneinndelingen i løsningen, og er det tydelige skiller mellom konsentrasjons- og samhandlingszone? Hvordan bruker de ansatte lokalene etter innflytting: beveger de seg rundt avhengig av oppgaver eller personlige behov?
  - 4 Hva slags **digitale verktøy** har man tatt i bruk, og hva er erfaringene med bruk av disse i det nye arbeidsplasskonseptet?
  - 5 Både fysiske løsninger og digitale verktøy påvirker arbeidsutførelsen. Hvordan fungerer aktivitetsbasert arbeidsplass for ansatte som jobber med gradert informasjon og konfidensielle data?

### **Forskningsspørsmål til effektevalueringen:**

- 1 Kan man se **endringer i arbeidsmåter, samhandling og holdninger** hos de ansatte som følge av det nye arbeidsplasskonseptet? Hva skyldes endringer i fysiske forhold, og hva skyldes andre endringer? Hvordan har behovet for individuell tilrettelegging blitt ivaretatt?
- 2 Har piloten fått noen **utilsiktede ringvirkninger** ovenfor andre aktører enn de som sitter i pilotavdelingen?
- 3 Hvilke **tiltak** trengs i ulike faser av piloten for å tilrettelegge for gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø blant de som piloterer, herunder støtte ledelsen og organisasjonen trenger i planleggings- og byggeperioden, både før, under og etter?

Evalueringen skal identifisere mulige tiltak for å avbøte eventuelle negative konsekvenser som avdekkes. Ut fra disse spørsmålene skal evalueringen gi forskningsbaserte anbefalinger til videre implementering av arbeidsplasskonseptet i nytt regjeringskvartal.

## **2.2 Data og metode**

Evalueringer er et verktøy for god styring av en organisasjon eller en intervensjon. Evalueringer er ofte mer sammensatt og omfattende enn andre styringsverktøy, og det skilles mellom ulike former for evaluering. I dette prosjektet vil vi basere oss på følgeevaluering eller følgeforskning, som er en type evaluering som kombinerer prosess- og resultatevaluering.

Vi legger opp til en bred datasamling basert på både kvantitative og kvalitative data. Gitt at utvalget ansatte som er deltakere i piloten er begrenset, ser vi det som både ønskelig og nødvendig at alle ansatte skal få mulighet til å bli hørt både i den kvantitative og den kvalitative delen av prosjektet.

Hvordan koronapandemien og nedstengingen av landet påvirker gjennomføringen av datainnsamlingen må vurderes. Siden de fleste har hatt helt eller delvis hjemmekontor i store deler av 2021, har dette påvirket gjennomføring av evalueringsaktivitetene. Dette kommer vi tilbake til.

Evalueringen består av en rekke aktiviteter som gjentas en eller flere ganger i året. Samlet skal evalueringen omfatte følgende:

- Årlig spørreundersøkelse blant ansatte
- Fokusgruppeintervjuer to ganger i året
- Individuelle intervjuer med ledere i piloten og kontrollgruppen - årlig
- Sensordata
- Dagbok, føres for én arbeidsdag i kvartalet gjennom evalueringsperioden, det vil si fire dager i året i tre år.
- Fagforeningsforum - fast forum, årlige møter i evalueringsperioden

På grunn av begrensningene på hvor mye man har fått brukt pilotavdelingen, ble følgende gjennomført for 2021:

### **Spørreundersøkelse blant ansatte**

Som en del av evalueringen har vi gjennomført en spørreundersøkelse i pilotavdelingene. Dette for å fange bredden i prosjektet og gi alle ansatte mulighet til å svare på hvordan kontorlandskapet har fungeret for dem i oppstarten. Siden avdelingene som er med i piloten består av et begrenset antall ansatte har vi måtte ta hensyn til dette for å sikre anonymitet i rapporteringen. Vi skiller for eksempel, ikke mellom de to avdelingene i denne rapporteringen og presenterer bare tall for hele piloten.

Undersøkelsen ble gjennomført i oktober og november 2021. Spørreundersøkelsen ble sendt ut på e-post med en lenke til et elektronisk spørreskjema. Totalt var det 65 ansatte som fikk tilsendt undersøkelsen, av disse var det 51 som besvarte spørreskjemaet. Det betyr at 78 prosent av de som fikk tilsendt undersøkelsen har svart på den. Med et så lite datamateriale, både bruttoutvalg og nettoutvalg, gir det ikke mening å se på undersøkelsen som et statistisk materiale i tradisjonell forstand. Det er derfor ikke gjort signifikanstester, og i figurene og kommentarene vises det til det totale antallet som har svart på hvert svaralternativ og ikke til prosentandeler.

### **Fokusgruppeintervjuer**

Fokusgruppeintervjuer er en egnet metode for å studere meningsdannelse i grupper, der samhandlingen mellom deltakerne gir viktig kunnskap. Vi har opprettet to faste fokusgrupper, en i hver av de to pilotavdelingene, som skal møtes omtrent halvårlig gjennom hele piloten for å diskutere hvordan det utvikler seg og endres over tid. På grunn av manglende erfaring med å arbeide i pilotlokalene på grunn av koronabegrensninger, ble første runden fokusgruppeintervjuer gjennomført digitalt i januar 2022. De faste fokusgruppene består av seks personer fra hver avdeling (APA og STA), halvparten menn og halvparten kvinner. Intervjuene varte 45-60 minutter, og på grunn av en del fravær deltok fire personer i hvert av intervjuene.

### **Lederintervjuer**

Individuelle intervjuer med ledere i piloten og kontrollgruppen (en annen avdeling som arbeider som før) gjennomføres også årlig for å hente inn lederne erfaringer. Siden ikke bare lederne i piloten, men også andre ledere i KDD kan oppleve endringer i rammebetingelsene for å utøve ledelse i KDD, intervjuer vi også lederne på kontrollavdelingene i et samlet gruppeintervju. Særlig i 2021 med utstrakt bruk av hjemmekontor, har alle lederne måttet forholde seg til en endret arbeidshverdag, og dermed er det viktig at ikke ledererfaringene fra piloten ses uavhengig av en endret arbeidssituasjon for alle.

Målet med intervjuene var å hente erfaringer med følgende: Hvordan påvirker arbeidsplasskonseptet og koronasituasjonen betingelsene for å utøve ledelse?

Intervjuene ble gjennomført i perioden august-september 2021 fysisk, og fokusgruppeintervjuet med lederne i kontrollgruppen ble gjennomført digitalt i begynnelsen av september. De individuelle lederintervjuene varte omtrent én time hver og det deltok til sammen åtte ledere. Det ble sendt ut invitasjon til alle lederne i kontrollgruppen, til sammen ti ledere, sju hadde godtatt invitasjonen, men fem møtte til intervjuet. Det varte halvannen og ble gjennomført på Teams.

### **Sensordata**

I pilotlokalene er det installert en rekke ulike sensorer for å måle bruken av lokalene. Se vedlegg 6.3 for oversikt over sensorenes plassering. På hver arbeidsstasjon og hvert multirom er det montert sensorer som hvert minutt måler. Møterommene og toalettene er også utstyrt med sensorer som måler bruken. I fem møterom er det installert Webex-løsninger som samler inn ulike typer informasjon, blant annet antall personer i rommet til enhver tid. I tillegg til sensorer som måler tilstedeværelse, er det installert totalt fire tellesensorer som gjør det mulig å måle antall personer i ulike områder til enhver tid. Sensorene er montert på følgende steder:

- Ved inngangen til pilotlokalene
- Ved inngangen til ett av møterommene
- Ved inngangen til samhandlingssone/prosjektrom
- Ved inngangen til aktivitetssonen Rotunden

Det er også installert totalt 13 sensorer som måler innendørsklimaet i pilotlokalene. Sensorene måler blant annet temperatur, luftfuktighet, støy og luftkvalitet (andel karbondioksid i luften). Sensorene er plassert på ulike områder i pilotlokalene, herunder arbeidssoner, aktivitetssoner og enkelte multirom.

På grunn av covid-19 og høy bruk av hjemmekontor foreligger det ikke representative sensordata fra pilotlokalene på nåværende tidspunkt. Utvalgte sensordata er gjengitt i vedlegg 6.3.

### **Dagbok**

Dagbøkene innebærer at de ansatte registrerer tidsbruken sin i et enkelt skjema vi utformer. I skjemaet fyller man ut hvor man oppholdt seg på angitte tidspunkter, hva slags aktivitet man utførte og hvem man arbeidet sammen med. Planen er at dagbøkene føres for én arbeidsdag i kvartalet gjennom evalueringsperioden, det vil si fire dager i året i tre år. Malen for skjemaet er produsert og kvalitetssikret, og vi har vervet noen deltakere. På grunn av pandemien og utstrakt bruk av hjemmekontor, har det ikke vært relevant å gjennomføre denne aktiviteten i 2021.

### **Fagforeningsforum**

For å sikre bred erfaringsinnhenting og forankring av evalueringen hos de ansatte og deres representanter, har vi invitert representanter fra aktuelle fagforeninger til å delta i et eget forum. Hensikten med dette forumet er å kunne holde en løpende dialog med fagforeningene underveis i pilotprosjektet. Forumet ble opprettet høsten 2021 og skal eksistere gjennom hele prosjektperioden. Første møtet ble avholdt digitalt januar 2022. Møtene vil bli brukt til å diskutere problemstillinger og funn og resultater underveis i prosjektet. Til tross for at invitasjonen ble sendt til 14 personer, var det bare 3 personer som deltok i det første møtet. Møtet varte i to timer og ble gjennomført på Teams. Selv om få deltok, var både NTL og Akademikerne representert og det ble en fruktbar samtale.



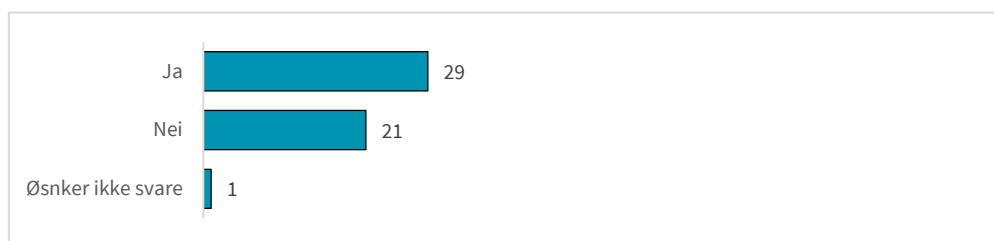
## 3 Før oppstart

---

Med perioden før oppstart av pilot, mener vi tidsrommet før innflytting i pilotlokalene. For denne perioden har vi kartlagt hvordan brukermedvirkningen og forståelse for begrunnelsen for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept oppleves for deltakerne i piloten

Et spørsmål knyttet til disse to problemstillingene er i hvilken grad de som deltar i piloten har erfaring med å sitte i åpent landskap før innflytting i pilotlokalene. I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte tidligere hadde jobbet i et landskap eller kontorfellesskap (figur 3.1).

Fig 3.1 Har du tidligere jobbet i et landskap/kontorfellesskap? Antall svar. (n =5 1)

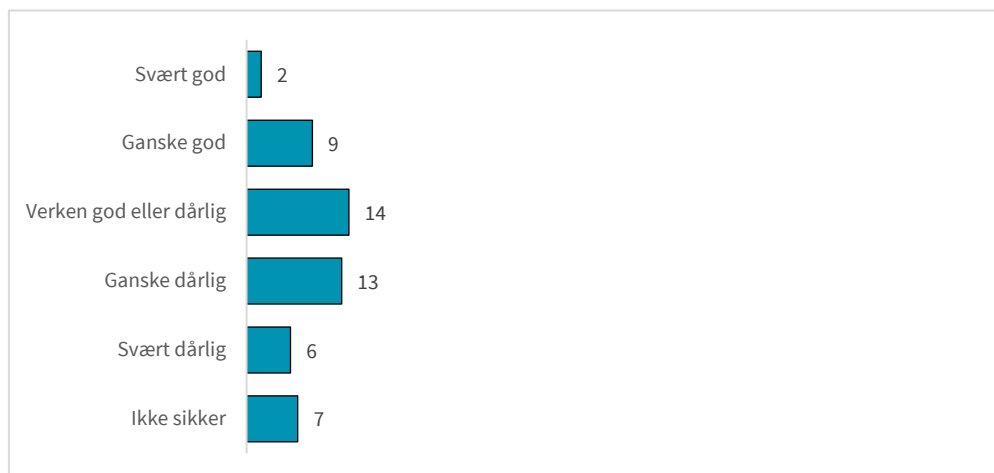


Figuren viser at godt over halvparten har erfaring med å jobbe i landskap eller kontorfellesskap.

### 3.1 Opplevelse av brukermedvirkningen

I spørreundersøkelsen kartla vi også hvordan de ansatte anså brukermedvirkningen i forbindelse med planleggingen av utformingen av lokalene til piloten. Det er vist i figur 3.2

Fig 3.2 Hvordan vurderer du brukermedvirkningen for planleggingen av utformingen av de nye aktivitetsbaserte arbeidsplassene har vært? Antall svar. (n = 51)

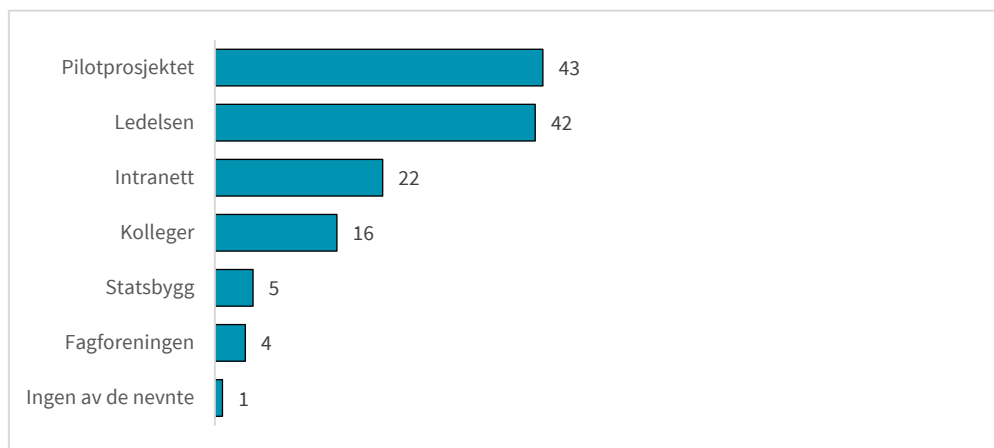


Figuren viser at deltakernes vurderinger av brukermedvirkningen for planleggingen av utformingen av de nye aktivitetsbaserte arbeidsplassene er tredelt. En gruppe mener brukermedvirkningen er svært dårlig eller ganske dårlig, mens en noe mindre gruppe mener at brukermedvirkningen har vært svært god eller ganske god. Den største gruppen er deltakere som har svart at brukermedvirkningen har vært verken god eller dårlig, eller at de ikke er sikre på hvordan brukermedvirkningen har vært.

Dette er en observasjon som blir bekreftet i noen av intervjuene som er gjennomført. Blant annet trekkes det frem at det for flere har vært lite engasjement og at «*man skygger unna*» og «*ser det hele an*». Flere har holdningen om at det er viktigere å gjøre jobben enn hvor man jobber.

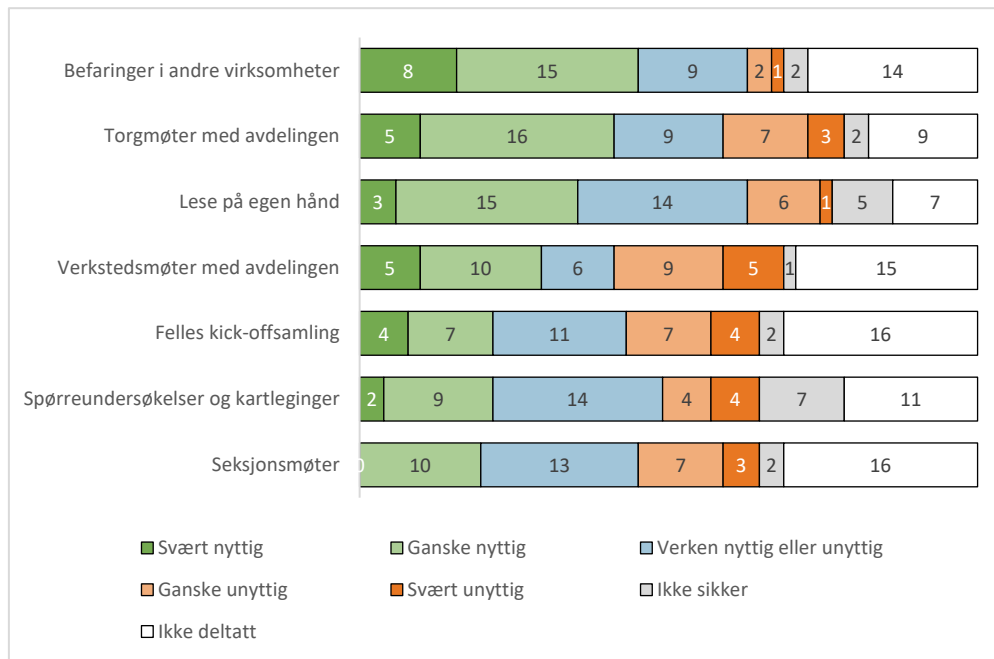
Spørreundersøkelsen har også sett på i hvilke kanaler deltakerne har fått informasjon om overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Figur 3.3 viser at informasjonen i hovedsak har kommet gjennom KDDs arbeidsgruppe for pilotprosjektet og ledelsen. Undersøkelsen viser også at flere har fått informasjon på intranett og gjennom kolleger.

Fig 3.3 Hvilke kanaler har du fått informasjon fra om overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Flere svar mulig Antall svar. (n = 50)



Spørreundersøkelsen viser også nytten av de ulike aktivitetene som har inngått i brukermedvirkningen har vært varierende. Figur 3.4 gir en samlet oversikt over dette.

Fig 3.4 Nytte av aktiviteter man kan ha deltatt i som del av brukermedvirkningen. Antall svar. (n = 51)

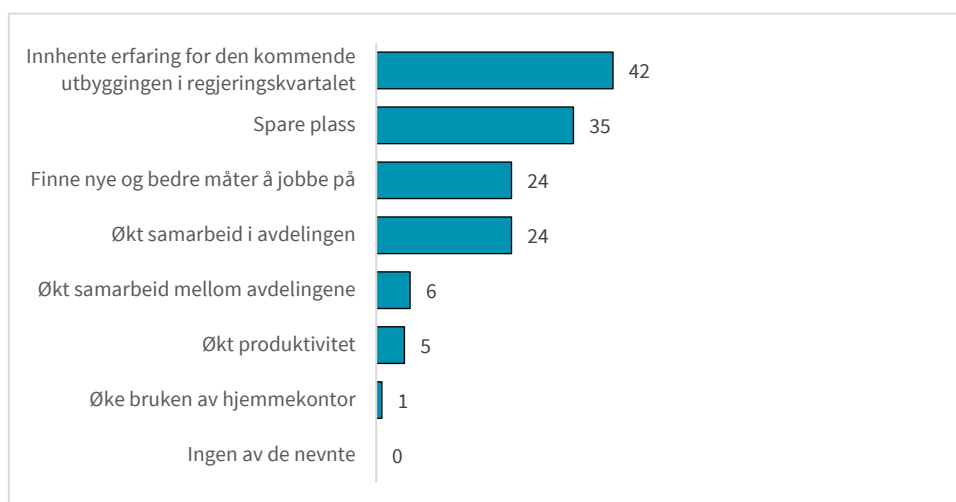


Figuren viser at de fleste oppfatter at befaring i andre virksomheter har vært mest nyttig. En annen aktivitet som har tilnærmet like mye nytte er torgmøter med avdelingen. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er en god del som ikke har deltatt i flere av aktivitetene. Dette samsvarer med vår observasjon om at flere av pilotdeltakerne ikke har engasjert seg vesentlig i forkant av piloten.

### 3.2 Forståelse for begrunnelsen for piloten og konseptet med aktivitetsbaserte arbeidsplasser

I spørreundersøkelsen er det spurt om hvordan pilotdeltakerne opplever formålet med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. En stor gruppe mener at det handler om å spare plass, og at selve piloten skal innhente erfaring for den kommende utbyggingen i regjeringskvartalet. Figur 3.5 gir en samlet oversikt.

Figur 3.5 Hva oppleves som formålet med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Flere svar mulig. Antall svar. (n = 51)



I intervjuene hevder flere at en viktig suksessfaktor for å hente ut gevinstene av aktivitetsbaserte arbeidsplasser er at ledelsen tar eierskap til konseptet.

Flere tar til orde for at et nytt arbeidsplasskonsept må være noe mer enn å spare penger (areal). Flere etterspør også opplæring i tekniske løsninger som for eksempel bruk av smartboard. Det er også behov for å avklare hvordan de ulike rommene skal benyttes, herunder hvilke aktiviteter som egner seg i de ulike rommene. Flere reflekterer rundt spørsmålet om at det tar tid å ta ut potensialet i et nytt arbeidsplasskonsept.

Spørreundersøkelsen viser at de ansatte opplever medvirkningen og informasjonen som ble gitt forskjellig. Noen er fornøyd, andre er misfornøyd, mens atter andre ikke har noen bestemt mening om dette. I spørreundersøkelsen så vi også at det var en god del som ikke deltok i aktivitetene som ble gjennomført opp mot innflytting i de nye lokalene. Intervjuene viser at kommunikasjon og informasjon både om piloten og aktivitetsbaserte arbeidsplasser, oppleves som komplisert. Det er mange dimensjoner som skal belyses. Noen er praktiske, som for eksempel tekniske løsninger, men andre er mer komplekse. Det siste gjelder for eksempel om selve konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser, som i bunn krever nye måter å arbeide på, som igjen er en kulturendring som ikke etableres over natten. Derfor var det også mange som så frem til at piloten startet opp siden det kunne avmystifisere hva dette handler om.

## 4 Oppstartperioden

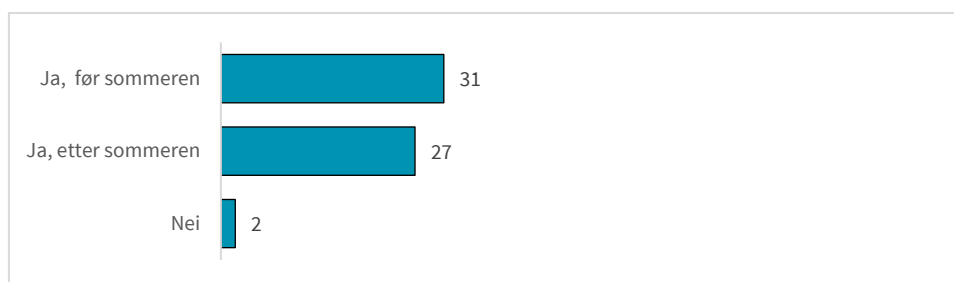
---

I evalueringen har vi avgrenset oppstartsperioden til tidsrommet fra 2.8.2021 til 9.12.2021<sup>7</sup>. I denne perioden var det mulig å være i pilotlokalene, men med enkelte restriksjoner som følge av Covid-19. Dermed har man reelle muligheter til å ta i bruk lokalene og gjøre seg erfaringer med arbeidsplasskonseptet. Videre drift vil dekkes av neste arbeidsnotat.

### 4.1 Ved oppstart

Pandemien har ført til restriksjoner i å være til stede på jobben. Imidlertid viser spørreundersøkelsen at de fleste deltakerne har benyttet pilotlokalene før eller etter sommerferien 2021. Resultatene er illustrert i figur 4.1

Figur 4.1 Bruk av de nye aktivitetsbaserte arbeidsplassene før og etter sommeren 2021? Flere svar mulig. Antall svar. (n = 50)



I begynnelsen var det flere praktiske utfordringer med pilotlokalene. Et eksempel var for liten garderobekapasitet. I intervjuene kommer det frem at noen savner en kanal man kan benytte for å gi tilbakemelding på denne type erfaringer, både ved oppstart og underveis i piloten.

Ved oppstart var det mye bruk av hjemmekontor. Dette har utfordret oppstarten for både medarbeidere og ledere. Ledelsen opplever at det ikke har vært like lett å spille ut idéer og ha dialog med ansatte. Samtidig erkjennes det at hjemmekontor av praktiske årsaker kan føre til at medarbeidere blir mindre synlige eller tilgjengelige. Slik sett har ikke oppstarten av piloten vært ideell.

Ved oppstart opplevde enkelte medarbeidere at det ble litt for mye første mann til mølla. Mange opplevde at populære arbeidsplasser blir okkupert tidlig om morgenen, og flere har opplevd at det var fristende å snu i døra og dra hjem når plassen man ønsker er opptatt. Et annet problem som kom tidlig frem i oppstarten var muligheten til å ta telefoner eller gjennomføre digitale møter. Mange opplevde at behovet for avskjermete rom er større enn det som er tilgjengelig ved oppstarten. Basert på denne erfaringen er det noen som velger hjemmekontor på dager med mye møtevirksomhet.

En annen erfaring som kom tydelig frem i oppstarten var at tiltak som tilrettelegger arbeidsplassen for enkelte medarbeidere blir mer synlig. Slike tiltak ble ikke like

---

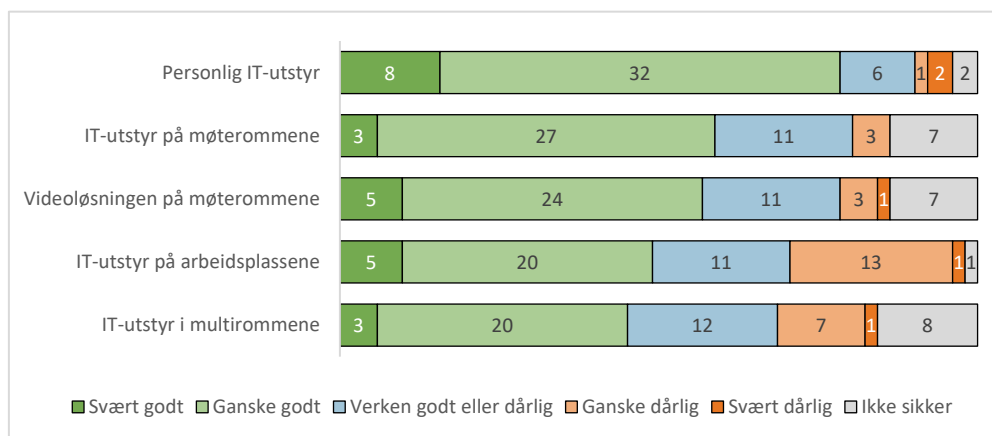
<sup>7</sup> Perioden samsvarer med deler av hva pilotprosjektet selv omtaler som oppstartsfasen etter pandemien.

synlig når de fleste hadde cellekontor. Dette kan oppleves stigmatiserende. Det er også vanskelig at alle rommene og aktivitetene er synlig utenfra. Konsekvensen er at flere opplever at viktige samtaler, som for eksempel mellom medarbeider og leder, blir mer synlig for andre ansatte.

## 4.2 IT-løsningene

I intervjuene ble det påpekt at det ved oppstart manglet datautstyr som gode skjermer, på alle arbeidsplassene. Det ble også spurt om IT-løsningene i spørreundersøkelsen. Resultatene er illustrert i figur 4.2.

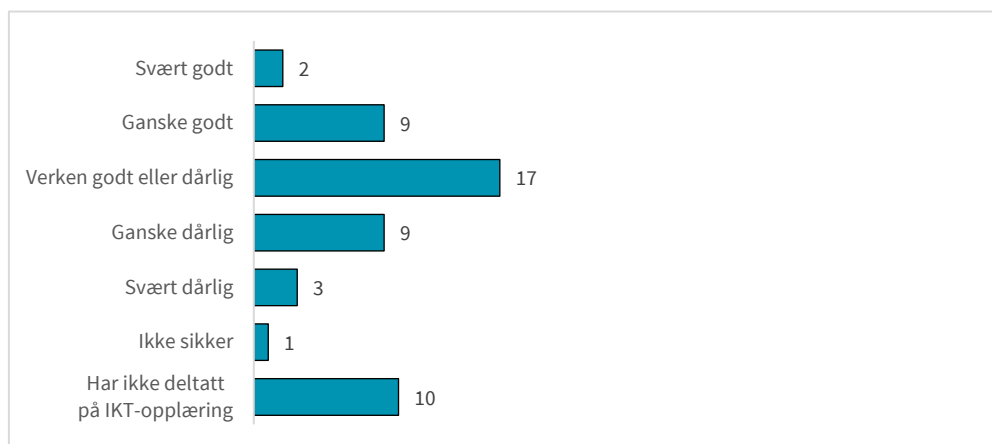
Figur 4.2 Hvordan oppleves IT-løsningene i pilotlokalene. Antall svar. (n = 51)



Som vi ser av figuren, oppleves personlig IT-utstyr mest positivt, mens IT-utstyr på arbeidsplassene og i multirommene kommer dårligst ut. Dette stemmer overens med innsiktene fra intervjuene, der informantene også tok opp problemer med det felles IT-utstyret på multirom og arbeidsplasser. Særlig i starten manglet tilfredsstillende skjermer på arbeidsplassene og flere fortalte om problemer med å koble seg opp.

Vi spurte også hvordan de ansatte alt i alt vurderte opplæringen som ble gitt i bruk av IT-utstyr. Dette er vist i figur 4.3

Figur 4.3 Alt i alt, hvordan har opplæringen som er gitt i piloten i bruk av IT-utstyr har fungert. Antall svar. (n = 51)



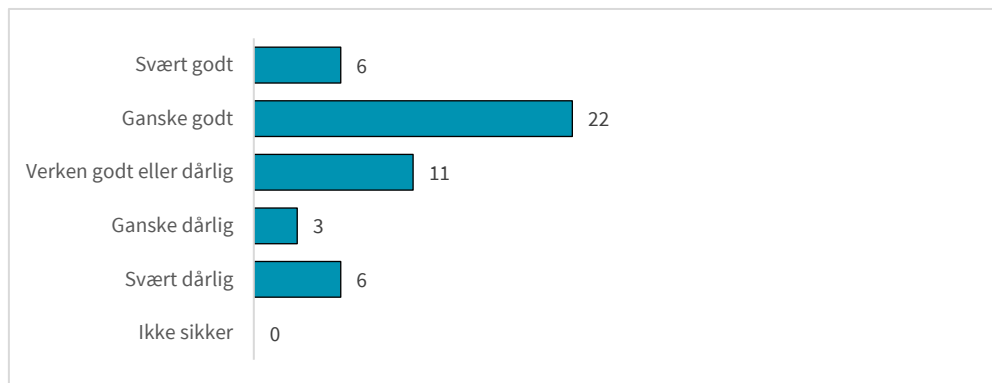
Som figuren viser er det flest som opplever at opplæringen verken har vært spesielt god eller spesielt dårlig. Antallet som beskriver den som god er omtrent like stor som

antallet som beskriver den som dårlig. Det er også en del som ikke har deltatt i opplæring av IT-utsyr.

### 4.3 Trivsel og trivselsregler

Vi spurte om generell trivsel i de nye lokalene. Resultatene er illustrert i figur 4.4. Som figuren viser, svarte 28 av 48 respondenter at de trivdes ganske eller svært godt. I intervjuene ble det også påpekt at de nye lokalene var fine, og opplevdes attraktive i forhold til de lokalene de kom fra i departementet.

Fig 4.4 Hvordan er trivselen i pilotlokalene. Antall svar. (n = 48)



Dette er ikke spørsmål om hvordan de opplever å jobbe der, men om hvordan de opplevde selve lokalene. Med større grad av tilstedeværelse ble det også klart at man trengte å diskutere trivselsregler, regler for bruk av lokalene og samhandlingen med kolleger.

1.november 2021 gjennomførte man en samling med de piloterende avdelingene for å diskutere erfaringer og behov for trivselsreglernes innhold og omfang. Denne samlingen inngår ikke i evalueringen og forskerne deltok ikke. Oppsummering fra denne samlingen i internt dokument vi har fått tilgang til, legger i all hovedsak vekt på en rekke fysiske forhold som ikke fungerer tilfredsstillende, og som i stor grad er de samme som vi har hørt om gjennom intervjuene, både individuelle og i grupper. Disse er kort beskrevet i neste punkt. Det så på det tidspunktet ut til man ikke hadde diskutert spilleregler for bruk av arbeidslokalene når man er tilbake i normal drift.

### 4.4 Fysisk utforming

Evalueringen har også fått innspill om fysiske forhold, som behovet for flere telefonrom og små rom, siden man ikke kan ta telefonsamtaler i landskapet uten å forstyrre kollegene. Dels av samme grunn og dels på grunn av økende bruk av nettmøter ble det også sagt at det er for få multirom. Det ble også nevnt at LDA-rommet og Rotunden ikke fungerer etter hensikten, og at man heller ønsker seg flere arbeidsplasser og multirom.

I intervjuene ble det også påpekt en del mindre irritasjonsmomenter, noen står i referatet fra den interne samlingen og noen ikke. Det ble igjen tatt opp at det var for få garderobeskap, med for liten plass når alle hadde tykt yttertøy, og lite hensiktsmessige hvis yttertøyet var vått da det også gjør andre ting i skapet vått. Dette gjelder også skoskapet, der sko står i hyller over hverandre og drypper ned på de som står under. Informantene sier også at det blir mye søl når det er vått, sølete eller slaps ute. Flere påpekte at det var for få toaletter på avdelingen. De individuelle skapene var

små og nederste rekke var plassert så lavt at det var vanskelig å komme inn i dem hvis man hadde problemer med å sitte på kne. Det ble foreslått at nederste skaprekken burde erstattes med skuffer. Dette ville lette tilgangen til innholdet, men ville fortsatt være et problem for de som av forskjellige grunner ikke kunne bøye seg ned. Samtidig er det vanskelig å forstå hvorfor de relativt få dette gjaldt ikke skulle kunne få byttet til seg skap høyere opp, men det er mulig dette krever en lederbeslutning.

## 4.5 Samhandling

Det kom frem i samtalene at arbeid i pilotlokalene krever en annen adferd, enn da man satt på cellekontorer. I landskapet kommer man tettere inn på hverandre, med de utfordringene det gir. Det kom frem at ansatte hadde forskjellig toleranse for støy og forstyrrelser ved å ha andre så tett innpå seg. Flere trakk frem ubehaget med å jobbe på plasser der folk kunne stå eller gå forbi bak ryggen deres. Når flere påpekte at det var for få plasser, handlet det også om hvilke plasser man ønsket å sitte på. Det hadde også satt seg en forståelse av at de to avdelingene hadde hver sin del av pilotlokalene, og det opplevdes vanskelig å sette seg på den andre avdelingens område, selv om intensjonen bak piloten var at man sammen skulle kunne ta i bruk hele arealet. Siden avdelingene var tildelt arbeidssoner i hver sin del av lokalene i plantegningene og også begynte å ta det i bruk på denne måten, er det ikke overraskende at de også opplevde at de «eide» hver sin del. Dermed kunne det oppleves som fullt og mangel på arbeidsplasser, når det fantes ledige plasser på den andre avdelingens område. Det sosiale området er for lite til at begge avdelingene kan møtes der samtidig, og det hindrer dermed også felles sosiale aktiviteter. Dermed får vi inntrykk av at avdelingene lever hvert sitt liv i felles lokaler.

Man hadde heller ikke felles forståelse av hvor mye det var akseptert å snakke i landskapet og når man måtte finne et multirom for å ikke forstyrre kolleger. Noen mente at man kunne ta korte telefonsamtaler eller korte samtaler med kolleger, mens andre lot seg forstyrre av all slik lyd. Her trenger man åpenbart felles forståelse for hvordan lokalene skal brukes.

Da det ble lov å komme på jobb igjen høsten 2021, ble det praktisert at man ble sittende på samme arbeidsplass gjennom dagen av smittevern hensyn. Fremfor å måtte spritvaske plassen hver gang man endret arbeidssted, fikk man sitte samme sted gjennom dagen uansett om man skiftet oppgaver. Dermed mistet de sjansen til å prøve ut prinsippet bak aktivitetsbaserte arbeidsplasser: at man skal flytte seg med det oppgavene krever. Det er kanskje ikke så overraskende at det utviklet seg en praksis med større grad av faste plasser enn meningen var. Dette krever også felles samtaler om hvor lenge og hvordan, man kan reservere en plass hvis man skal i møter eller lignende. Når flere nevner at det er for få arbeidsplasser i landskapet, samtidig som sensordata viser at det er mye ledig kapasitet (se vedlegg), handler det om at man lot jakker og andre ting ligge på plassen når man forlot den, og den derfor så opptatt ut. Dette er en utfordring som krever diskusjoner om felles praksis som man ennå ikke hadde tatt.

Noen av utfordringene har årsak i gamle arbeids- og samarbeidsformer, og det krever felles avklaringer.

En side ved endringene handler om *clean desk* prinsippet, det vil si at man ikke kan la noe ligge igjen på plassen når man forlater den. På de gamle cellekontorene kunne man utstyre kontoret med personlige effekter som bilder og blomster. Man hadde bokhyller og papirsamlere, og man kunne prege omgivelsene etter ønske og behov. Når man fratras dette, blir det både viktig å akseptere de nye rammebetingelsene og



arbeidsformene, og å være åpen for at endringene kan ha uplanlagte konsekvenser. Hvis personlig preg på arbeidsplassen er med på å knytte de ansatte tettere til arbeidstedet, kan man miste noe når det fjernes. I 2021 har på mange måter hjemmekontor erstattet det personlige kontoret, siden man kan velge å utstyre hjemmearbeidsplassen etter eget ønske og behov. Samtidig er det store individuelle forskjeller på hvor tilrettelagt arbeidsplass ansatte har hjemme. Hvis man har arbeidsrom, kan situasjonen bli lik den man før hadde på cellekontoret sitt. Hvis man er avhengig av å arbeide på kjøkkenbordet eller stuebordet, eventuelt med familie rundt seg, har man heller ikke mulighet til å innrede egen arbeidsplass hjemme.

I tiden fremover blir det interessant å se hvordan pilotavdelingene klarer å bygge identitet og tilhørighet til den nye arbeidsplassen, slik at ansatte fortsatt opplever forpliktelse til å være en del av et fellesskap. Dette handler om individuell tilhørighet til arbeidsplassen, men det handler også om gruppetilhørighet. Så lenge de to avdelingene holder til i hver sin halvdel av pilotlokalene, er dette kanskje ikke noen stor utfordring, men hvis man oppnår fullt fleksibel bruk av hele pilotlokalet kan det også gå ut over gruppetilhørigheten.

## 4.6 Ledelse

Nye arbeidsformer og samhandlingsformer krever ny form for ledelse. Dette er en situasjon som både ansatte og ledere har tatt opp i intervjuene. Det handler om to forskjellige forhold som delvis har inntruffet samtidig. Det ene er forholdet mellom leder og medarbeider i de nye lokalene. Det andre er koronasituasjonen med utstrakt bruk av hjemmekontor.

Ledelse i pilotavdelingene skjer mer synlig enn da man kunne gå inn til de ansatte på deres cellekontorer. Hvor mye kan man snakke sammen i landskapet og hvor stor grad må man bruke multirom hvis man skal snakke sammen, er enda ikke avklart. Dette handler om støy, forstyrrelser og hva man kan si åpent og hva man gjerne vil skjermes. På individuelle cellekontorer kan individuelle forskjeller lettere skjules, mens i åpent landskap blir det synlig for alle. Alt dette er utfordringer som vil bli mer aktuelt når de fleste er tilbake på arbeidsplassen.

Selv om utstrakt bruk av hjemmekontor ikke var en problemstilling i evalueringen, har koronasituasjonen gjort at det har blitt et sentralt tema med stor betydning for samhandling og ledelse i piloten. Hvordan leder man folk som ikke er til stede, hvordan blir man sett av leder når man sitter hjemme hos seg selv? Hva skjer med medarbeidere som velger å trekke seg tilbake? Hvordan sikrer lederne at de fortsatt kan følge opp alle like godt, og hva forventes av tilgjengelighet fra de som jobber hjemme? Under epidemien har helsemyndighetene vært klare på oppfordringer om å komme seg utendørs mens det fortsatt er dagslys, for både variasjonen, lys og frisk luft. De som jobber hjemme kan derfor godt være ute på en tur i lunsjen, kombinere det å jobbe hjemme med andre huslige gjøremål eller omgang med barn som har hjemmeskole. Hvor tilgjengelig skal man være for sin leder? Er det en forutsetning at alle har mobiltelefon på seg og svarer umiddelbart hvis jobben ringer? Igjen handler dette om samhandlingsregler som ennå ikke ser ut til å være på plass. I mangel av dette kan det lett utvikles praksis der de som er til stede og lette å kontakte, blir de lederne tar mest kontakt med, og dermed også får de fleste oppgavene, også de attraktive. Hvis ansatte ikke er like tilgjengelig som når man er fysisk til stede, kan det også føre til at lederne gjør flere oppgaver selv heller enn å finne noen å delegere det til. Dette forandrer i så fall både ledernes arbeidshverdag og forholdet til de ansatte.

Så langt i evalueringen har vi ikke hørt om innsats for å diskutere disse temaene, verken i plenum eller i ledergruppen. Det er lett å se at dette er et behov som å adresseres fremover.

Nye arbeidsformer og samhandlingsformer krever endringer av hvordan ledelse utføres og hvordan de ansatte arbeider. koronasituasjonen og den nye hverdagen endrer også rammebetingelsene. Fremover blir det derfor interessant å følge hvordan:

- pilotavdelingene klarer å bygge identitet og tilhørighet til den nye arbeidsplassen
- individuelle behov ivaretas uten at dette blir for synlig
- ledere fortsatt kan følge opp alle like godt, og hva som forventes av tilgjengelighet fra de som jobber hjemme?
- oppgaver blir fordelt, siden medarbeidere er mindre synlig ved at de kan være på hjemmekontor eller i andre deler av lokalene.

## 5 Avsluttende vurderinger

---

Dette arbeidsnotatet omhandler erfaringene fra 2021, en periode der pandemien preget piloten. Det er likevel mulig å peke på noen generelle utfordringer som piloten vil stå overfor. Neste arbeidsnotat vil oppsummerer erfaringene fra 2022, og ha mulighet til å si hvordan det utvikler seg når man får mer normale erfaringer fra arbeid i pilot-lokalene.

Situasjonen i 2021 kan ikke sammenlignes med en normal arbeidshverdag, men tilnærmet alle ansatte har tatt i bruk arbeidsplassene i piloten selv om tilstedeværelsen har variert. Etter sommerferien ble restriksjonene redusert, for til slutt bli å bli tatt bort ved utgangen av september. Samtidig var det mulig å arbeide hjemmefra én eller to dager i uken. Som følge av enmetersregelen var det halv kapasitet på møterommene frem til restriksjonene ble opphevet.

### 5.1 Hjemmekontor

Ved oppstart av piloten var det mye bruk av hjemmekontor. Dette har nok utfordret oppstarten for både medarbeidere og ledere. Som nevnt i forbindelse med ledelse og hjemmekontor, er det viktig med en felles forståelse av hvordan man skal praktisere tilstedeværelse digitalt, med felles regler for hvor tilgjengelig man skal være de dagene man jobber hjemme. Det finnes ikke noen klare svar, men det er viktig at det man kommer frem til, er godt forankret hos både lederne og medarbeiderne.

Fasen med utstrakt bruk av hjemmekontor har også avdekket en ny situasjon i forbindelse med sykefravær. Flere har fortalt om medarbeidere som jobber hjemmefra, som logger seg på Teams-møter, selv om de ikke er friske eller har syke barn. Der man er for syk til å dra på jobb, kan man fortsatt være frisk nok til å kunne følge et Teams-møte eller jobbe litt, og syke barn kan innen visse grenser, sysselsettes nok til at man samtidig får arbeidet litt selv. Dette er situasjoner som før ville utløst en egenmelding, men som nå kan brukes mer fleksibelt med hjemmekontor. Det interessante er hvordan dette vil utvikle seg fremover når normaltilstanden er på plass. Vil det fortsatt være en egenopplevd forventning til at man gjør så mye man orker hjemmefra i stedet for å ikke jobbe når man er for syk til å gå på jobb. Man kan tenke seg en situasjon der hjemmekontor blir «den nye egenmeldingsordningen», og dette kan skape forventninger begge veier. Igjen er dette et tema som berører samhandlingsregler og ledelse i tiden fremover. Selv om det ikke spesifikt handler om aktivitetsbaserte arbeidsplasser, får det konsekvenser for ansatte og ledere i pilotavdelingene og er dermed et område man bør være spesielt oppmerksom på videre. Foreløpig er det ikke avklart hvor omfattende bruken av hjemmekontor vil være når koronarestriksjonene oppheves, men sannsynligheten er stor for at den vil være større enn før epidemien.

### 5.2 Tilhørighet til arbeidsplassen

En annen utfordring handler om lojalitet og tilhørighet til en arbeidsplass man ikke får sette individuelt preg på. Er ansatte så motivert av arbeidsoppgavene og kollega-fellesskapet at det ikke spiller noen rolle hvordan arbeidsplassen er utformet? På

mange måter kan spørreundersøkelsen antyde et slikt svar, der de fleste rapporterte stor trivsel. Samtidig er det et tema som ble mer problematisert i intervjuene. Hvis arbeidsplassen ser ut som hvor som helst, kan man da også jobbe for hvem som helst? Hvordan vil turnover utvikle seg i årene fremover og hva er eventuelt alternativene for de som slutter: hva slags arbeidsplasser og oppgaver går de til? Her vil en oppfølging av turnover i tiden fremover gi verdifull kunnskap.

### 5.3 Kjøreregler og infrastruktur

Den første tiden i pilotlokalene bar preg av at man ikke hadde gode rutiner for hvordan man skulle arbeide sammen. På cellekontor var det fast plass, og man kunne i stor grad arbeide som man ville. I pilotlokalene er det samspill som krever innkjøring, med hensyn til å akseptere at yndlingsplassen ikke alltid er ledig, ikke prate i telefonen, og annet. Samtidig utfordrer bruken av Teams-møter tilgjengeligheten til avskjermete rom. Konsekvensen er for eksempel at på dager med mye møtevirksomhet velger noen hjemmekontor.

En forutsetning for aktivitetsbaserte arbeidsplasser er at digital infrastruktur fungerer. Dette gjelder særlig utstyr på arbeidsplassene og i multirommene. Mange opplevde problemer den første perioden. Samtidig er det flere som opplever at opplæringen i å ta i bruk den digitale infrastrukturen har vært dårlig.

Et annet moment av mer praktisk art er garderobeforholdene. Siden yttertøy og møteklær, som dressjakker, ikke lenger kan henges opp i eget cellekontor, må dette gjøres i fellesgarderober. Ved vått tøy og sko og i vinterhalvåret setter dette krav til kapasitet. Mange opplevde at dette ikke fungerte ved oppstarten, og det fikk flere uheldige følger. I sum svekker dette den gode starten. Slik sett er det viktig at man i forkant av innflytting i nye lokaler, etablerer kjøreregler for samhandling og at tekniske og praktiske løsninger er i henhold til krav og forventninger.

Samtidig er det slik at både kjøreregler og infrastruktur vil ha behov for revisjon og utvikling. Dette bør tydeliggjøres for alle og man bør legge en plan som allerede før oppstart, kommuniserer at det vil være behov for endringer underveis. Det innebærer også en plan for hvordan de ansatte skal komme med innspill og synspunkter på hva som bør endres og justeres. Det vil være hensiktsmessig å sette en tidslinje for denne prosessen. Det vil gi transparens i prosessen, og de som flytter inn vil være klar over at det det både gis mulighet og forventes at de kommer med innspill til justeringer basert på faktisk erfaring fra bruken av lokalene.

# Vedlegg

---

## Stoler i pilotlokalene

Tabell 6.1 Oversikt over stoler i piloten

	Rom/soner	Antall	Fullergonomiske stoler, H/S-bord	Andre stoler/seter
<b>H</b>	Fullergonomiske plasser – åpne	48	48	
	Fullergonomiske plasser – fokus / multirom	8	8	
	Multiromstoler øvrige	26		26
	Andre sitteplasser i hovedsoner	11		11
<b>A</b>	Delt aktivitetssone 1 (Stille/lese)	7	2	5
	Delt aktivitetssone 2 (Bibliotek/leserom)	13		13
	Delt aktivitetssone 3 (dropdown-plasser)	6		6
<b>L</b>	LDA – lokalt delt arbeidsplassareal	20		20
<b>M</b>	Møterom – generelle	18		18
<b>S</b>	Møterom tilknyttet sosial sone	8		8
	Sosial sone m/ tekjøkken/kaffe	15		15
	SUM	180	58	122

## Oversikt over retningslinjer for tilstedeværelse i KDD

Under følger en grov oversikt over retningslinjene/reglene for tilstedeværelse i KDD f.o.m 26. mars 2021 t.o.m. 15. februar 2022.

Pilotavdelingene – APA og STA – har hatt de samme generelle retningslinjene som resten av KDD, men holdningen og praktiseringen av hjemmekontor har vært noe høyere i pilotavdelingene enn det retningslinjene tilsier.

Tabell 6.2 Oversikt over retningslinjer for tilstedeværelse i KDD

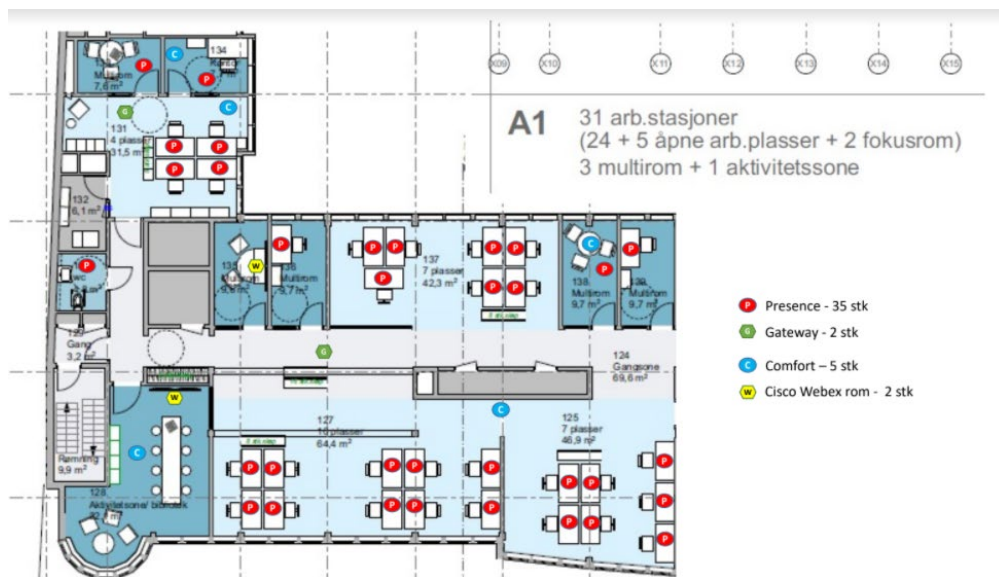
<b>26.03.2021</b>	Lokalene kan benyttes. Innført egne regler for tilstedeværelse og bruk under pandemi. Maks tilstedeværelse i lokalene er begrenset til 20 % (14 personer). Samme arbeidsplass benyttes gjennom arbeidsdagen. Alle møterom/rom har begrensninger.  Høy grad av hjemmekontor med unntak av ledere og ansatte som arbeider med gradert materiell.
<b>02.08.2021</b>	Hovedregelen er fysisk tilstedeværelse. Dette forutsetter at det er mulig å holde én meter avstand for alle så lenge dette er anbefalt. Alle møterom/rom har begrensninger (halv kapasitet).  Det var fortsatt mulig for ansatte i APA og STA å ha 1-2 dager med hjemmekontor/fysisk tilstedeværelse. Dette ble praktisert i ulik grad mellom APA og STA, og innad i de ulike seksjonene.
<b>27.09.2021</b>	Hovedregelen er fysisk tilstedeværelse. 1-meteren er opphevet. Ingen begrensninger på antall mennesker i rom/møterom.  Det var fortsatt mulig for ansatte i APA og STA å ha 1-2 dager med hjemmekontor/fysisk tilstedeværelse. Dette ble praktisert i ulik grad mellom APA og STA, og innad i de ulike seksjonene.
<b>09.12.2021</b>	Påbud om hjemmekontor og 1 meter. Arbeidsgiver skal legge til rette for hjemmekontor der det er mulig, uten at det går ut over tjenester som krever tilstedeværelse som er viktig og nødvendig for virksomheten. Den enkelte avdeling må vurdere hvilken tilstedeværelse vi må ha innenfor denne rammen. Alle møterom/rom har begrensninger (halv kapasitet).  Noe tilstedeværelse for ledere og ansatte som måtte jobbe gradert (mest i STA), men generelt lite fysisk tilstedeværelse.
<b>02.02.2022</b>	Påbudet om hjemmekontor er nå opphevet, og erstattet med en anbefaling om at arbeidsgiver vurderer behovet for hjemmekontor. Dette skal gjøres ut fra krav til smittevern faglig forsvarlig drift. Dette betyr at man må opprettholde meteren (ev. bruke munnbind der dette ikke er mulig), være hjemme hvis man er syke, og ellers ta litt ekstra hensyn så man unngår at altfor mange blir syke samtidig. Alle møterom/rom har begrensninger (halv kapasitet).  Det er fortsatt en del ansatte som praktiserer 1-2 dager med hjemmekontor. Dette praktiseres i ulik grad mellom APA og STA, og innad i de ulike seksjonene.
<b>15.02.2022</b>	Ikke lenger påbud om 1 meter avstand. Det er ikke lenger begrensninger på ant. personer i rom/møterom.

## Oversikt over sensordata

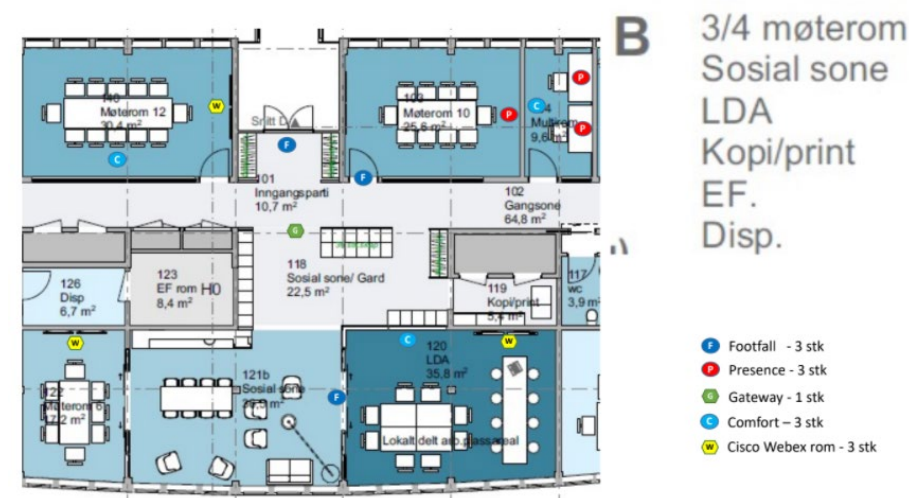
Figurene skiller mellom følgende sensorer:

- Presence: Måler tilstedeværelse på arbeidsplassene. Måler tilstedeværelse hvert minutt.
- Gateway: Enhet som samler informasjon fra de ulike sensorene og sender data til lagring via lukket nettverk.
- Comfort: Klimasensor som måler blant annet temperatur, luftfuktighet, støy og luftkvalitet (andel karbondioksid i luften).
- Cisco Webex room: Videokonferanseløsning som kan dele utvalgte sensor-data, blant antall personer i rommet.
- Footfall: Tellesensor for antall personer inne i enkelte områder eller møte-rom.

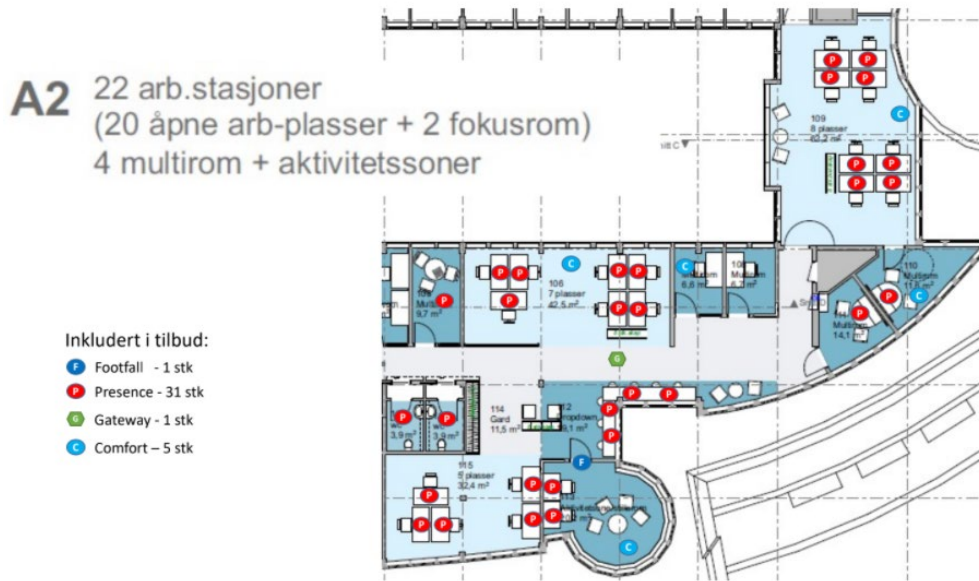
Figur V.1 Sensorenes plassering i aktivitetssone 1 (STA)



Figur V.2 Sensorenes plassering i buffersone

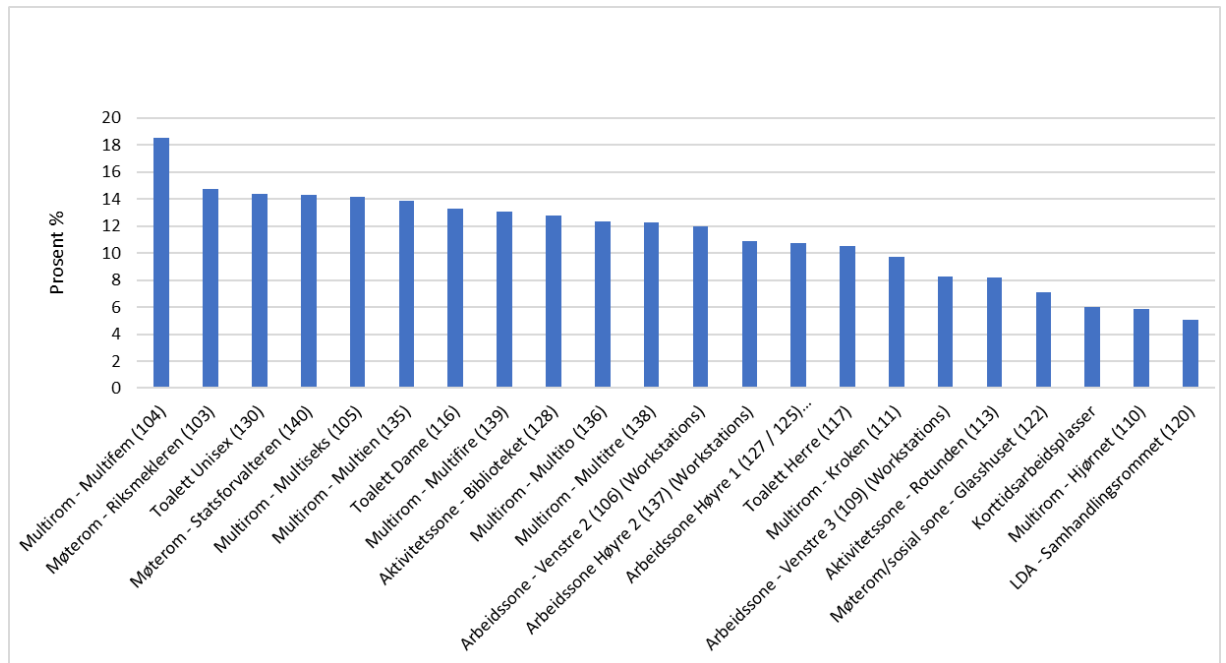


Figur V.3 Sensorenes plassering i aktivitetssone 2 (APA)



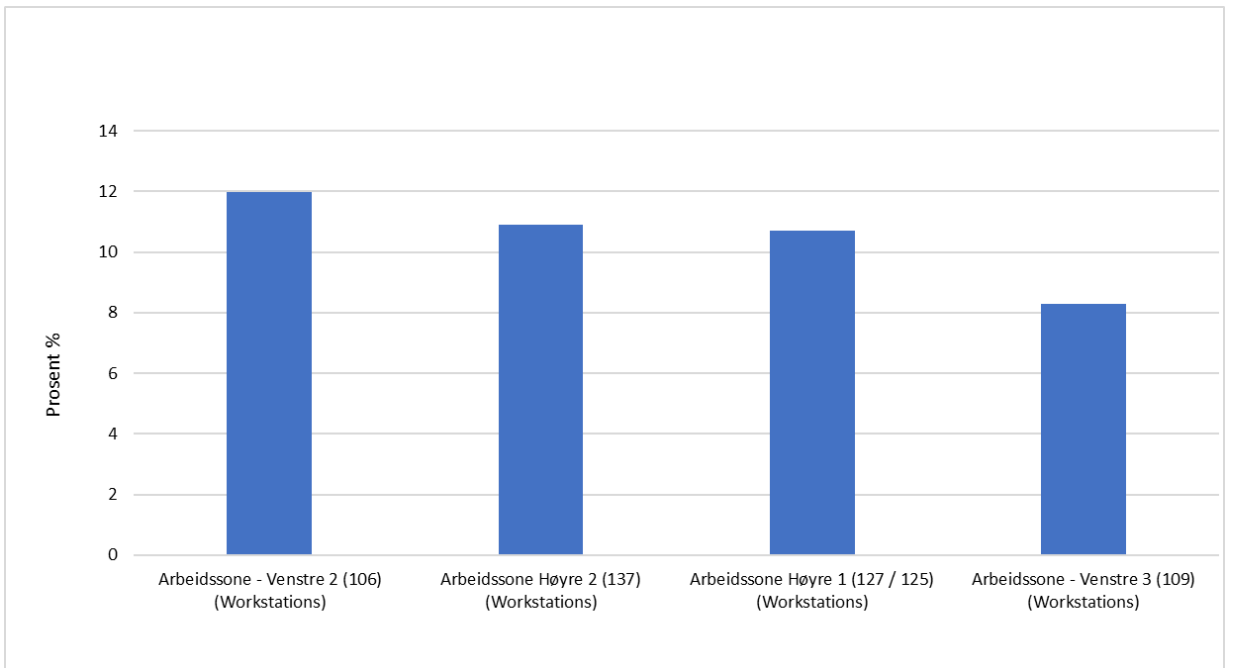
### Utvalgte data fra sensorer i piloten

Figur V.4 Gjennomsnittlig bruk per sone. Prosentvis bruk i arbeidsuken (mandag til fredag) mellom 0800 og 1600. Periode: 4.august 2021 til 1.februar 2022.

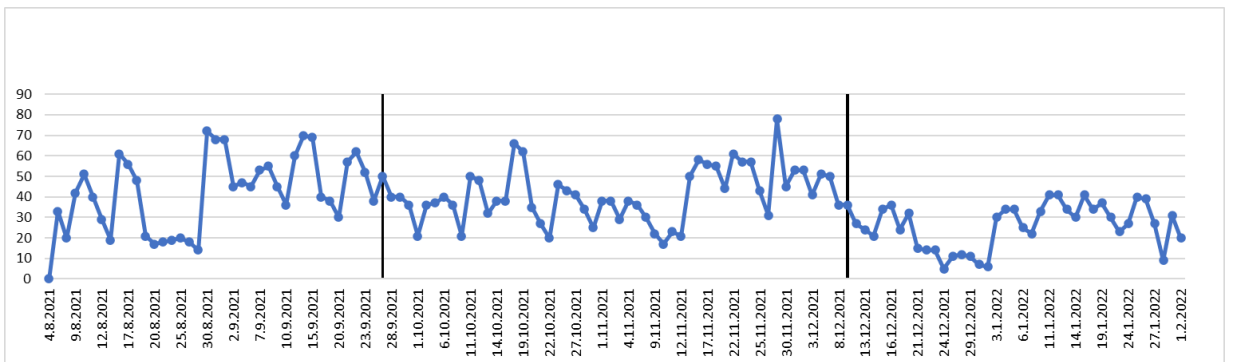




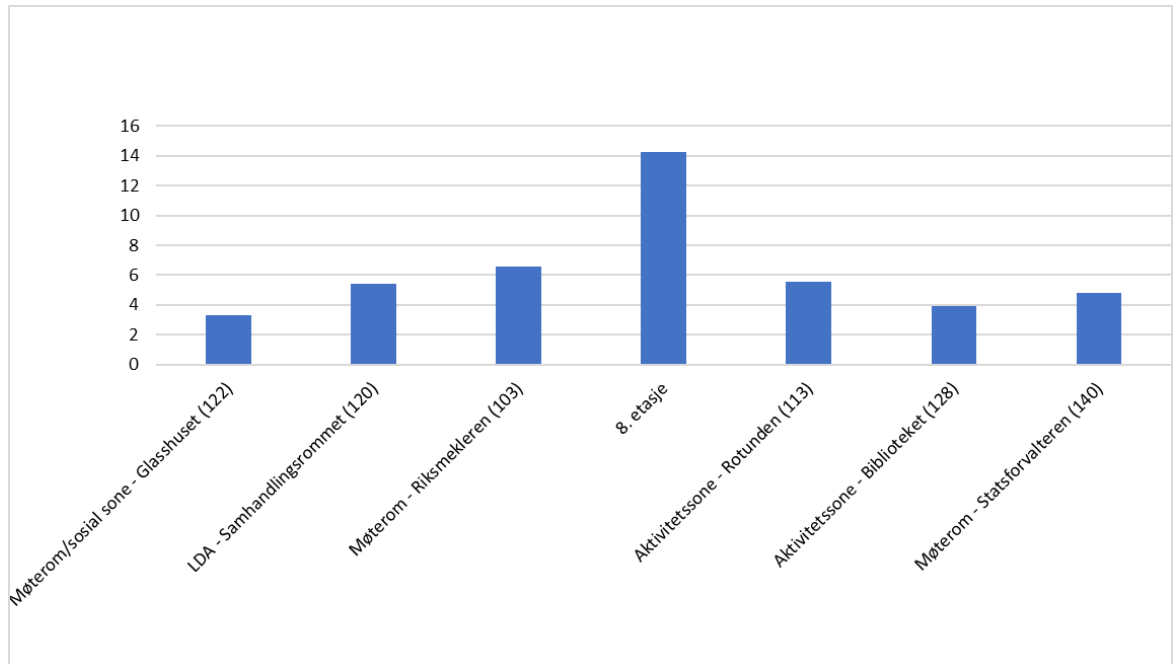
Figur V.5 Gjennomsnittlig bruk per arbeidssone. Periode: 4.august 2021 til 1.februar 2022.



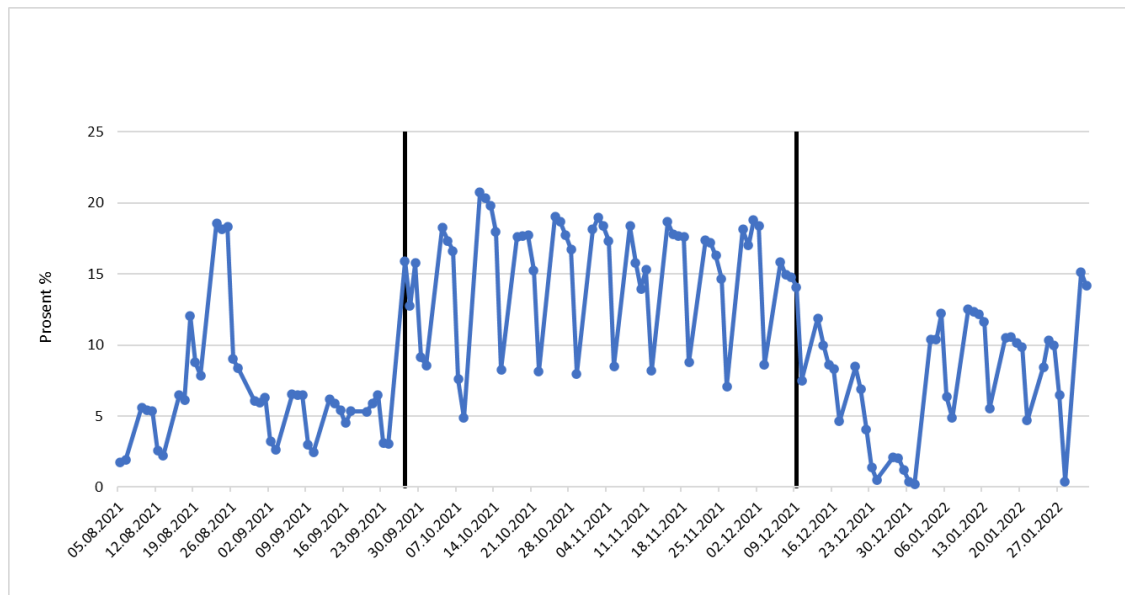
Figur V.6 Maks antall i pilotlokalene per dag. Målt av tellesensor ved pilotlokalets inngang. Periode: 4.august 2021 til 1.februar 2022



Figur V.7 Gjennomsnittlig maks antall i ulike soner. Målt av tellesensorer og Webex-løsninger. Periode: 4.august 2021 til 1.februar 2022

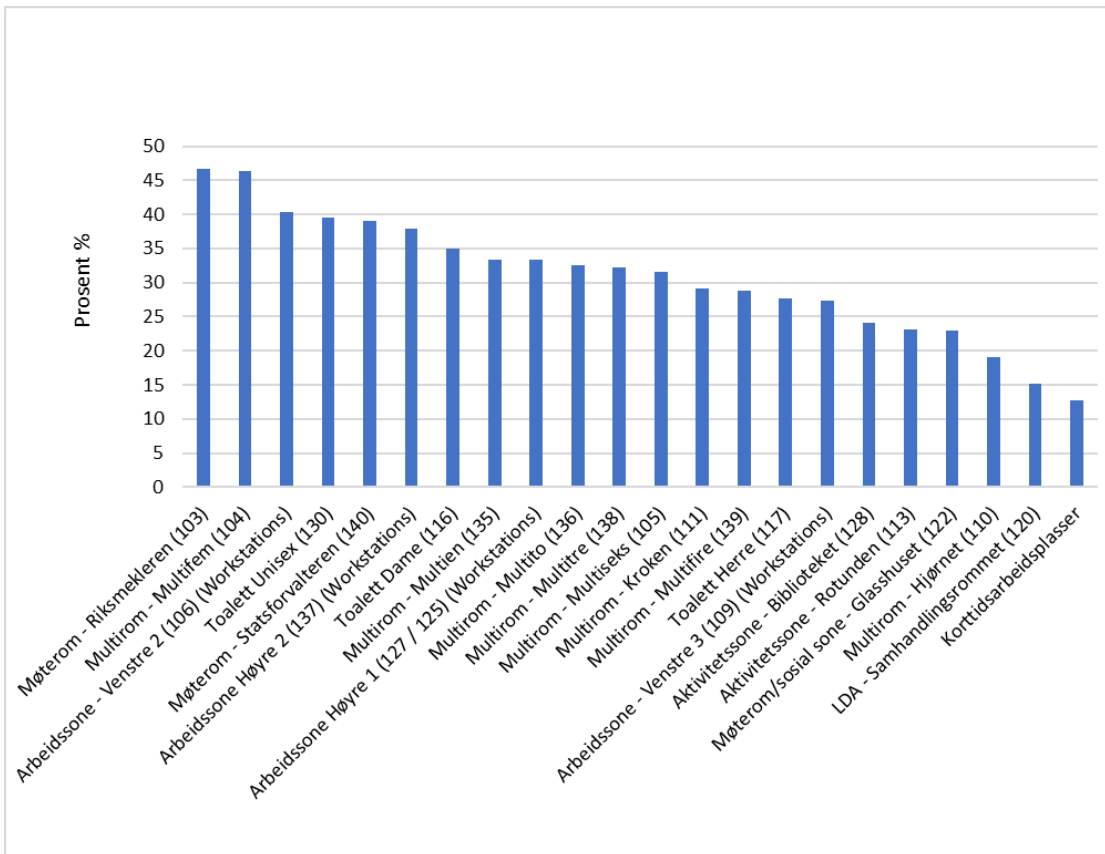


Figur V.8 Gjennomsnittlig tilstedeværelse per dag. Målt av tellesensor ved inngang. Måling fra 0800 til 1600. Periode: 4.august 2021 til 1.februar 2022



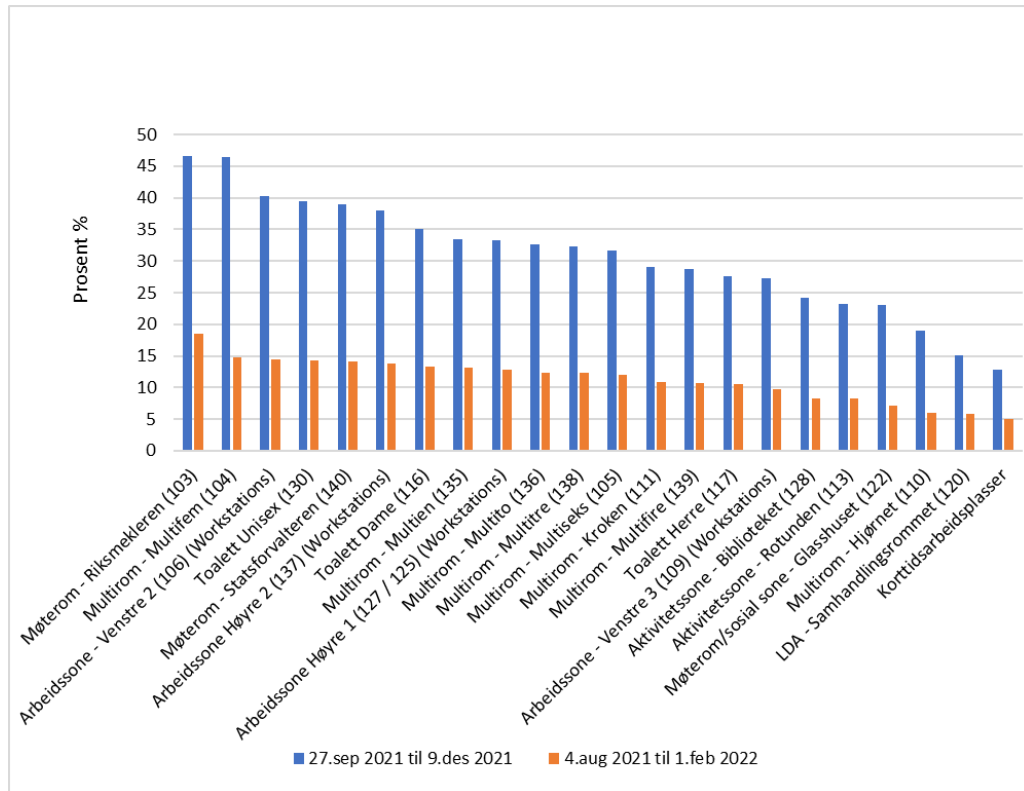
I perioden 27.september til 9.desember er det tydelig, regelmessig fall i tilstedeværelse på fredager. Forklaring er sannsynligvis en blanding av færre på kontoret og kortere arbeidsdag (måling går fra 0800 – 1600 hver dag).

Figur V.9 Gjennomsnittlig bruk per sone. Måling fra 0800 til 1600. Periode: 27.september 2021 til 9.desember 2021.



27. september til 9. desember er perioden det var hovedregel med fysisk tilstedeværelse og data som dermed stemmer mest overens med vanlig bruk (selv om det fortsatt var lov med hjemmekontor).

Figur V.10 Gjennomsnittlig bruk per sone. Måling fra 0800 til 1600. Sammenligning av periodene 27.september 2021 til 9.desember 2021 og 4.august 2021 til 1.februar 2022.





# Evaluering av Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i KDD

Hva skjer når ansatte i departementene går fra egne kontorer til aktivitetsbaserte arbeidsplasser uten faste plasser? Fafo, i samarbeid med PwC, evaluerer erfaringene med Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i Kommunal- og distriktsdepartementet. Hensikten med evalueringen er å gi kunnskap for planlegging og forberedelser av departementenes innflytning i det nye regjeringskvartalet i 2025. Dette notatet oppsummerer det første året av piloten.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-notat 2022:05  
ID-nr.: 10366