

Fremtidens arbejdspladser i Staten

16.11.2011

H:\10417_Statsbygg_arbejdsform\SIGNAL_111116_Fremtidens arbejdspladser.docx

Fremtidens arbejdspladser i Staten

FREMTIDENS ARBEJDSPLADSER I STATEN	2
INTRODUKTION TIL SIGNAL	5
METODER	6
REFERENCER	6
CENTRALE UDFORDRINGER I TIDEN	7
STATENS SPECIFIKKE UDFORDRINGER	9
SPECIFIKKE BARRIERER INDEN FOR STATEN	10
MEGATRENDS – OG GUIDELINES FOR VORES FYSISKE RUM	12
DIGITALISERING	13
KOORDINERING	13
MOBILITET	14
KOMPETENCEUDVIKLING	15
INNOVATION	16
IDENTITET/ BRANDING	16
HVAD EFTERSPØRGER TOPLEDERNE?	18
HVAD SIGER MEDARBEJDERNE?	19
FREMTIDENS ARBEJDSPLADSER I STATEN	20
FREMTIDSSCENARIER FOR ARBEJDSPLADSER I STATEN	20
OPGAVER	20
MINISTERBETJENING	21
BORGERINVOLVERING/DIGITALISERING	21
REKRUTTERING	21
KOMPETENCEPROFILER	21
LEDELSE	21

INTERNATIONALISERING	22
GENNEMSIGTIGHED	22
4 CENTRALE UDFORDRINGER	23
1. ARBEJDSOPFATTELSEN	23
2. EJERSKAB TIL KVADRATMETER	24
3. HVEM DELER VI VIDEN MED?	24
4. RUM OG IDENTITET	25
ARBEJDSFORMER OG BYGNINGSTYPER	26
FRONTOFFICE/ BACKOFFICE	26
"CONNECTIVITY" / FORBINDELSESEVNE	26
ARBEJDSMILJØ TYPER	27
NØGLETAL	28
OPTIMERINGS POTENTIALER VED STRATEGISK BRUG AF RUM	28
SPREDT/SAMLET LOKALISERING	29

*”SIGNAL rådgiver om proces- &
rumdesign.*

*Vi er i markedet for visioner om fremtidens
arbejds- og læringsmiljøer.*

*Vi kobler mennesker og kultur med en
organisations vision for fremtiden.*

*Vi udformer rum der beforder trivsel
mellem mennesker.”*

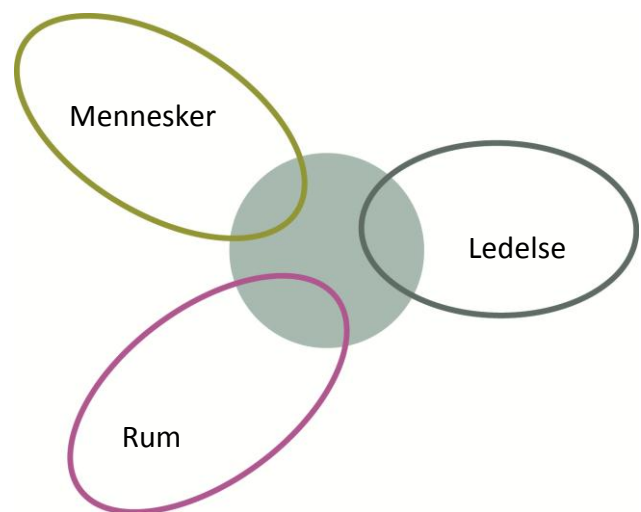


Introduktion til SIGNAL

SIGNAL har igennem 11 år ydet rådgivning i samspillet mellem organisationers mål, værdier, mennesker og rum og indrettet over 50.000 arbejdspladser i private og offentlige organisationer. SIGNAL står for nytænkning i forståelse og anvendelse af strategisk arkitektur i relation til ledelse, og er flere gange blevet anerkendt for dette arbejde – senest er SIGNALs administrerende direktør Gitte Andersen blevet tildelt Berlingske Nyhedsmagasins Innovationspris 2010.

På SIGNAL beskæftiger vi os med rum som strategisk redskab, og vi er vi dels optaget af at synliggøre, hvilke konsekvenser forskellige strategiske beslutninger har for udformning af bygningsfysik, samt i relation hertil, at synliggøre de til- og fravalg der følger af enhver

beslutning. Dels de store muligheder, der er for yderligere værdiskabelse i organisationer, hvor man bruger rum, som strategisk redskab i forandringsprocesser.



“ Rum er aldrig neutrale, de vil altid påvirke os. De kan forhindre eller befordre aktiviteter, relationer og mål.

Det er derfor centralt, inden man går i gang med at udforme sine rum, at man definerer hvilke centrale udfordringer organisationen har til formål at håndtere – dvs. at man får defineret, hvilke strategier rum skal understøtte. Ved ikke at efterlade udformningen af de fysiske rammer som tilfældige disponeringer, men derimod at anvende rummet strategisk, så det altid understøtter de arbejdsprocesser der skaber værdi, kan rum skabe resultater!

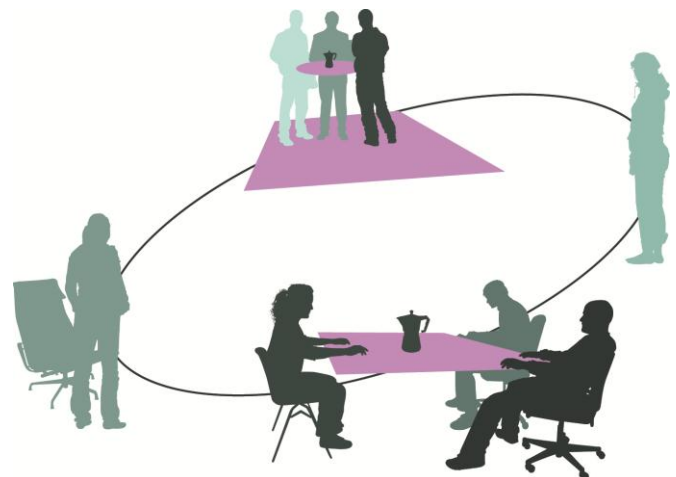
Metoder

SIGNAL ved af erfaring, at de bedste resultater opnås gennem brugerinvolverende processer, og at netop denne involvering er en stærk værdiskaber i tilblivelsen af forandringer af rum og bygninger.

Vi anvender derfor en række afprøvede værktøjer, processer og analyseredskaber, der sætter os i stand til at koble strategier for fremtiden med en professionel rådgivning for fremtidig udformning af rum.

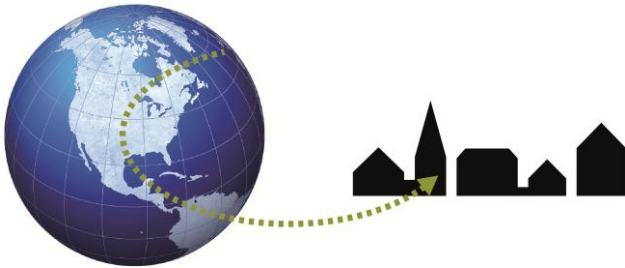
Referencer

I de 11 år SIGNAL har eksisteret, har vi været rådgiver for en række store private såvel som offentlige kunder i forbindelse med re-tænkning af hovedkontor/domicil. Dette både i nye fysiske rammer, såvel som optimering og nytænkning af deres eksisterende fysiske rammer. SIGNAL har været primus motor i gennemførelsen af en række udviklingsprojekter om fremtidens arbejdspladser, fremtidens læringsmiljøer og strategisk brug af rum. Aktuelt har vi for Statens største ejendomsforvalter Slots- og Ejendomsstyrelsen udarbejdet en vision for Fremtidens Arbejdspladser i Staten. SIGNAL har netop afleveret et stort udviklingsprojekt for Erhvervs- og Byggestyrelsen vedrørende Fremtidens Skole i Danmark og har gennemført projekter i Norge og Tyskland. Desuden har SIGNAL været med til at sætte og udfordre dagsordenen for fremtidens arbejdspladser i over 20 danske kommuner, såvel som i en lang række danske statslige styrelser, bl.a. Forbrugerstyrelsen, Kunststyrelsen, Kulturarvstyrelsen, Bibliotekstyrelsen, Trafikstyrelsen og Lægemiddelstyrelsen.



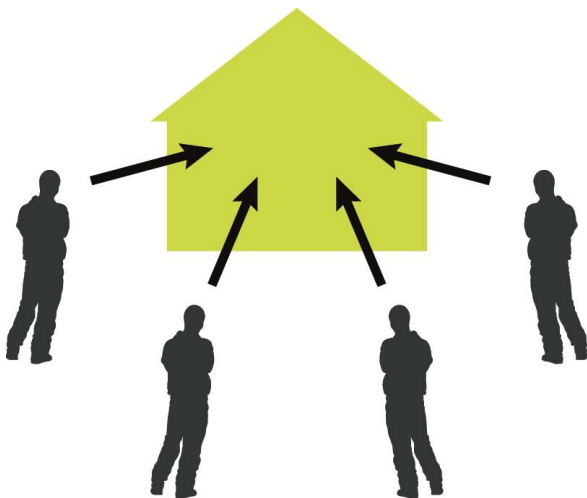
Centrale udfordringer I TIDEN

Når vi ser på tværs af de erfaringer, som SIGNAL har med private og offentlige organisationer, tegner der sig nogle tendenser. Først og fremmest skal den konkurrencedygtige organisation sætte sig i stand til at hjemhente



viden globalt og omsætte det lokalt. Innovationsevnen er afgørende for vores evne til at konkurrere – og i en statslig kontekst evnen til at nytænke interaktionen mellem stat og borgere.

I videnbaserede virksomheder udgør lønudgifterne ligeledes langt den største omkostning i virksomheden. Det betyder, at medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource. En central udfordring er derfor, at kunne tiltrække og fastholde attraktive medarbejdere, såvel som at kunne rekruttere nye medarbejdere.



Behovet for at kunne tiltrække og fastholde attraktive nøglemedarbejdere, skal ses i lyset af, at jobkulturen over en årrække har ændret sig og medarbejdere nu oftere og oftere skifter job.

Det er blevet væsentligt for en virksomhed at fastholde viden inden for de enkelte projektgrupper, selvom der er en successiv fragang, såvel som tilgang af medarbejdere.

Samtidigt er der en stigende tendens til at firmaets image er betydningsfuldt når vidensarbejdere skal vælge job – og det er derfor vigtigt for organisationer og virksomheder at pleje deres image udadtil.

Udviklingsprojektet om Fremtidens Arbejdspladser i Staten viser, at den attraktive nøglemedarbejder i staten – dvs. den profil som Staten har en interesse i at tiltrække og fastholde - har en lang videregående uddannelse og et aktivt mangfoldigt fritidsliv som værdsættes højt, selvom de arbejder meget. Behovet er at få det faglige og det personlige til at hænge godt sammen. Som modstykke til dette ses i stigende grad, at medarbejdere plages af stress. Et trivsels problem, der udfordrer vores arbejdsmarked på tværs.

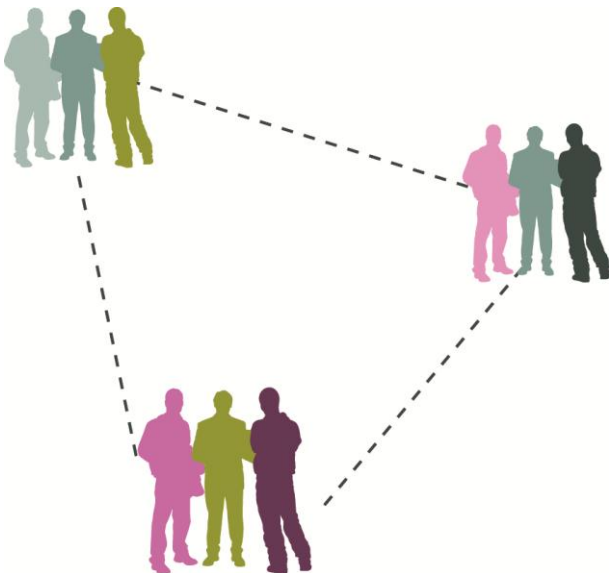
Ud af en række forskellige udfordringer har Velfærdspanelet¹ og andre ledere i den offentlige og private sektor formuleret en række udfordringer, som de mener, er de største i relation til værdiskabelsen på danske arbejdspladser.

- Øverst ligger vores evne til at samarbejde på tværs,
- dernæst vores evne til at tænke ”ud af boxen løsninger” – eller vores innovationsevne.
- På tredje pladsen vores evne til at skabe attraktive arbejdspladser

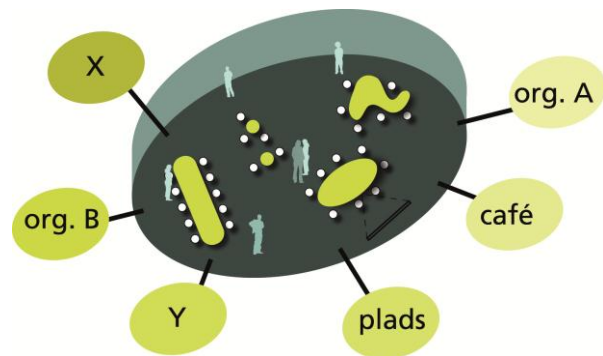
Disse udfordringer stiller alle krav til udformningen af vores fysiske arbejdsrum.



2. Ud-af-boxen



1. Samarbejde



3. Attraktive arbejdspladser

¹ Kilde: Mandag Morgen

Statens specifikke udfordringer

Organisationen af den statslige administration i Norge har en del til fælles med den danske. Der gøres her rede for hvordan organisationen ser ud i de to lande.²

Danmark			
Regering	Ministerier	Departementer	Direktorater og Styrelser
	Ledes af minister udpeget af statsministeren. Et ministerium kan være ansvarlig for flere områder. Tilsammen udgør ministerierne centraladministrationen.	Ledes af en departementschef. Departementet er ministeriets øverste del. Departementet er normalt opdelt i kontorer, som hver ledes af en kontorchef.	Ledes af en direktør. Forvaltningsafdelinger under de enkelte ministerier, som tager sig af de mere fagspecifikke opgaver. Opdelt i forskellige kontorer med hver deres kontorchef.
Norge			
Regering	Ministerier, departementer	Direktorater	Tilsyn
Regeringens (statsrådets) medlemmer kaldes formelt for statsråder. I dagligtalen «minister». Statsministeren og udenrigsministeren omtales ikke som statsråder.	Ledes af en statsråd. Organiseret i 17 departementer (i tillæg til Statsministerens kontor). Håndterer politiske sager og administrative sager. Den øverste faste embedsmand i departementet er departementsråden.	Ledes af en direktør. Håndterer statslige forvaltningsorganer med faglige myndighedsopgaver.	Der findes mere end 50 forskellige tilsynsorganer i Norge, der fører opsyn og kontrol med en række områder jvf love og forskrifter.

² <https://www.borger.dk/Emner/samfund-og-rettigheder/politik-og-valgsystem/styreform/stat-regioner-og-kommuner/Sider/ministerier-direktorater-og-styrelser.aspx>
http://no.wikipedia.org/wiki/Norges_politiske_system
<http://www.norge.no/styresmakter/>
<http://no.wikipedia.org/wiki/Direktorat>
<http://no.wikipedia.org/wiki/Tilsyn>

SIGNAL's udviklingsprojekt om Fremtidens Arbejdspladser i Staten afdækkede følgende væsentlige udfordringer for Staten:

- I Danmark præges Statens bygningsmasse af ufleksible rum, der ikke understøtter dagens og fremtidens arbejdsprocesser optimalt.
- Kravene til effektivitet i Statens opgaveløsning øges løbende.
- Staten skal fremstå som en attraktiv arbejdsplads med henblik på at kunne fastholde og tiltrække fremtidens kompetenceprofiler.

Nedenstående er samlet en række udsagn, der uddyber udfordringerne som staten står overfor i dag:

"...de udfordringer den offentlige sektor står over for i dag går på tværs af de etablerede institutioner og ministerområder. Det gælder f.eks. udviklingen af en sammenhængende og borgernær offentlig sektor, digital forvaltning, indsatsen for nedbrydning af den sociale arv og den regionale udvikling.

...væksten i de offentlige udgifter skal begrænses, og at det i fremtiden bliver nødvendigt at opnå bedre resultater med færre eller de samme ressourcer. Der skal med andre ord tænkes meget nøje over, hvordan arbejdsgange og sagsforløb kan tilrettelægges, så der samtidigt opnås tværgående sammenhænge og effektiviseringer. Ikke mindst gennem omfattende brug af mulighederne inden for digital forvaltning.

...at tegne Staten som en attraktiv arbejdsplads er og bliver en stadig større udfordring i en snarlig fremtid, hvor kampen om de kvalificerede medarbejdere bliver mere og mere intens. I denne forbindelse kan indførelsen af nye projekt- og teambaserede arbejdsformer,

sammen med signalet om en tværgående og helhedsorienteret statslig opgaveløsning, være med til at tiltrække den eftertragtede arbejdskraft"³.

Ovenstående citater tegner et billede af, at Staten skal skabe en øget værdi for borgeren og tiltrække kompetent arbejdskraft, samtidig med, at der skal effektiviseres. Det er derfor relevant at kigge på, hvordan udformningen af fremtidens arbejdspladser i Staten kan være med til at understøtte effektive arbejdsgange, videndeling og kreativ problemløsning. Der skal skabes attraktive arbejdsmiljøer uden unødvendig overforbrug af m2, som kan være med til tiltrække kompetent arbejdskraft. Dynamikker der i sidste ende kommer borgeren til gode i form af øget værdi og udvikling.

Specifikke barrierer inden for Staten

Statens grundlæggende sektoriseret og hierarkiske opbygning skaber dog interne barrierer for at løse udfordringerne beskrevet foroven.

"Opdelingen i ministerområder og den klare ansvarsfordeling medfører uundgåeligt en vis sektorisering. Det har den fordel, at placeringen af det politiske ansvar altid står klart, men det skærper også behovet for koordination og samarbejde mellem ministerierne.

...Et andet væsentligt organisationsprincip i centraladministrationen er den hierarkiske opbygning, der oftest er baseret på organisering i kontorer. Hierarkiet har blandt andet til formål at sikre, at ministerbetjeningen er af høj faglig kvalitet, at der sker den fornødne koordination internt på ministerområdet, og at det er muligt at placere et ansvar, hvis der opstår alvorlige fejl eller mangler.

³ Kilde: www.moderniseringsprogram.dk - Regeringens moderniseringsprogram

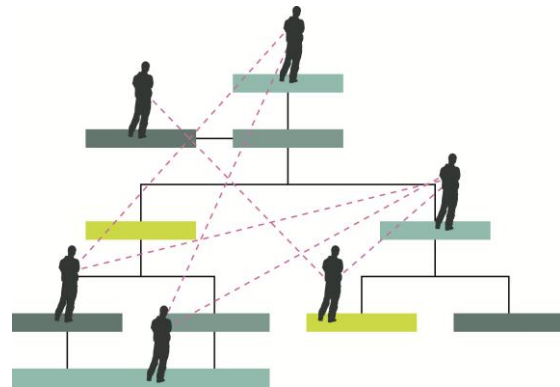
“ **Sektoriseringen og hierarkiet er således begge væsentlige principper, men udgør tilsammen en potentiel barriere for at samarbejde på tværs.** ”

...Ændringer i ministeriernes interne organisering og opgaveportefølje kan ses som modvægt hertil og giver en tilpasning til samfundets skiftende behov og ændrede politiske prioriteringer⁴.

Lige som de fysiske rum kan være med til at understøtte hierarki – kan de også fungere som en modvægt til det. Den mentale accept eller forståelse af, hvad rum skal befordre har stille og roligt flyttet sig gennem de sidste 15 år. Organisationer beskriver muligvis stadig sig selv i hierarkiske organisationsdiagrammer, men i hverdagen er det som oftest netværkstrukturen, der hersker. Det er blevet ens eget ansvar selv at opsøge kolleger, der kan give én den viden som man ikke selv har, for at man kan holde en høj kvalitet i ens opgaver.

Konkurrenceevnen kan nu udtrykkes i hvor høj grad kolleger i en organisation vil hinanden i dagligdagen. Spørgsmålene bliver derfor; hvor god er man til at udvikle nye processer, produkter eller serviceydelser sammen – hvor høj er organisationens relationskraft? I takt med forandringen i vores arbejdsopfattelse har lederrollen også flyttet sig. Ledelse er ikke længere blot en rationel proces, hvor opgaver uddelegeres og

informationer videregives ned i hierarkiet. I dag er ledelse en social proces, og den gode leder er en der formår at understøtte netværksskabelse.



Fremtidens arbejdspladser i Staten skal altså være med til at understøtte relationsdannelse og netværksskabelse. Her ligger der et stort udviklingspotentiale, for mange arbejdspladser i Staten i dag er kendetegnet ved lange gange med delvist tomme enkeltmandskontorer, hvor medarbejdere arbejder skjult med begrænset adgang og synlighed til hinanden. SIGNALs erfaring viser, at tendensen for fremtiden tegner sig mere i retning af åbne aktivitetsbaseret miljøer, der i meget højere grad understøtter spontan uformel interaktion og relationsdannelse – også på tværs af faggrænser og hierarkiske opdelinger.

⁴ Kilde: www.moderniseringsprogram.dk - Regeringens moderniseringsprogram



Megatrends – og guidelines for vores fysiske rum

Ses der på tværs af organisationer og virksomheder kan SIGNAL udpege seks generelle tendenser, der påvirker den måde samfundet udvikler sig; hvordan mennesker lever og arbejder, hvordan organisationer struktureres – og som også forventes at påvirke bygningsfysikken.

De seks tendenser er her hovedsageligt beskrevet med den danske Stats egne ord for at indikere, at tendenserne allerede indgår i statens organisatoriske overvejelser og udviklingsplaner.

Tendenserne er:

- Digitalisering
- Koordinering
- Mobilitet
- Kompetenceudvikling
- Innovation
- Identitet/branding

De seks tendenser vil her blive uddybet, som de gør sig særligt gældende inden for den Danske Stat. Til hver tendens følger SIGNALS anbefalinger til, hvad dette bør betyde for det fysiske rum.

Digitalisering

"..handler om at benytte de nye teknologiers muligheder for at forbedre og effektivisere den offentlige sektor, bl.a. ved at overflødiggøre manuelle og rutineprægede opgaver.

...Grebet rigtig an kan digitalisering føre til både bedre kvalitet i den offentlige service, mere spændende arbejdspladser og effektivisering.

...Borgere og virksomheder er ikke længere afhængige af snævre åbningstider, men kan betjene sig selv og finde råd og vejledning, når det passer ind i deres hverdag.

...Digitalisering kan også give nem adgang til information, som uafhængigt af myndighedsgrænser tager afsæt i borgernes behov. Det giver gennemsigtighed og enklere indgange (...)"5.

For bygningsfysikken betyder digitalisering muligheder for at introducere "den samarbejdsvillige bygning", hvor teknologiske løsninger understøtter fleksibilitet og mangfoldighed og giver mulighed for løsrivelse af de stedbundne arbejdsformer og miljøer: arbejde er ikke længere et sted men en aktivitet.

SIGNALs anbefalinger:

- Flydende arbejdspladser, hvor medarbejdere har adgang til trådløse redskaber og opkoblinger, der giver nem adgang til at indgå i forskellige teams.
- Computere/teknologi integreres i en række bygningsdele, inventardele og genstande med henblik på kommunikation, effektivitet og sammenhængskraft. På sigt vil hele bygningen blive interface til kommunikation – on demand.

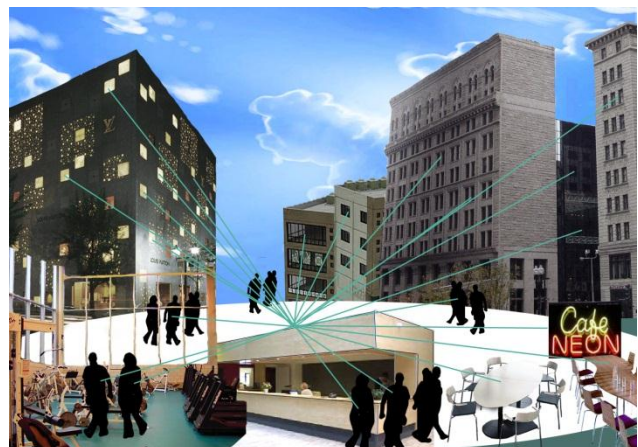
- Teknologien åbner bygningen op for eksterne brugere; borgere og kunder.

Koordinering

"...centraladministrationen [har en] lang tradition for samarbejde, der omfatter et bredt spektrum fra formaliserede fora til uformelle netværk og ad hoc kontakter mellem embedsmænd.

...en tendens til opblødning af de traditionelle arbejdsformer (...) idet der i stigende grad arbejdes med projektbaserede organisationsformer i og på tværs af ministerierne.

...Erfaringer fra institutioner, som har indført projektorganisering af interne udviklingsopgaver viser, at der er et væsentligt effektiviseringspotentiale at hente ved at projektorganisere egnede opgaver. Den øgede effektivitet manifesterer sig primært i form af en mere innovativ og kvalitetspræget opgaveløsning, men også i form af en højere produktivitet og en bedre ressourceudnyttelse"6.



⁵ Kilde: www.fm.dk - Finansministeriet

⁶ Kilde: www.moderniseringsprogram.dk - Regeringens moderniseringsprogram

For bygningsfysikken betyder dette et behov for faciliteter, der kan fremme en kort reaktionstid – i organisationer der fremover vil få en højere forandringshastighed, større kompleksitet og mere dynamisk samarbejde i projekter og på tværs af enheder.

SIGNALs anbefalinger:

- Åbne/semi-åbne miljøer der understøtter relationer mellem mennesker: imødekomme, uformelle, fleksible rum.
- Større transparens: giver gennemsigtighed i arbejdsgange, og mulighed for øget kommunikation i det daglige.
- Forskellige typer af møderum, cafémiljøer: giver mulighed for uformelle møder, netværksarrangementer, mv.
- Flere fælles ejede arealer og færre personligt ejede arealer: gruppekontorer og fleksible projektbasier, personlige mini-arkiver, mv.: giver øget fleksibilitet, samarbejdsrelationer og nedsætter m2-forbrug.



Mobilitet

„..bidrager til, at den enkelte medarbejder udvikler sig og får en bredere viden og erfaring. Samtidig giver det dynamik i organisationen, at der løbende sker udskiftning i medarbejderskaren. Især for yngre og relativt

nyuddannede medarbejdere må det siges at være positivt, at de pågældende (...) ønsker at skifte job for yderligere at dygtiggøre sig og få et bredere erfaringsgrundlag.”⁷

”Arbejdsstyrken (...) bliver stadig mere mobil. Giv dem hurtigere tilgang til information, så mærker du fordelene ved øget produktivitet, forbedret beslutningsproces og kortere reaktionstid. Med den rette trådløse teknologi og mobilitetsløsninger, kan din organisation for eksempel hurtig få adgang til de databaser, der i øjeblikket er svært tilgængelige, uanset hvor man befinder sig i området”.⁸

For bygningsfysikken betyder mobilitet faciliteter der skaber rammer for at medarbejderne selv kan vælge arbejdssted i løbet af dagen: **arbejde og samarbejde kan udfoldes når som helst, hvor som helst.**

SIGNALs anbefalinger:

- Mange uformelle mødesteder og høj grad af transparens i bygningsfysikken med henblik på at fremme høj grad af fleksibilitet (mange skift og hurtig integration af nye medarbejdere).
- Stor diversitet blandt medarbejderne/samarbejdspartnere kræver en mulighed for individuel tilpasning og forskellighed i det fysiske udtryk: rum for mangfoldighed.
- Bevægelse kræver synlig og tilgængelig ledelse – rammer der fremmer en flad organisationsstruktur.
- Stiller krav til trådløs teknologi der fremmer fleksibilitet
- Etablering af en række forskellige mødesteder lokalt (byen), nationalt (landet) og internationalt (verden), der hver især

⁷ Kilde: www.fm.dk - Finansministeriet

⁸ Kilde: www.hp.dk/offentlig/mobilitet

understøtter forskellige arbejdskulturer og måder at arbejde og mødes på.

Kompetenceudvikling

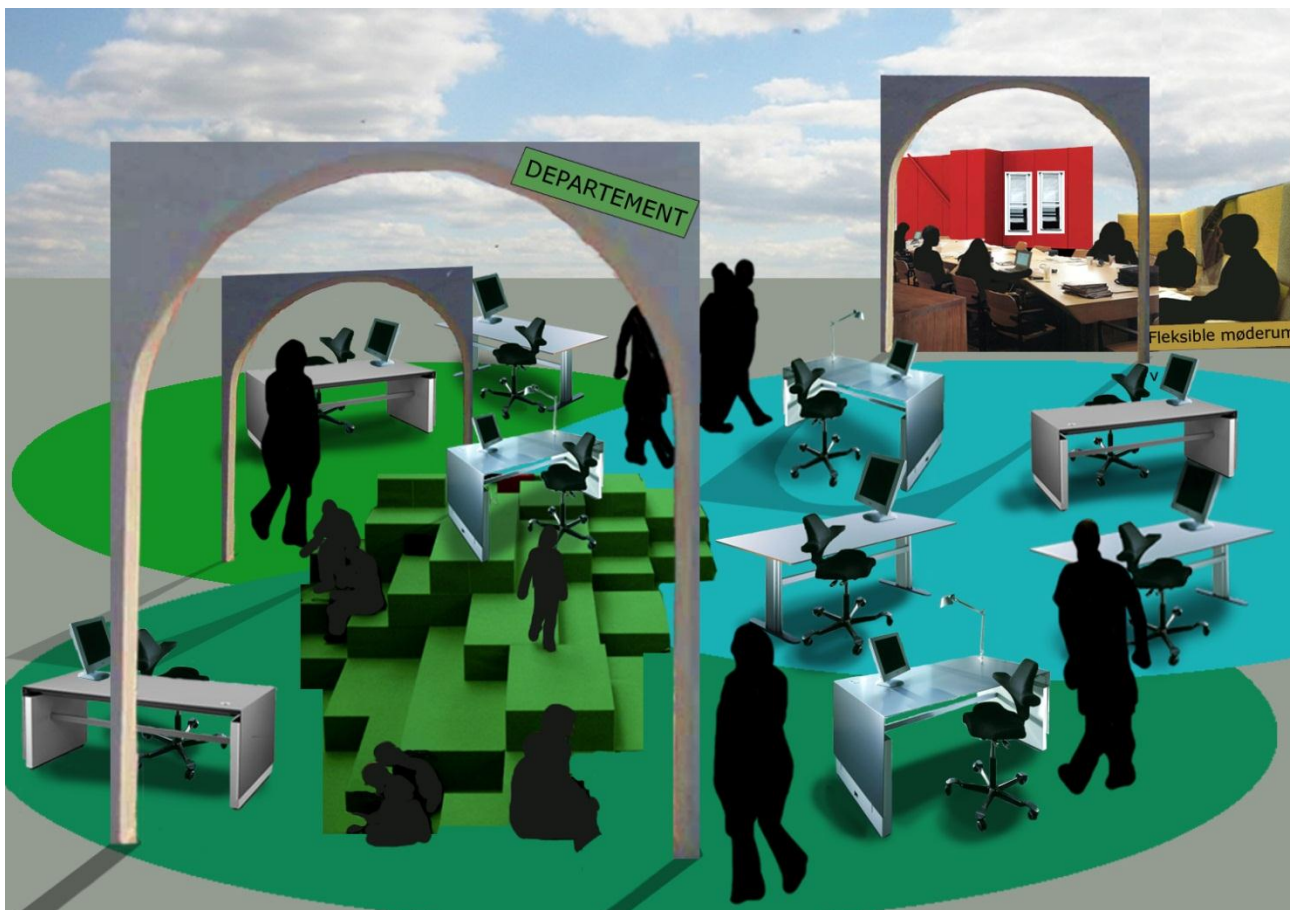
"Kompetenceudvikling er en forøgelse, supplering eller forandring af medarbejderens eksisterende kompetencer. Der er tale om kompetencer, når en række almene, faglige og personlige kvalifikationer bringes i spil og omsættes i konkret handling.

...[Da] udviklingen af nye kompetencer sker i tilknytning til opgaveløsningen, er det vigtigt, at både ledere og medarbejdere skaber gode rammer, der kan understøtte denne proces. En af metoderne er at arbejde mere bevidst med at etablere gode læringsmiljøer på arbejdspladsen. Udvikling af kompetencer kræver rum og rammer, der fremmer læreprocessen i dagligdage.

*...At arbejde i et projekt eller team kan give mulighed for – i samarbejde med nye kolleger – at løse opgaverne på andre måder end de vante. Gruppearbejde og tværfagligt samarbejde stiller øgede krav om sociale kompetencer som evner for samarbejde, kommunikation og fleksibilitet."*⁹

For bygningsfysikken betyder kompetenceudvikling stor grad af fleksibilitet og tilpasningsevne for den enkelte og for teamet.

"Skabelsen af et godt læringsmiljø involverer også de fysiske rammer, hvori arbejdet udføres. Arbejdspladsens indretning vil således kunne have betydning for hvor meget information og viden, der deles med kolleger. Dette er ikke ensbetydende med, at alle medarbejdere skal placeres i åbne kontorlandskaber, eller at arbejdspladsen skal ombygges for at opfylde specifikke krav.



...Det handler i første række om at skabe et miljø, der understøtter en løbende kontakt mellem skiftende kolleger, såvel i tilknytning til den egentlige opgaveløsning som i mere uformelle sammenhænge. Overvejelser om arbejdspladsens fysiske arbejdsgange og kommunikationsveje bør således inddrages i arbejdet med rammerne for det gode læringsmiljø. Derved sikres de bedste vilkår for kompetenceudvikling".¹⁰

SIGNALs anbefalinger:

- Fladere strukturer: behov for rum der giver nem adgang til kollegaer i det daglige.
- Rumlig diversitet: store/små, formel/uformel, mv. og transparens i opgaveløsningen
- Ledere og medarbejdere sidder sammen (synlig ledelse)
- Fysiske arkiver bliver fælles

Innovation

"Innovation means changing attitudes and discarding old habits and familiar working relationships.

...A welfare society under constant development needs to renew its public sector as the requirements of society and the users change. More and more institutions (...) are embarking upon more innovative projects to create radical degrees of renewal.

...It takes courage to embark on a process of rethinking your fundamental role and behaviour, and to dare to initiate large-scale organisational changes".¹¹

Social innovation: vedrører omorganisering til nye måder at arbejde på. For bygningsfysikken betyder det rum der understøtter kreative

processer og teambaseret arbejde i koblingen mellem idéudvikling /sparring og koncentrationstungt arbejde. Dialogbaserede redskaber og et varieret tilbud af mødesteder og arbejdsstationer.

Kvanteinnovation: små 'ting' kan gøre store forskelle: sommerfugleeffekt. Innovation er ikke altid et resultat af rationelle processer, men også en følge af mere eller mindre tilfældige samtaler og inspiration – alt det der foregår mellem mennesker i en organisation. For bygningsfysikken betyder det rum der understøtter en arbejdskultur der fremmer uformelle relationer og modsætninger.

Begge typer er præget af **samarbejde der bevæger sig mod ukendte mål i en ikke lineær proces**. Det stiller krav til en bygningsfysik der rummer plads til at improvisere, med variation i udbud af arbejdspladstyper, og at bygningsfysikken udtrykker kreativitet og tolerance.

SIGNALs anbefalinger:

- Etablering af rum der understøtter kreative processer og teambaseret arbejde
- Varieret tilbud af mødesteder og arbejdsstationstyper
- Mødesteder der understøtter uformelle spontane møder

Identitet/ branding

Branding handler om at skabe en sammenhæng mellem den interne og eksterne opfattelse af, hvad en organisation står for: mellem den interne identitet og opgavevaretagelse og den eksterne kommunikation.

"Kulturel identitet kan beskrives som den fornemmelse af tilhørsforhold, som en gruppe knytter til nogle bestemte normer og en bestemt praksis.

¹⁰ www.kompetencepakken.dk

¹¹Kilde: www.fm.dk - Finansministeriet

...Det forholder sig normalt sådan, at kulturelle identiteter ikke er fuldstændig faste, og derfor kan de godt skubbes til og laves om. Der 'aktiveres' forskellige kulturelle identiteter, alt efter den situation man befinder sig i."¹²

For bygningsfysikken kunne fokus på identitet/branding betyde **etableringen af en frontoffice/backoffice struktur.**

Frontoffice: er et semi-offentligt rum der brander organisationen og iscenesætter mødet med kunden/borgeren/brugeren. Signalerer transparens og gennemsigtighed, åbenhed og dialog gennem uformelle mødesteder. En flad struktur i mødet med borgeren, hvor kvalitet og professionalisme og møder borgeren i øjenhøjde. Skranken er væk, man mødes på

fællesejede arealer.

Backoffice: er det interne arbejdsfællesskab, hvor bygningsfysikken understøtter den interne arbejdskultur - identiteten. Mellem front- og backoffice etableres en usynlig sikkerheds zone.

SIGNALs anbefalinger:

- Etablering af frontoffice / backoffice struktur



¹² Kilde: www.perst.dk - Personalestyrelsen

Hvad efterspørger toplederne?

I 11 år har vi på SIGNAL samlet en række udsagn og fokusområder fra topledere i dansk erhvervsliv.

De svarer alle stort set det samme, når de bliver spurgt om årsagen til at de ønsker at forandre deres fysiske rammer. For bare 10 - 15 år siden ville et typisk svar være behovet for enten flere eller færre m². Det er selvfølgelig stadig nærværende og yderst relevante årsager til at give rum et servicetjek – men i dag bliver svaret suppleret med en række andre udsagn, der knytter sig til strategi og organisationsudvikling.

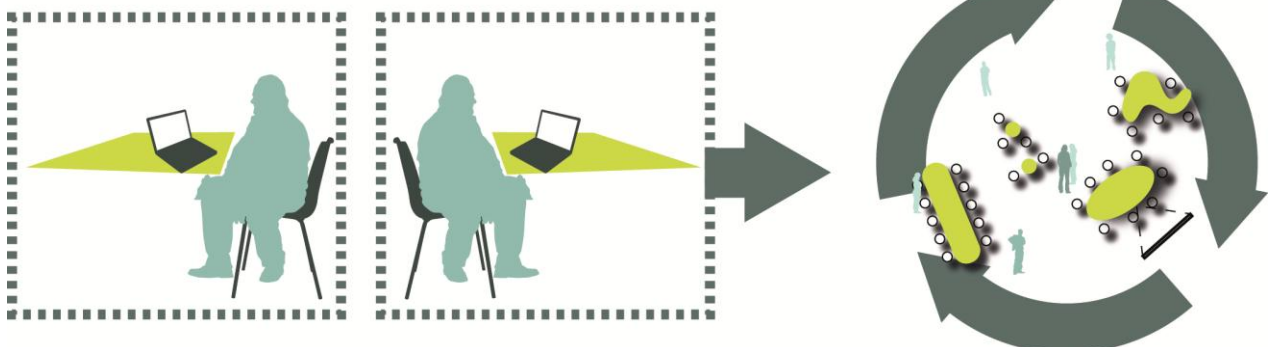
Fælles er ønsket om

- At gå fra de personligt ejede skræddersyede arealer til de fleksible fælles ejede arealer
- At gå fra fastlåste arbejdsrutiner til aktivitetsbaseret dynamisk arbejde
- At gå fra funktionsopdelt anvendelse af rum til delt anvendelse af rum
- At gå fra individuelt arbejde til tværfagligt teambaseret arbejde – hvor netværkskulturer understøttes og fremmes i udformningen af de fysiske rammer.
- At skabe rammer hvor synlig ledelse og transparens i beslutningsprocesser understøttes i adfærd og brugen af de fysiske rammer
- At gå fra ledelse udelukkende som noget

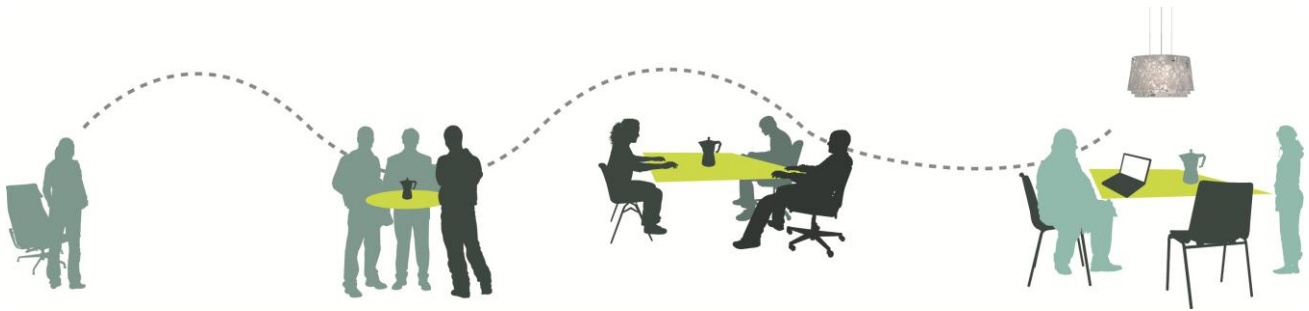
rationelt til ledelse som noget relationelt

- At skabe rammer hvor fastlåste vaner og roller udfordres og erstattes af nye – og hvor rum bruges som *træningsbane* herfor.
- At gå fra manifesterende statisk arkitektur til fysiske rammer, der iscenesætter nye roller og adfærd og optimalt befordrer trivsel mellem mennesker.
- At skabe rammer, der fremmer både interaktion såvel som autonomi.

“**Rum kobles altså i dag af topledere sammen med ønsket om at etablere fleksible/kreative/mangfoldige/ aktivitetsbaserede arbejdsmiljøer – måske i erkendelse af at videndeling, kreativitet og innovation ikke kan beordres men kun befordres.**”



Fra personligt ejede skræddersyede fællesejede arealer



Aktivitetsbaseret, dynamisk arbejde

De fysiske rum er således et strategisk redskab, der er med til at understøtte videndeling og netværksskabelse, og kan skabe grobund for uformel læring og samarbejde. En organisations fysiske rammer skal være et aktiv der er med til at tiltrække og fastholde medarbejdere, og skal kunne favne mangfoldighed og befordre tværfaglighed.

Hvad siger medarbejderne?

Vi har gjort rede for lederens strategiske ønsker og behov i koblingen til de fysiske rum. Men hvad med medarbejderne? Ved SIGNALS undersøgelse af centraladministrationen i Danmark fik vi udpeget en række medarbejdere som ledelsen anså som værende særligt attraktive. Vi gennemførte interviews med disse medarbejdere, der var med til at tegne et billede af Staten som arbejdsplads i dag; i forhold til kompetenceprofiler, arbejdsprocesser og konsekvenserne for det bygningsfysiske udtryk.

- Attraktive medarbejdere i centraladministrationen i dag har en lang videregående uddannelse. De bruger meget tid på deres arbejde, men har også en mangfoldig fritid som de værdsætter højt. Der skal være plads til begge dele og der er

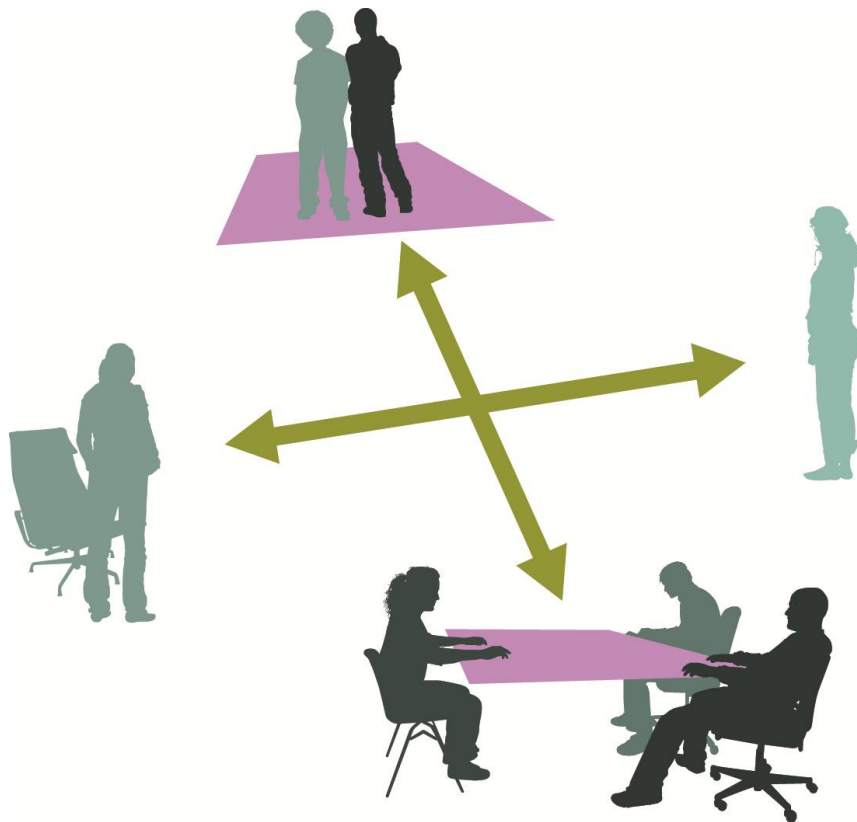
behov for at få det faglige og det personlige til at hænge godt sammen.

- Der er en generel opfattelse af at centraladministrationens institutioner fremstår hierarkiske, komplicerede og svært tilgængelige såvel i forbindelse med organisationsstruktur og opgaveløsning, som med den måde bygningerne opfattes og fungerer.
- Medarbejdere med meget administration og sagsbehandling giver udtryk for en vis skepsis overfor åbne eller delte kontorer, mens de udviklingsorienterede medarbejdere mener, at interaktion er en forudsætning for videndeling og innovation
- Forventningerne til fremtidens kontorarbejdsplads giver et billede af bygninger, der understøtter transparens i opgaveløsningen. På den ene side efterlyses skønhed, vand og natur – på den anden en stigende grad af digitalisering og mobilitet. Disse to behøver ikke at udelukke hinanden i det bygningsfysiske udtryk.
- Af personlige karakteristika går *nysgerrig*, *imødekommende*, *utålmodig* og *struktureret* igen i flere af besvarelsene – og vi tolker dette som en blanding af en høj grad af åbenhed og høje ambitioner. Kompetencemæssigt lægges der – til trods for det høje faglige niveau hos alle – især vægt på evnen til at samarbejde og formidle.

Fremtidens arbejdspladser i Staten

Baseret på vores undersøgelse af centraladministrationen har SIGNAL tegnet en række scenarier for, hvordan de typiske departementer i centraladministrationen vil udvikle sig i fremtiden i forhold til interaktion og mobilitet - to faktorer som i høj grad har betydning for hvordan vi udformer vores fysiske rum.

Som udgangspunkt ses det, at organisationen er bygget op omkring nogle få faste og klart afgrænsede medarbejderprofiler. Arbejdet i departementerne kendetegnes generelt ved lav interaktion og mobilitet, dog afhængig af funktion. Her er der mange medarbejdere der arbejder alene meget af tiden. Det er hovedsageligt lederne, der arbejder både interaktivt og mobilt.



Fremtidsscenarier for arbejdspladser i Staten

Baseret på vores analyse, har vi opstillet en række fremtidsscenarier for, hvordan organisationer kan udvikle sig:

Opgaver

Det gælder generelt for centraladministrationens institutioner at opgaverne i fremtiden kunne løses på nye måder. Organiseringen bliver nok mere kompleks i takt med at opgaverne bliver mere sammensatte og komplekse, og den traditionelt centrale detailstyring vil i så fald blive mindre relevant.

Ministerbetjening

Ministerbetjeningen kunne med fordel varetages af et mindre ministersekretariat og driftsopgaverne kunne i større grad løses i administrative fællesskaber hvor de standardiserede opgaver puljes eller udliciteres. Man kunne forestille sig at udviklingsopgaver løses i en projektorganiseret struktur og generelle serviceopgaver foregår i call centre.

Borgerinvolvering/digitalisering

Borgere/brugere kunne involveres helt fra starten som medproducenter i udviklingen af nye 'produkter'. Digitaliseringen vil højst sandsynligt involvere brugeren i langt højere grad og gøre brugeren selvhjulpne.

Rekruttering

Der bliver sandsynligvis større rotation og det kunne være fordelagtigt hvis det var lettere at låne medarbejdere på tværs af institutioner. Man kunne også forestille sig at der i højere grad kunne anvendes eksterne eksperter.



Kompetenceprofiler

Kompetenceprofilerne bliver sandsynligvis ved med at være fagligt specialiserede som i dag, men der bliver nok langt højere forventninger til en række generelle kompetencer.

Kompetenceprofilerne kunne muligvis opdeles i nogle overordnede kategorier: faglige kompetencer, kommunikationskompetencer (sprog, dialog, formidling), relationskompetencer (samarbejde, social håndtering), globale kompetencer (international orientering).

Ledelse

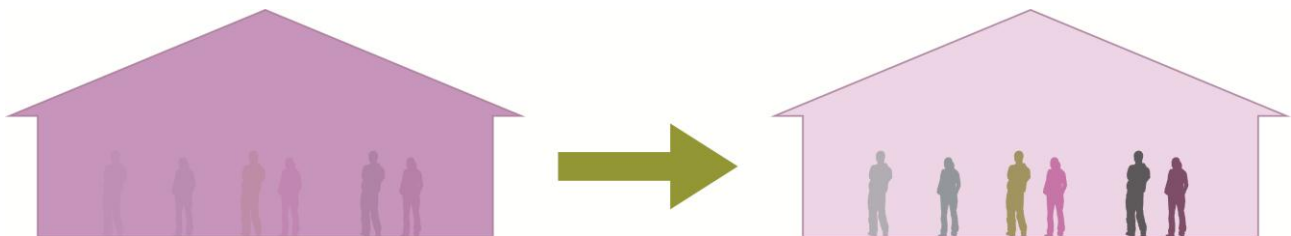
Det kunne tænkes at lederne får en mere strategisk orienteret rolle hvor der udstikkes rammer, men hvor de blander sig i mindre grad i detailplanlægning.

Internationalisering

Det er ikke usandsynligt at den offentlige sektor gradvist internationaliseres. Der kunne opbygges samarbejder på tværs af landegrænser med henblik på at reducere omkostninger og videndele i metodefællesskaber.

Gennemsigtighed

Bygningsfysikken bør afspejle en større gennemsigtighed end vi ser i dag: det skal være let at finde rundt i de politiske processer, for interne (medarbejdere og samarbejdspartnere) og eksterne (borgere, brugere, kunder). De fysiske rum kunne med fordel i højere grad opdeles i front- og backoffice. Dvs. et frontoffice der byder omverden ind, hvor borgere oplever service og imødekommenhed, og et backoffice, hvor medarbejderne færdes i et fortroligt arbejdsmiljø, hvor borgerne ikke har adgang.



4 centrale udfordringer

I takt med det paradigmeskift som vi oplever i forhold til arbejdsrum og de deraf afledte konsekvenser for udformningen af vores arbejdsrum, opstår der typisk en række udfordringer når vi forandrer vores fysiske arbejdsrum.

1. Arbejdsopfattelsen

Vi udfordres først og fremmest på vores arbejdsopfattelse, som vi desværre ofte oplever, sidder fast i en industriel tankegang. En typisk faldgrube er, at vi oplever at være mest effektive når vi sidder alene foran vores PC og "producerer", og derfor er vi tilbøjelige til at opfatte alene-arbejde som det "rigtige"

arbejde, idet output fra vores alene-arbejde ofte er målbart og taktilt.

Kigger vi derimod på, hvordan vi rent faktisk bruger vores arbejdstid og vores arbejdsrum, kan vi se at den typiske vidensmedarbejder er væk fra sin arbejdsstation 50-70% af tiden, altså har den ansatte ofte en arbejdsdag, hvor tiden ved den enkelte arbejdsstation er stærkt reduceret, i forhold til tidligere. Arbejdsdagen er baseret på kreativt udviklingsarbejde, interaktivt og tværfagligt samarbejde, med mange møder både ude af huset og andre steder i huset, end ved arbejdsstationen.



“ Det er derfor centralt at vi udfordres på vores arbejdsopfattelse. I den videnbaserede organisation er det samarbejde og interaktion der skaber værdi – og vi behøver derfor ikke længere være bundet af vores arbejdsstation – tvært i mod bør vores fysiske rum befordre og understøtte varieret samarbejde.

2. Ejerskab til kvadratmeter

Ønsker vi at skabe fleksible fysiske rammer, der understøtter mangfoldige behov og samarbejde, er det nødvendigt at skabe fælles miljøer med faciliteter der deles - evt. i mindre hjemområder.

Når vi er væk fra vores arbejdsstation 50-70% af tiden, er det vel ikke nødvendigt at udlægge en arbejdsstation per medarbejder? Løsningen er m2-krævende, og er typisk med til at skabe halvtomme arbejdsmiljøer eller gange med tomme kontorer.

I stedet kan der skabes fleksible miljøer med flydende adgang til en række fællesejede faciliteter som man kan vælge imellem alt efter hvilken aktivitet man skal udføre, samt individuel temperament og arbejdsstil. I dette paradigmeskift ligger den udfordring, at vi skal gøre op med vores ejerskab af kvadratmeter. Vi skal give slip på vores eget skrivebord eller kontor, til fordel for et fællesejet fleksibelt

miljø. Her er det vigtigt at brugerne udfordres på deres vanetænkning og forstår, at fravalget af ejerskab til kvadratmeter medfører en lang række muligheder og er med til at skabe et mere velfungerende arbejdsmiljø.

3. Hvem deler vi viden med?

En anden udfordring er, at øge medarbejdernes evne og villighed til at dele viden. Dette er den centrale værdiskaber i den videnbaserede virksomhed. Af samme årsag finder vi typisk, at nøglemedarbejdere er dem, der evner at dele viden og skabe relationer, og det derfor er afgørende, at de fysiske rummer befordre relationskabelsen.

Kigger vi på samarbejdsanalyser i en vidensorganisation, tegner der sig et interessant billede. Analyser viser, at når vi har brug for faglig sparring, vælger vi at gå til de kollegaer som vi har sociale relationer til – frem for dem, der måske har det bedste faglige svar. Vores sociale netværk skaber fundamentet for vores faglige netværk og videndeling.

Ny forskning viser desuden, at der findes en optimal nærhedsgrad, der påvirker vores villighed til at videndele. Videndeling foregår optimalt mellem individer der er fysisk tilstede og tilgængelige for hinanden. Forskning viser ligeledes, at det er den spontane videndeling der skaber størst værdi – det er den sparring som får os videre på rette spor når vi sidder med en konkret problemløsning.

Disse *findings* har konsekvenser for hvordan vi bør udforme rum. Det er derfor centralt at vores fysiske rum understøtter spontan uformel interaktion, og at vi har en arbejdskultur der legitimerer og understøtter denne form for interaktion – at vi ikke skaber et arbejdsklima hvor uformel interaktion bliver anset som en forstyrrelse.

4. Rum og identitet

I takt med at medarbejdere udfordres på ejerskab af kvadratmeter, og skal give slip på eget skrivebord eller kontor, opstår spørgsmålet om hvordan vi får mulighed for at afspejle vores identitet i et fællesejet miljø. Her er det vigtigt at skelne mellem flere niveauer af identitet: Organisationens identitet eller brand, vores faglige identitet som vi muligvis deler med vores nærmeste kolleger, og endelig vores egen individuelle identitet. De fysiske rammer kan være med til at afspejle identitet på disse tre niveauer.

De fysiske rammer kan være med til at synliggøre vores faglige identitet samt organisationens brand og værdier, i form af f.eks. farvevalg, design, brug af faglige artefakter eller projektvægge og chat boards der viser arbejde i proces. Vi kan dermed få skabt synlighed til vores arbejde. Faglig kodning af det fysiske rum er også med til at understøtte vores faglige sammenhængskraft hvis vi kan synliggøre vores succeser og det arbejde som vi er fælles om at være stolte af,

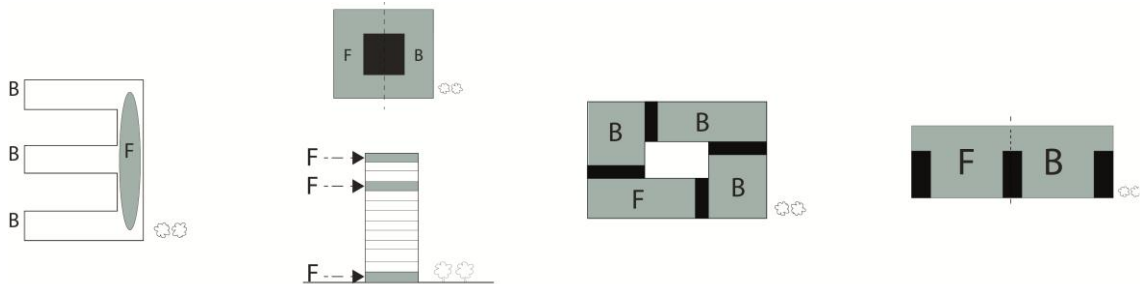
samt den organisation som vi har et tilhørsforhold til.

Vores individuelle identitet i form af personlige artefakter kan f.eks. få plads i et fælles miljø, så som et uformelt caféområde som vi deler med vores kolleger. Vores familie billeder er efterhånden digitale og kan vel lige såvel ligge på vores mobiltelefon eller screen saver, som i en ramme på vores skrivebord. Men man bør nok også tage en diskussion om hvor meget den personlige identitet bør afspejles i et miljø, der trods alt er professionelt.



Arbejdsformer og bygningstyper

Vi har på SIGNAL samlet vores erfaringer for, hvordan arbejdsformer præges af, hvilken bygningstype man befinder sig i. Bygningstypen har indflydelse på muligheder for fleksibilitet, afstand – både vertikalt og horisontalt, dagslysforhold, ventilation, mm.



Frontoffice/ backoffice

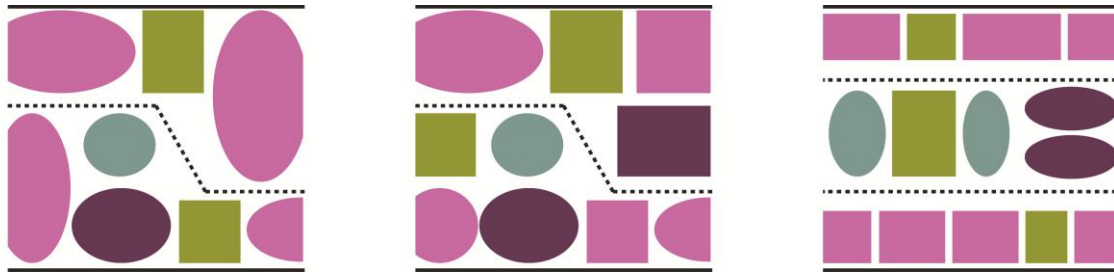
Nogle bygningstyper egner sig bedre end andre til at skabe et naturligt og velfungerende skel mellem front-og backoffice. Er der tale om en organisation, der har til formål at byde omverden ind, er det vigtigt at forholde sig til, hvordan dette kan understøttes af de fysiske rammer. Her er det relevant at placering af et frontoffice kan lade sig gøre uden at bryde af backoffice området op, og dermed potentielt skade den interne sammenhængskraft. Der bør desuden være plads nok til at skabe et frontoffice miljø, der kan servicere et sammenhængende backoffice miljø. Her er det væsentligt at se på bygningens adgangsforhold, så der kan skabes en central naturlig indgang til bygningen.

For eksempel vil et atriumhus fungere godt i forhold til frontoffice / backoffice disponering. Frontoffice placeres her typisk som en hel eller en del af stueetagen, og er stort nok til at rumme større udadvendte arrangementer. Frontoffice nyder desuden fordel af gode dagslysforhold.

"Connectivity" / forbindelsesevne

Bygningstypen har en væsentlig indflydelse på den interne forbindelsesevne. Ønsker man at styrke videndeling er det vigtigt at se på mulighederne for at skabe let adgang på tværs af medarbejdergrupper, herunder synlighed og nærhed. Her spiller bygningens vertikale og horisontale afstande ind.

Smalle bygninger vil for eksempel typisk byde på mindre synlighed og længere afstande, både horisontalt, men også vertikalt – da en bygning med et lille fodaftryk, typisk er forholdsvis højere. En bredere bygning vil derimod give kortere horisontale afstande og større muligheder for at skabe synlighed på tværs. I en bygning med en kamstruktur vil der være meget langt fra en ende af bygningen til en anden, og forbindelsesevnen i en atriumbygning kan styrkes ved hjælp af gangbroer på tværs af atriet, så etager forbindes.



Arbejds miljø typer

SIGNAL har undersøgt hvordan forskellige bygningstyper understøtter tre forskellige typer indretning: det åbne fleksible arbejdsmiljø, det semi-åbne miljø og det lukkede arbejdsmiljø. Her kan vi se, at en dyb bygning giver mere fleksibilitet og flere variationsmuligheder i forhold til indretning. Til gengæld er dagslysforholdene bedre i smalle bygninger, og ligeledes har den smalle bygning typisk en bedre m2 effektivitet end den brede bygning.

Nøgletal

Signal har gennem 11 år samlet nøgletal på alle afsluttede projekter i både den offentlige såvel som den private sektor. Der er i sagens natur en klar sammenhæng mellem forbrug af m2 og hvorledes man vælger at udlægge sine arbejdsområder:

Optimerings potentialer ved strategisk brug af rum

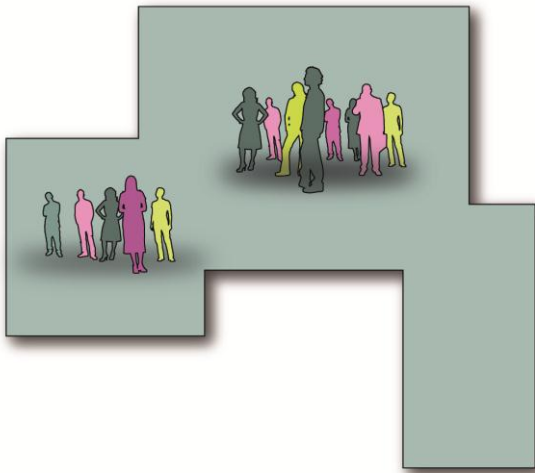
- Mere åbne miljøer giver bedre m2 effektivitet – samtidig med at det øger tilgængelighed til kolleger og synlighed i organisationen
- Hvis arbejdsstationer deles forøges m2 effektivitet yderligere.

Nøgletal for fællesejede åbne arbejdsmiljøer: typisk 8 – 11 m2/ person netto

Bygning	Arbejdsområder	
	Netto m2/person	Brutto m2/person
Eksisterende og nybyggeri		
Optimeret eksisterende bygninger		
100% åbne arbejdsmiljøer	ca. 18-24	ca. 21-28
80% åbne miljøer / 20% cellekontorer	ca. 22-25	ca. 26-30
50 / 50 % åbne miljøer og cellekontorer	ca. 23-27	ca. 27-32
Nybyggeri		
100% åbne arbejdsmiljøer	ca. 14-18	ca. 17-21
80% åbne miljøer / 20% cellekontorer	ca. 16-20	ca. 19-24
50 / 50 % åbne miljøer og cellekontorer	ca. 20-25	ca. 24-30

Spredt/samlet lokalisering

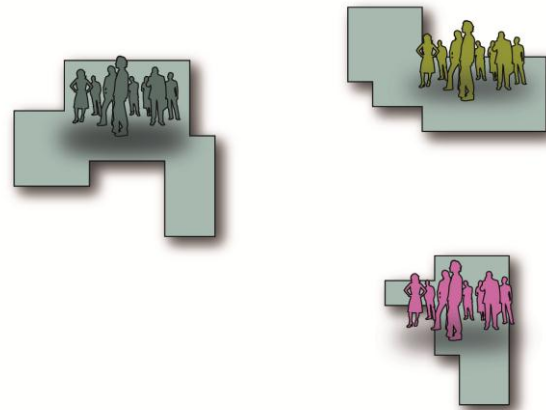
Der er en række elementer der har betydning, når man skal vurdere fordele og ulemper ved en spredt vs. en samlet lokalisering af centraladministration. Der vil naturligvis være mange forskellige modeller, der hver for sig kan være gode løsninger. For at skabe et overblik over nogle af de overvejelser man kan tage i betragtning, har vi nedenfor skitseret 3 forskellige løsningstyper – en GLOBAL model, en LOKAL model og en GLOKAL model:



Den globale løsningsmodel

Er kendetegnet ved at man samler alle medarbejdere på én lokalitet i et stort samlet byggeri. Fordelen i denne løsning er, at man opnår fleksibilitet i forhold til fremtidige organisationsforandringer. Man vil kunne skabe gode rammer for samarbejde på tværs af departementer og styrelser. Og det vil være lettere at opnå effektivitetsoptimeringer, ved at ressourcer kan deles på tværs mellem personer og afdelinger. Det gælder både de fysiske bygningsmæssige rammer - hvor eksempelvis mødefaciliteter, konferencerum, kantiner, IT-rum mv. kan deles – og det vil være fælles ressourcer i form af eksempelvis front-office funktioner, stabsfunktioner, IT-support, posthåndtering osv.

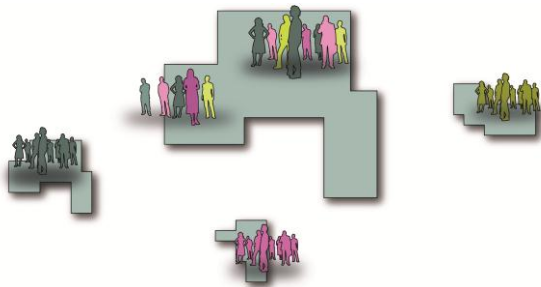
På den negative side vil der være en risiko for at borgerne vil opleve centraladministration som værende fjernt fra borgerne, så statens fysiske udtryk i form af bygninger opleves som anti-demokratisk. En anden udfordring er, at finde en egnet lokation, fordi et så stort bygningskompleks vil kræve et meget stort grundareal. Det kan betyde at man må lokalisere byggeriet som en satellit langt uden for byen. Det vil forstærke oplevelsen af en stor afstand til borgerne – både mentalt og fysisk. Endelig vil en samlet løsning øge sårbarheden overfor vanskeligt kontrollerbare hændelser som brand, oversvømmelser, terror etc.



Den lokale løsningsmodel

Er kendetegnet ved, at man placerer de enkelte departementer og styrelser spredt i mindre enheder. Denne løsning vil gøre det lettere løbende at tilpasse og reducere det samlede byggeri som staten benytter, fordi de enkelte bygninger uden større problemer kan fraflyttes og overgå til anden anvendelse. Dette vil skabe en fleksibilitet og fremtidssikring i forhold til at gøre det muligt at lægge nogle af statens opgaver i privat regi eller hos freelance tilknyttede medarbejdere. En decentral løsningsmodel vil også betyde, at borgerne oplever en større nærhed til statsadministrationen og dermed et demokrati i øjenhøjde med borgerne. Endelig vil en spredt lokalisering give større valgfrihed i forhold til at finde egnede bynære lokationsmuligheder.

På den negative side vil en lokal løsningsmodel medføre en reduceret fleksibilitet på tværs af departementer og styrelser, og det vil være vanskeligere at skabe overblik og strategisk udsyn. Muligheden for at udnytte synergier på tværs af organisationerne vil også være en betydelig udfordring, ligesom det vil være svært at udnytte og dele ressourcer på tværs i fællesskab. Der vil også være en risiko for en højere grad af autonomi i de enkelte enheder, der igen vil gøre det sværere at gennemføre større forandringsprojekter på tværs i staten.



Den lokale løsningsmodel

Er kendetegnet ved at være en fusion af de to løsninger som beskrevet oven for. Man laver en større samlet enhed hvor flere styrelser og departementer samler deres strategiske ledelse og nøglepersoner. Decentralt placeres de opgaver der løses af projektgrupper, udvalg eller af løst tilknyttede medarbejdere tæt på borgerne. Løsningen vil styrke det strategiske overblik og globale udsyn, og øge muligheden for at arbejde på tværs og udnytte synergier og fælles ressourcer. Samtidig vil det være muligt at etablere en dynamik i kontakten med borgerne gennem decentrale placeringer af medarbejdere, opgaver og services. Overblikket og det globale udsyn vil være intakt, samtidig med at der kan etableres lokale klynger af ressourcer og aktiviteter tæt på befolkningen.

På den negative side vil der være udfordringer i at administrere denne model, og der vil være en risiko for at omkostninger og ressourcer vil være vanskelige at kontrollere. Dette vil komme til udtryk i form af et øget behov for

koordination på tværs fra makro til mikro niveau, samt øgede transaktionsomkostninger til koordinering og information på tværs af organisationerne.