

ANKOM

2017 -05- 18

Dnr 121.-256/2017
Enskede-Årsta-Vantörs Stadsdelsförvaltning

Förnyat Förvaltningshus 2020

Strategiskt program

2017-04-21

	2
1. Inledning	6
Uppdraget	6
Nämndbeslut	6
Utvecklad utredning	6
2. Bakgrund	7
2.1 Projektet FF2020	7
2.1.1 Syfte och mål	7
Syfte	7
Helhetssyn	7
Effektmål - Förnyat förvaltningshus 2020	7
2.1.2 Projektorganisation	8
2.1.3 Aktiviteter	8
1. Information och delaktighet	8
2. Inhämtande av medarbetarnas tankar och idéer om lokaler	8
3. Beläggningsmätning	9
4. Inhämtning av verksamheternas behov	9
5. Stöd och lärande från andra	9
6. Utredning tänkbara lokallösningar	9
7. Kartläggning av lokalens status	9
8. Pilotprojekt – Palmfeltsvägen 1 C	9
2.2 Verksamhet och organisation	9
2.2.1 Verksamhet	9
2.2.2 Förvaltningens fokusområden	10
2.2.3 Organisation	10
Beställaravdelningen	11
Avdelningen för förskola	11
Avdelningen Kultur, fritid och demokrati	11
Avdelningen Egen Regi	12
Avdelningen Individ- och familjeomsorg - vuxna	12
Avdelningen Individ- och familj – barn och ungdom	12
Ekonomiavdelningen	12
HR-avdelningen	13
Övriga användare av förvaltningshuset	13
2.2.4 Medarbetarskap	13
Förmåga att uppnå goda resultat	13
Förmåga att ta ansvar	13
Förmåga att arbeta flexibelt	13
Förmåga att initiera och driva förbättringar	13
Förmåga att arbeta i grupp	13
2.3 Alternativa arbetsplatslösningar	14
Egna platser i rum	14

	3
Öppet kontor	14
Funktionsbaserad arbetsplats	14
Kombinationer	15
2.4 Arbetsmiljökriterier	16
Från risk- till friskfaktorer	16
KASAM	16
Stress	16
Akustik	16
Ljus	17
Inomhusklimat	17
Variation	17
Ergonomi	17
3. Utfall av kartläggningar	18
3.1 Typplanskisser	18
Planlösningar	18
En-personsrum	18
Två-personsrum	18
Öppet kontor	19
Funktionsbaserad arbetsplats	19
Kapacitet och effektivitet	19
3.2. Inhämtad information från verksamheten	20
3.2.1 Informationsmöten med workshop	20
Arbetsätt	20
Dokumenthantering	20
Arbetsmiljö	20
Arbetsplats	20
Farhågor, möjligheter och process	20
3.2.2. Intervjuer	21
Aktiviteter, närhet och mobilitet	21
Tidstjuvar och utveckling av arbetsätt	22
Arbetsplats	22
Attraktiv arbetsplats – brukarnytta	22
Attraktiv arbetsplats – teamkänsla	22
Roller och aktiviteter	23
	23
Arbete inom och utanför kontoret	23
Närvaro	24
3.2.3 Reflektioner kring alternativa typplansskisser.	25
En-personsrum	25
Två-personsrum	25
Öppet kontor	25

	4
Funktionsbaserad arbetsplats	25
3.2.4 Studiebesök	26
Arbetsätt	26
Arbetsplats	26
Teknikstöd	26
Process	26
3.3 Byggnadens förutsättningar	26
Nuvarande lokaler	26
3.4 Lokalbehov	27
3.4.1 Gemensamma ytor och funktioner	27
Arbetsplatsens gemensamma funktioner	27
Kontor - gemensamma funktioner	28
3.4.2 Olika lokallösningar	28
Kontor en-personsrum	28
Kontor två-personsrum	29
Öppet kontor	29
Funktionsbaserad arbetsplats	29
3.4.3. Summering av lokalyta	30
Utgångspunkter	30
Funktioner och areor	30
4. Analys	31
4.1. Utveckling av arbetsplats	31
4.1.1 Övergripande kvaliteter	31
Läge	31
Tillgänglighet	31
Överblick	31
Variation	31
Mobilitet	32
Anpassbarhet	32
Kapacitet	32
Effektivitet	32
Hållbarhet	32
4.1.2 Arbetsplatsens förvaltning	33
Utmaning	33
Strategi	33
4.2 Utveckling av arbetssätt	33
Kunskapsdelning	33
Dokumenthantering	34
Förnyelse i det oväntade mötet	34
Fysiska och virtuella möten	35
Arbete med hantering av sekretessbelagda uppgifter	36

	5
Teamarbete	36
Projektarbete	37
Handläggning inom Individ- och Familjeomsorgen	37
4.3 Nätverk - Ett EÅV	37
4.4 Utvärdering av olika lokallösningar	38
Utgångpunkter	38
En-personsrum	38
Tvåpersonsrum	38
Öppet kontor	38
Funktionsbaserad arbetsplats	39
5 Slutsatser	40
Inför beslut	40
Rekommendationer	40
Arbetsätt - fokusområden	40
Arbetsplats – två alternativ	40
Alternativ 1 - Kontor med en-personsrum	41
Alternativ 2 – Funktionsbaserad arbetsplats	41
Nyttjande av befintlig byggnad vs flytt	41
6. Förslag på process och genomförande	42
Förhållningssätt i förändring	42
Förnyat förvaltningshus 2020	42
6.1 Steg på vägen – Beslut	43
Fastställt program och Inriktningsbeslut	43
Byggnadens förutsättningar	43
Marknadsanalys	43
Beslut i ledningsgrupp och nämnd	43
6.2 Steg på vägen – Genomförande	43
Utveckling och genomförande	43
Risk- och möjlighetsanalys	43
Möte med chefer	43
Etablering referensgrupp	44
Målbildsdagar	44
Kommunikation	44
Öppna seminarier	44
Detaljplanering av arbetsplatser	44
Workshop - En dag på jobbet	44
Uppföljning	44

1. Inledning

Uppdraget

Nämndbeslut

Frågan om förnyelse av förvaltningens långsiktiga lokalförsörjning behandlades i stadsdelsnämnden hösten 2016. Där beslutades att tillsätta en utredning. Denna ska:

- "Kartlägga och inventera verksamhetens nuvarande och framtida behov med fokus på arbetsmiljö och effektivt utnyttjande av lokaler"

Utredningen ska svara på följande:

- Vilken lokallösning passar verksamheten bäst?
- Hur kan lokalerna användas på bästa sätt?
- Hur många medarbetare kan få plats på Slakthusplan 8 med olika lokallösningar?

Utvecklad utredning

Eftersom en optimal lokalförsörjning är starkt beroende av den framtida verksamheten har utredningen utvecklats till ett s.k. strategiskt program som behandlar en samordnad utveckling av arbetssätt och arbetsplats och som på sikt även kan kompletteras att omfatta tekniktjänster.

Programmet ska även fungera som underlag för en lokalsökning och eventuell ny förhyrning, i det fall de nuvarande lokalerna inte uppfyller verksamhetens framtida behov.

Stockholm 2017 04 21

Ulrika Sundin Wennergren

Thomas Nathorst-Böös

2. Bakgrund

2.1 Projektet FF2020

2.1.1 Syfte och mål

Syfte

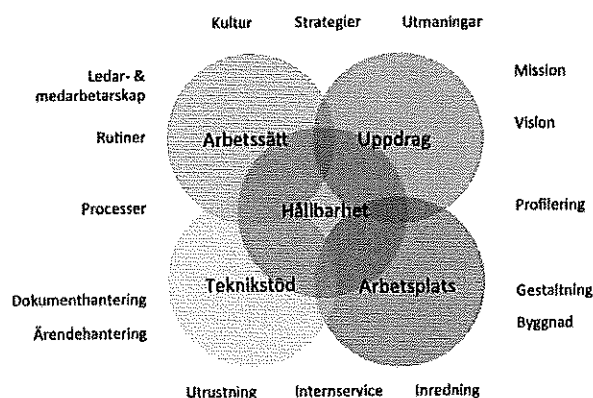
Syftet med det strategiska programmet är att i ett helhetsperspektiv beskriva hur en samordnad utveckling av arbetssätt och arbetsplatsen långsiktigt kan stödja en effektiv och framgångsrik verksamhet inom EÅV:s förvaltning. Dokumentet ska bidra till:

- Inriktningsbeslut kring långsiktig lokalförsörjning
- EÅV:s fortsatta utveckling av verksamhet, arbetssätt, teknikstöd, arbetsplats och inredning
- Underlag för ombyggnad av befintliga lokaler eller lokalsökning i annat läge
- Kommunikation med medarbetare, ledare, brukare och övriga intressenter

Helhetssyn

Utformandet av en framgångsrik arbetsplats stöds av en stark och sammanhängande berättelse om framtiden. Det strategiska programmet beskriver hur fem aspekter bör samverka:

- Uppdraget – Hur vi ska skapa brukarnytta i det framtida EÅV
- Arbetssättet – Värderingar, rutiner och processer om stöder vårt uppdrag.
- Teknikstöd – Mjuk- och hårdvara som aktivt underlättar det vardagliga arbetet.
- Arbetsplatsen – Utformning som ger bästa förutsättningar för individ och grupp.
- Hållbarhet – och de krav som ska ställas på fysisk och psykosocial arbetsmiljö.



Effektmål - Förnyat förvaltningshus 2020

Projektet har getts namnet Förnyat förvaltningshus 2020. Effektmål har formulerats utifrån dialog med lednings- och referensgrupp. I projektet ska målen vara riktningsgivare, vägledande i valsituationer och stöd i utvärdering. De bör även brytas ner i mer specifika, mätbara mål.

Projektet - Förnyat Förvaltningshus 2020 - förväntas ge förvaltningen lokaler som är:

- *Attraktiva* så att medarbetarna vill vara på arbetet
- *Väl fungerande* utifrån framtida arbetssätt och verksamheternas behov
- *Moderna och anpassningsbara* för nuvarande och eventuellt tillkommande antal medarbetare
- *Resurs- och kostnadseffektiva* så att verksamheten rymms inom lokalerna
- *En god arbetsmiljö* där människor kan verka på ett bra sätt

2.1.2 Projektorganisation

Projektet har organiserats med:

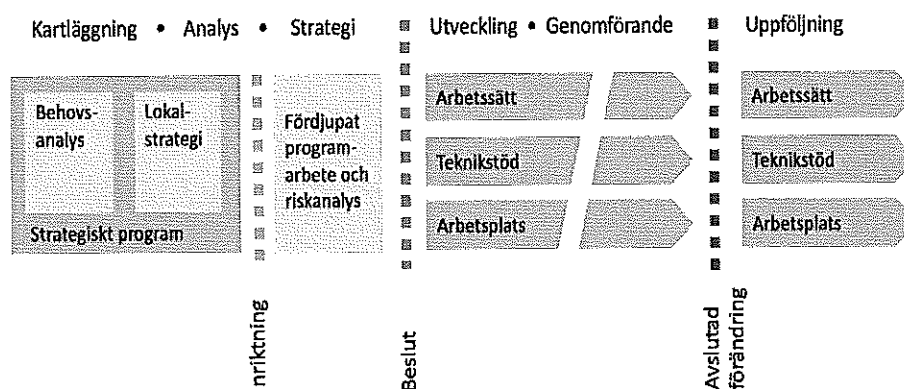
- Styrgrupp i form av förvaltningsledningen
- Projektledning med Ulrika Klemets – ekonomichef-, Kalle Sönnnergren - enhetschef för intern service, Ylva Linde - kommunikationsstrateg, Ulrika Sundin Wennergren - intern projektledare och Thomas Nathorst –Böös - extern projektledare
- Referensgrupp med medarbetare
- Referensgrupp med skyddsombudsgrupp

Projektgrupp har haft regelbundna möten. Referensgruppen med medarbetare har varit en tillgång och antal deltagare har ökat under arbetets gång. Skyddsombud har informerats regelbundet

2.1.3 Aktiviteter

Att forma en framgångsrik arbetsplats kan grovt indelas i fyra steg. Steg 1 ska ge underlag för ett övergripande inriktning. I Steg 2 klarläggs tider, ekonomi och verksamhetspåverkan samt planering för nästa steg. Steg 3 omfattar realisering av projektet, vilket inkluderar etablering av utvecklade arbetssätt och ombyggnad av befintliga lokaler alternativt flytt. Steg 4 är en inledande del av en aktiv lokalförvaltning där arbetssätt, teknikstöd och arbetsplats kontinuerligt kartläggs och utvecklas.

Denna utredning omfattar steg 1 och ger underlag för beslut om inriktning av en framtida lokalförsörjning att beslutas i förvaltningsledning och Stadsdelsnämnd



1. Information och delaktighet

För att ge information och skapa delaktighet har projektet genomfört informationsmöte i kombination med workshops. Ett informationsmöte har genomförts med chefer och sex möten har riktat sig till samtliga medarbetare på Slakthusplan 8 och Livdjursgatan 4.

Information om projektet har skickats ut via e-post, skrivits i EÅV-bladet samt publicerats på Intranätet. För att stödja en kontinuerlig dialog har projektet haft en funktionsbrevlåda med möjlighet att skicka in frågor och ge förslag.

2. Inhämtande av medarbetarnas tankar och idéer om lokaler

Informationsmötena har kombinerats med workshops för att fånga medarbetarnas tankar och idéer om lokaler och lokallösning.

Vid mötet med cheferna fick de gruppvis arbeta med farhågor runt alternativa lokallösningar samt beskriva sina framtida arbetsplatsbehov i förvaltningshuset. Materialet är fotograferat och återkopplat till cheferna.

Vid informationsmöten för medarbetare lämnade deltagarna synpunkter och tankar utifrån fem teman - arbetssätt, arbetsplats, teknik, förändringsprocessen samt ett klotterplank för övriga tankar. Synpunkter och tankar har renodlats och grupperats utifrån teman och i underrubriker. Materialet har presenterats via intranätet och på skärmar i personalentrén.

3. Beläggningsmätning

För att få en uppfattning om dagens lokalanvändande har en beläggningsmätning genomförts en vecka i november och en vecka februari. Mätningen har genomförts förmiddag och eftermiddag fem dagar i följd och vid samma tidpunkt alla dagar. Vid mätningar har man noterat antal personer vid sina arbetsplatser samt personer i mötesrum.

4. Inhämtning av verksamheternas behov

För att få en mer detaljerad förståelse och bild över verksamheternas nuvarande arbete och framtida behov har ett antal intervjuer med anställda genomförts. Sammanlagt 33 intervjuer har genomförts och sammanlagt 55 personer intervjuats med stöd av ett formulär som tagits fram i dialog med referensgruppen för medarbetare.

5. Stöd och lärande från andra

För att lära av andra och fånga hur andra kommuner, företag och förvaltningar arbetar med lokalutnyttjande har projektgruppen tillsammans med referensgruppen för medarbetare genomfört tre studiebesök - Nacka kommun, Försäkringskassan och Stockholm vatten.

Som stöd i projektgruppen har förvaltningen haft med en extern projektledare och tillika expert inom lokallösningar Thomas-Nators-Böös. Dessutom har delar av projektgruppen deltagit vid en utbildning under 2016 om aktivitetsbaserat arbetsplats.

6. Utredning tänkbara lokallösningar

I arbetet med att utforma typplaner med olika lokallösningar har projektet använt arkitekter genom fastighetsägare St. Erik markutveckling. De har tagit fram typplaner med fyra olika lokallösningar – en-personsrum, två-personsrum, öppet kontorslandskap och funktionsbaserad arbetsplats. Ritningarna har presenterats för referensgruppen för medarbetare för att säkerställa att alternativen utifrån sina olika förutsättningar uppfyller verksamhetens behov som koncentrationarbete, utbyte, dokumenthantering, social samvaro mm

7. Kartläggning av lokalens status

Byggnaden är ca 50 år. För att kartlägga den nuvarande byggnadens tekniska status har fastighetsägaren genomfört en kartläggning och analys av byggandens ekonomiska status.

8. Pilotprojekt – Palmfeltsvägen 1 C

Förvaltningen växer och fler medarbetare behöver få plats i huset, vilket innebär att lokalerna på Slakthusplan inte räcker till. I avvaktan på beslut om framtida lokallösning har några enheter flyttat till en närliggande lokal på Palmfeltsvägen 1C. Förvaltningen hyr denna lokal under 3 år och där har en s.k. funktionsbaserad arbetsplats skapats. Ambitionen är att löpande testa och utvärdera arbetsplatsens möjligheter och utmaningar i dialog med medarbetarna som ett underlag för fortsatt utveckling av förvaltningens långsiktiga lokalförsörjning.

2.2 Verksamhet och organisation

2.2.1 Verksamhet

Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsområde bildades den 1:a januari 2007 och omfattar stadsdelarna Bandhagen, Enskedefältet, Enskede gård, Gamla Enskede, Hagsätra, Högdalen, Johanneshov, Rågsved, Stureby, Årsta Örby och Östberga. Stadsdelsområdet är det största i Stockholm och omfattar 2014 knappt 100 000. Stadsdelen växer kraftigt. Ca 24 000 bostäder är planerade att byggas inom 15 år.

Verksamhetsplanen för Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd anger inriktningen för förvaltningens verksamhet under 2016 och knyter an till kommunfullmäktiges fyra inriktningsmål: Ett Stockholm som håller samman. Ett klimatsmart Stockholm. Ett ekonomiskt hållbart Stockholm. Ett demokratiskt hållbart Stockholm

Exempel på hur detta tillämpas inom stadsdelen är

- Arbete med utgångspunkt i barnkonventionen
- Strävan efter jämställdhet, hållbarhet och kvalitet för att skapa jämlika uppväxtvillkor och livschanser
- Genusmedveten styrning för att omfördela resurser och inflytande så att alla kan ta del av servicen på lika villkor.

2.2.2 Förvaltningens fokusområden

Förvaltningen har tre fokusområden: Attraktiv arbetsgivare, jämställdhet och bemötande. De ska vara ett stöd för att uppnå de av kommunfullmäktige beslutade inriktningsmålen.

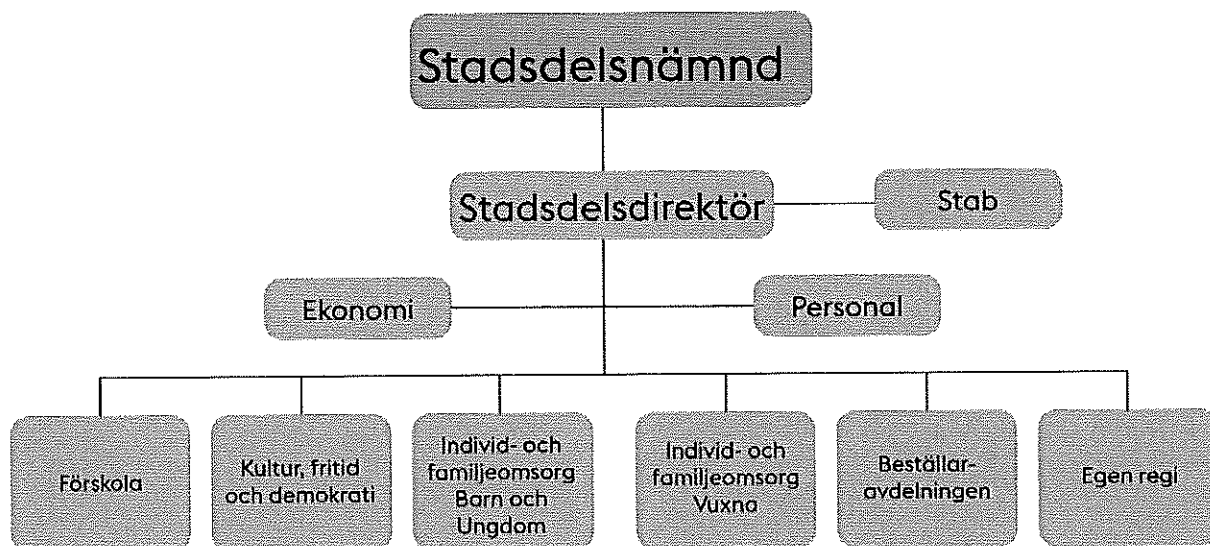
I den dagliga verksamheten innebär detta bland annat:

- Ett bra bemötande, liksom hög tillgänglighet, delaktighet och lättillgänglig information
- Goda möjligheter till inflytande och delaktighet.
- Trygghetsskapande med särskild hänsyn till funktionsnedsättningar.
- Förebyggande och främjande arbete med bäring på kultur, fritid och demokrati.

I ett medarbetarperspektiv betonas även:

- Förvaltningens verksamheter ska vara attraktiva arbetsplatser med goda arbetsvillkor.
- Medarbetarna ska känna stolthet och glädje och trivas på sitt arbete i stadsdelen.
- Friskvårdande kultur betonas med möjligt att ha kraft och energi under hela arbetslivet.

2.2.3 Organisation



Avdelning	Enhet	Pers	Avdelning	Enhet	Pers
Best	Stab	8	IoF Vuxen	Stab	3
Best	BI Funk/SP	31	IoF Vuxen	Försörjning 1	17
Best	ÄO	40	IoF Vuxen	Försörjning 2	28
		79	IoF Vuxen	Mottagning	17
FSK	Stab	9	IoF Vuxen	Resursenhet	20
		9	IoF Vuxen	Utredn ÖV	29
KFD	Stab	8			114
KFD	Fält	9	EK	LoS	11
		17	EK	Intern service	14
Egen regi	Stab	6	EK	Stab	0
		6	EK	Controller	8
IoF BoU	Stab	6			33
IoF BoU	EKB	14	HR	HR	9
IoF BoU	Familjerätten	17			9
IoF BoU	Familjevården	12	FVL	Stab	10
IoF BoU	Mottagning	16			10
IoF BoU	Utredning	47			
IoF BoU	RVT	8	Summa		
IoF BoU	ÖV	32			
		152			

OBS! Uppgifterna om antal medarbetare avser februari 2017 och är ungefärliga. Hänsyn har inte tagits till deltid, tjänstlediga.

Beställaravdelningen

Ansvarar för myndighetsutövning, avtals- och verksamhetsuppföljning samt upphandling. Inom avdelningen finns två enheter som arbetar med myndighetsutövning – beställarenheten för äldreomsorg och beställarenheten för funktionsnedsatta och socialpsykiatri. Inom avdelningen som leds av en avdelningschef och biträdande avdelningschef finns även en stabsfunktion för stöd i olika frågor.

Äldreomsorg

Biståndshandläggarna ingår i grupper utifrån geografiska områden, där varje biståndshandläggare ansvarar för ett mindre område. Enheten genomför också individuella kvalitets- och verksamhetsuppföljningar. Verksamheten leds och stöds av chef och biträdande chefer samt gemensamma administrativa resurser.

Stöd till personer med funktionsnedsättning samt socialpsykiatri

Biståndshandläggarna är indelade i två grupper, dels insatser för vuxna respektive barn med funktionsnedsättning, dels personer inom socialpsykiatri. Verksamheten leds och stöds av chef och biträdande chefer samt gemensamma administrativa resurser.

Avdelningen för förskola

Ansvarar för stadsdelsområdets kommunala förskolor, köhantering samt för centrala stödinsatser för barn i behov av särskilt stöd. Arbetet leds av en stabsfunktion med arbetsplats i förvaltningshuset, för närvarande på Palmfältsvägen 1

Avdelningen Kultur, fritid och demokrati

Ska stärka och i huvudsak ansvara för främjande och förebyggande arbete samt demokrati- och utvecklingsarbete. Avdelningen ansvarar för utåtriktad verksamhet som fritidsgårdar, parklekar, öppna förskolor, kolloverksamhet, medborgarkontor, föräldrastöd samt studieförberedande verksamhet för personer mellan 18-24 år. Arbetet leddas av en stabsfunktion med arbetsplats i förvaltningshuset, för närvarande på Palmfältsvägen 1.

Avdelningen Egen Regi

Egen regi har en omfattande verksamhet ute i stadsdelen med ansvar för såväl förebyggande arbete som operativt stöd till invånarna med funktionsnedsättning, socialpsykiatrisk problematik samt äldre. Tjänsterna omfattar exempelvis boende, dagligverksamhet, hemtjänst samt aktiviteter av skilda slag. Arbetet leds av en stabsfunktion med arbetsplats i förvaltningshuset, för närvarande på Palmfältsvägen 1.

Avdelningen Individ- och familjeomsorg - vuxna

Inom avdelningen handläggs och utreds ansökningar om ekonomiskt bistånd, arbetsmarknadsåtgärder, budget- och skuldsaneringsärenden samt ges stöd och insatser till personer med missbruks- och beroendeproblematik. Avdelningen består av 5 enheter.

Mottagningsenheten vuxna

Tar emot ansökningar om ekonomiskt bistånd samt behandling för missbruksproblematik. På enheten finns även sociala insatsgrupper för personer i åldern 18-29 år med behov av att bryta med kriminalitet.

Försörjningsstödsenheterna

Består av socialsekreterare som utreder och handlägger ansökningar om ekonomiskt bistånd samt insatser som motiverar klienten till egen försörjning.

Resursenheten.

Omfattar en rad skilda ansvarsområden: Administration som ger service till mottagnings- och försörjningsstödsenheterna. Resurscoacher, Bo-resurs, OSA - offentligt skyddat, feriejobb för ungdomar mellan 16-19 år, Hyresrådgivning, Budget- och skuldrådgivning

Enheten för utredning och öppenvård vuxna

Enheten vänder sig till stadsdelens invånare från 18 år med missbruksproblematik med mål är att bidra till en positiv livsförändring.

Avdelningen Individ- och familj – barn och ungdom

Avdelningen består av fem enheter och har som huvuduppgift att utreda och följa upp insatser för barn och ungdomar.

Mottagningsenheten:

Mottagningsenheten ansvarar för mottagning av alla ärenden som inkommer till avdelningen. De skyddsbedömer, förhandsbedömer och beslutar om utredning skall inledas eller inte.

Inom enheten finns dessutom EKB-gruppen (ensamkommande flyktningbarn) och Relationsvårdsteamet

Utredningsenheten

Utredningsenheten ansvarar för utredning, bedömning, beslut och insatser enligt SoL och LVU för barn och ungdom mellan 0-20 år.

Familjevården

Familjevården ansvarar för placering och uppföljning av barn i familjehem samt rekryterar och utreder familjehem, kontaktpersoner och kontaktfamiljer.

Familjerätten

Familjerätten utreder vårdnad, boende och umgänge, adoptioner, namn- och passutredningar, avtal, samarbetssamtal, umgängesstödsverksamhet, rådgivning, samt fastställande av faderskap/föräldraskap. Familjerätten är en regionaliserad verksamhet som täcker tre stadsdelar.

Öppenvård Barn och ungdom

Ger stöd, råd och behandling i syfte att stärka barn och ungas liv på hemmaplan med såväl förebyggande som biståndsbedömda insatser.

Ekonomiavdelningen

Enskede-Årsta-Vantörs ekonomiavdelning har ett övergripande ansvar för ekonomi, controlling, lokaler, samhällsplanering, drift och skötsel av parker och naturområden, hantering av personakter, vaktmästeri och IT och telefoni. Avdelningen ansvarar för att stödja enheter och förvaltningsledning för att skapa en kostnadseffektiv verksamhet. I arbetet ingår också samordning utifrån stadens integrerade ledningssystem (ILS).

HR-avdelningen

Stödjer konsultativt chefer inom HR-området. Omfattar exempelvis arbetsrätt, avtalstolkning, omställning, arbetsmiljöfrågor och rehabilitering liksom handläggning av personalakter, AFA försäkringar och friskvård. Avdelningen ansvarar även för förvaltningens chefs- och ledarutveckling.

Övriga användare av förvaltningshuset

Arbetsplatsen nyttjas även av andra aktörer inom organisationen för möten men även tillfälligt arbete till exempel utförare och arbetsgrupper inom förskola och Egen regi. Även externa samarbetspartners besöker förvaltningshuset så som landstinget, entreprenörer och fastighetsägare, intresseorganisationer samt medarbetare från stadens andra förvaltningar

2.2.4 Medarbetarskap

Som en del av Stockholms stad har EÅV att förhålla sig till gemensamma riktlinjer för verksamheten. Arbetet inom socialtjänsten präglas även av regelverk vad gäller exempelvis sekretess. Dessa villkor är inte förhandlingsbara och kan vara ett stöd för den enskilda medarbetaren i arbetet.

Regler och rutiner har dock begränsningen att främst hantera förutsägbara situationer. I EÅV:s vardag möter medarbetarna krävande situationer och ska träffa självständiga beslut. Då är en medvetet formad kultur, en känsla för vad som går an och leder framåt, ett stöd.

Stockholm Stad har en ledar- och medarbetarpolicy som ska präglade verksamheten. I denna beskrivs önskvärda förmågor med exempel på konkreta framgångsrika beteenden.

Förmåga att uppnå goda resultat

- Tar initiativ till – och är skicklig på att – omsätta kunskaper, erfarenheter och idéer till praktisk handling som bidrar till att verksamhetens mål uppnås.
- Bidrar till att utveckla brukarnas (eller motsvarande) nöjdhet med verksamheten.
- Ställer enkelt om till olika förutsättningar och situationer.

Förmåga att ta ansvar

- Tar eget ansvar för arbetsuppgifternas utförande genom att självständigt planera utförandet av uppgifterna och omprioritera utifrån verksamhetens bästa då behov uppstår.
- Följer lagar, regler, rutiner, riktlinjer och beslut samt håller överenskommelser (såväl vad gäller tidsramar som annat).
- Agerar resursmedvetet genom att tillvarata kompetens, vårda och effektivt utnyttja gemensamma resurser, etc.

Förmåga att arbeta flexibelt

- Söker själv och efterfrågar nya uppgifter och utmaningar.

Förmåga att initiera och driva förbättringar

- Bidrar till verksamhetens utveckling genom att analysera och diskutera uppnådda resultat.
- Bidrar och deltar i verksamhetens utveckling genom att föreslå och vilja prova nya metoder och andra utvecklingsinsatser, samt att vara kreativ/uppfinningsrik i sökandet av lösningar på problem.
- Bidrar till verksamhetens utveckling genom egen kompetensutveckling som är i linje med verksamhetens mål.

Förmåga att arbeta i grupp

- Deltar aktivt i arbetslag/teamarbete genom att dela med sig av sin, och inhämta andras, kunskap och erfarenhet.
- Söker samarbete för att utveckla arbetet, lösa problem, etc.
- Bidrar till att skapa ett gott arbetsklimat i gruppen.

2.3 Alternativa arbetsplatslösningar

I en förnyelse av arbetsplatsen är ett viktigt vägval vilka principer som ska styra arbetsplatsens utformning och användning. Tre typiska strategier är egna platser i rum, egna platser i öppet kontor samt s.k. Funktionsbaserad arbetsplats. Dessa kan även kombineras för att möta skilda behov.

Egna platser i rum

Det s.k. cellkontoret har sitt ursprung i de renodlade administrativa byggnader som uppfördes i USA på 1860-talet. Lösningen tenderar i de flesta husformer att generera korridorlösningar med långa avstånd med ett åtgångstal på ca 25 kvm per person.

Arbetsplatstypen fungerar väl för eget koncentrationsarbete och upplevs av många som trivsamt i meningen att var och en kan forma sin närmiljö. En utmaning i denna typ av kontor kan vara att de inte aktivt bidrar till kunskapsutbyte och teamarbete i varierande konstellationer.

Varianter med 2 till 4 personer i ett rum förekommer även. I dessa fall visar erfarenheter och forskning att det starka ömsesidiga beroendet kan innebära svårigheter att samtidigt hantera exempelvis telefonsamtal och koncentrationsarbete.

Öppet kontor

Det s.k. kontorslandskapet har sitt ursprung bl.a. i det tidiga 1900-talets USA med stora öppna rum med skrivbord i rad ordnat efter dåtidens industriella logik och löpandebandprincip. I dagens kontor innebär detta att var och en har en egen arbetsplats i ett öppnare sammanhang, vanligen med grupperingar av 6 till uppåt 50 personer. Typiska åtgångstal är 15-20 kvm per person. En underavdelning är det s.k. flexkontoret som ofta innebär att antalet arbetsbord minskas samtidigt som inga funktioner och kvaliteter tillförs.

Den forskning som utförts på denna typ av arbetsplatser är motstridig och svårtolkad beroende på stora variationer i utformning, teknikstöd och psykosocialt klimat. Kända riskfaktorer är koncentrationssvårigheter pga. av visuella och ljudmässiga störningar, känsla av förlorad integritet samt en upplevelse av monotoni i större rum med uppradade skrivbord. Inte sällan präglas det öppna kontoret av en viss stökighet vilket blir mer påtagligt det öppna sammanhanget.

Fördelar som ofta benämns, utöver yteffektivitet, är kunskapsöverföring, social gemenskap och flexibilitet att anpassa grupperingar efter nya förutsättningar.

Funktionsbaserad arbetsplats

Den s.k. Funktionsbaserade arbetsplatsen började prövas på 1990-talet för att under 2000-talet gradvis etableras i Skandinavien. Syftet är att kontoret med dess olika funktioner aktivt ska stötta alla förekommande verksamheter, roller, aktiviteter och inte minst personliga förutsättningar. Vanliga åtgångstal är 12-16 kvm per person. Lösningen har ett antal typiska kännetecken:

Gemensamma resurser innebär att arbetsborden delas, förvaringen är neutralt åtkomlig och att hela kontorets utbud därmed tillhör var och en. Arbetsuppgifter med specifika behov ges företräde till arbetsstationer eller rum med särskilda egenskaper som inredning, utrustning eller avskildhet. För EÅV kan detta handla om avskildhet för telefonjour eller närhet till administrativt material.

Eftersom olika arbetsuppgifter kan behöva skilda typer av rum och verktyg ersätts ofta rader av skrivbord med en variation av platser och rum för olika aktiviteter. Medarbetaren ges valmöjlighet att använda den plats som passar bäst, för exempelvis avskild koncentration, teamarbete, kreativ dialog eller ett förtroligt samtal. När arbetspasset är avslutat lämnas arbetsbordet avstädat. Antalet platser ska vara väl tilltaget för att räckta till även när många är på plats. Både för att ge möjligheter till exempelvis teamarbete men också för att kunna behålla arbetsplatsen även när den lämnas för möten etc. Framgångsrika exempel har totalt 2-3 stolar per person att välja på.

2.4 Arbetsmiljökriterier

Från risk- till friskfaktorer

Att planera en arbetsplats handlar ofta om att hantera riskfaktorer. Det kan handla om den fysiska miljön – klimat, ljus, akustik och ergonomi. Det kan också handla om den psykosociala, det som ibland benämns som trivsel, men mer ambitiöst kan beskrivas i termer som sammanhang och tillförsikt.

Stadens mål är en god arbetsmiljö som främjar hälsa och säkerhet. Det bidrar både till väl fungerande verksamheter och ett långsiktigt hållbart arbetsliv för medarbetarna. Detta innebär en så liten arbetsrelaterad ohälsa som möjligt, att alla arbetsplatser är alkohol-, drog- och rökfria liksom god social och organisatorisk arbetsmiljö med ett öppet arbetsklimat där medarbetarna känner delaktighet, engagemang och trivsel på sin arbetsplats.

KASAM

KASAM står för "Känsla av sammanhang" ett fördjupat sätt att se på trivsel eller hälsa. Begreppet omfattar tre aspekter: Meningsfullhet, Begriplighet och Hanterbarhet. Tanken är att var och en söker mening i livet - och i arbetslivet. Att min talang och kompetens kommer arbetskamrater och brukaren tillgodo, att jag får erkänsla och bekräftelse tillbaka.

När jag i en värld av ständig förändring utmanas med nya omständigheter söker jag först och främst begriplighet. Vad är det som sker och varför händer det? Svaren är inte alltid till min fördel, men med någon sorts förståelse kan jag gå vidare för att skapa hanterbarhet. Hur ska jag handskas med detta nya, som i arbetslivet kan handla om var, när hur och med vem jag på bästa sätt utför mina arbetsuppgifter.

Verktygen att skapa en känsla av sammanhang finns på flera nivåer. I förståelsen av det gemensamma uppdraget, i arbetets organisation, i värdegrund, i ett utvecklande ledarskap och medarbetarskap präglad av egenmakt och tillit. Kvaliteter som kan sättas på prov i en öppnare och mer ömsesidig arbetsplats.

Stress

Forskningen kring stress hanterar komplexa system av omvärldsfaktorer och dess påverkan på psykologiska och somatiska processer.

Stress kan exempelvis uppstå när arbetslivet präglas av motsatsen till KASAM. När tillvaron är obegriplig, ohanterlig och saknar mening, eller förenklat brist på kontroll när ambition och påverkansmöjligheter inte följs åt. Arbetet inom EÅV, inte minst inom socialtjänsten, präglas av en turbulent omvärld, oförutsägbarhet, förväntningar på tillgänglighet, förmåga att hårbärga utsatthet hos klienter, och samtidigt möta höga krav på en snabb, korrekt och rättssäker myndighetsutövning. På team- och individnivå paras detta med höga ambitioner och vilja att räcka till.

Att undvika stress kan handla om att på systemisk nivå hantera arbetsflödet och på team- och individnivå att sätta gränser. Dessutom krävs möjlighet till återhämtning i tid men även avskildhet i rum, vilket också påtalas i medarbetardialoger. Här har även betonats påfrestningen av att välja lämplig arbetsmiljö i en funktionsbaserad arbetsplats.

Akustik

Syftet med utformningen av den akustiska miljön är att skapa en varierad ljudbild beroende på verksamhet och arbetssituation.

Ljudspridning i öppnare kontor kräver särskild uppmärksamhet. Generellt eftersträvas en dämpad ljudbild i arbetslandskap, mötesrum och även större öppna samlingsytor. Ljudalstringen kan dämpas med textilmattor i arbetsytor. Ljudspridning minimeras med ljudabsorberande undertak, kompletterat med gardiner, textila rumsavgränsningar och ljudabsorberande bordsskärmar. Ljudreduktion mellan rum säkerställs genom ljudisolering anpassade till rummens särskilda krav på ostördhet och sekretess.

Ljus

Ljuset på arbetsplatsen är den enskilt viktigaste faktorn för upplevelse, trivsel och hälsa. Ett vanligt kriterium är ljusnivå. För att hantera en fullgod ljusmiljö ska även aspekter som ljusfördelning, skuggor, bländning, reflexer, ljusfärg, och kulör på omgivande ytor hanteras.

Flödet av dagsljus utnyttjas i största möjliga mån. Väl avbländande armaturer i tak ska ge ett bländfritt allmänljus. Generell belysningsstyrka för kontorsarbetsplatser anges ofta till ca 300 lux, starkare ljus kan ofta upplevas som bländande eller otrivsamt. Vid behov kan arbetsplatserna förses med individuellt inställbara bordsarmaturer. Riktad belysning mot väggar bidrar till en tydlig rumsuppfattning och stimulerande fysisk arbetsmiljö. En vanlig komplikation är infallande solljus i öster- och västerlägen som försvårar arbete vid bildskärm. Gardiner kan här fylla den dubbla uppgiften som solavskärmning och ljudabsorbent.

Inomhusklimat

Människors krav på inomhustemperatur varierar. I öppnare arbetsplatser kan inte enskilda behov tillgodoses men en inomhustemperatur på $21\text{ }^{\circ}\text{C} \pm 2\text{ }^{\circ}\text{C}$ är ett vanligt krav på de tekniska systemen. Av hållbarhetsskäl bör inomhustemperaturen följa med upp när ytttemperaturen är 26°C eller mer. Svårigheter uppstår ofta när byggnader är olika exponerade för sol i olika väderstreck, vilket kräver zonindelad klimatstyrning.

Även för ventilation finns generella riktvärden vad gäller luftutbyte. Här är utmaningen att skapa en dragfri miljö, vilket också underlättas av flexibla planlösningar med möjligheten att justera arbetsplatsernas läge efter behov.

Variation

Utbudet av varierade platser skapar bästa fysiska förutsättningar för olika arbetssituationer. Även hjärnan behöver omväxling. I modellen "the healthy mindplatter" beskrivs hur hjärnan för att fungera över tid behöver, och ser till att vara, i olika mentala tillstånd.

- Fokustid När vi målmedvetet löser uppgifter, och tar oss an utmaningar. Mobiliserar djupa kopplingar i hjärnan.
- Lektid När vi tillåter oss själva att vara spontana eller kreativa och njuter nya erfarenheter. Bidrar till att göra nya kopplingar i hjärnan.
- Mötestid När vi har kontakt med andra eller tar oss tid att uppleva världen omkring oss. Aktiverar hjärnans relationella kretsar.
- Fysisk tid När vi rör oss och upplever kroppen. Stärker och utvecklar hjärnan
- Interntid När vi har fokus på bilder, känslor och tankar. Bidrar till att integrera hjärnan.
- Fri tid När vi är ickefokuserade, utan specifikt mål, och låter våra tankar vandra. Hjälper vår hjärna ladda om.
- Sovtid När vi vilar. Ger hjärnan möjlighet att befästa lärandet och återhämta sig. Här inbegrips exempelvis sovtid, vilket sällan ryms i arbetslivets överenskommelser. Lika fullt bör förutsättningar för stimulans och återhämtning vara en självklar del av arbetsplatsens många möjligheter.

Ergonomi

En traditionell syn på ergonomi har fokus på perfekt men statisk arbetsställning och avlastning. En arbetsplats med ökad variation och mobilitet ger istället förutsättningar för en mer holistisk och proaktiv syn på hälsa genom kontinuerlig rörelse och variation. Uttrycket "Sitta är det nya röka" speglar insikten om att en minuts rörelse i halvtimmen är viktigare för hälsan än att löptur på 3 km per dag.

Att ge alla förutsättningar att nyttja hela den gemensamma arbetsplatsen ställer stora krav på inredning och utrustning. Stolar och bord som enkelt kan justeras efter individuella behov är ett grundkrav. För medarbetare som behöver särskilda hjälpmedel ska möjligheten att förvara och enkelt hantera dessa vara bästa möjliga.

3. Utfall av kartläggningar

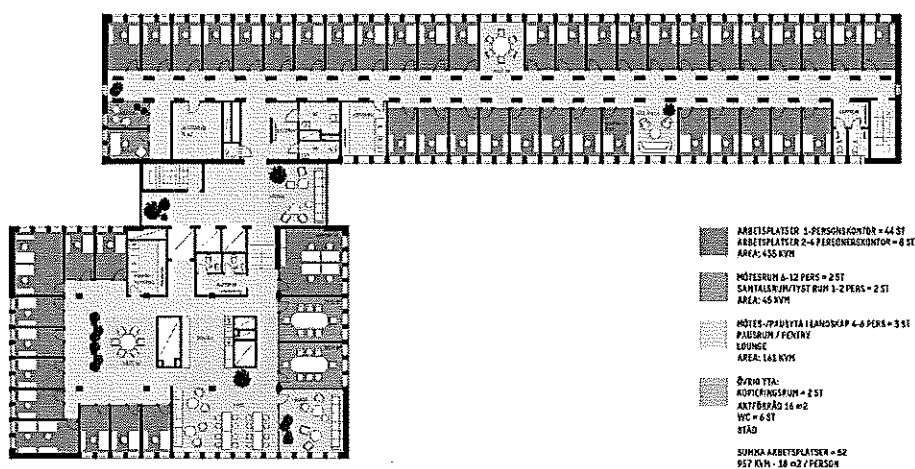
3.1 Typplanskisser

Planlösningar

4 olika ombyggnadsförslag har skisserats. Syftet är inte att presentera en genomarbetad lösning utan att klarlägga den huvudsakliga dispositionen och kapaciteten hos ett typplan. Utgångspunkt har varit att behålla byggandens bärande delar liksom schakt- och våtrumslägen. I övrigt förutsätts att mellanväggar och fast inredning ersätts efter behov.

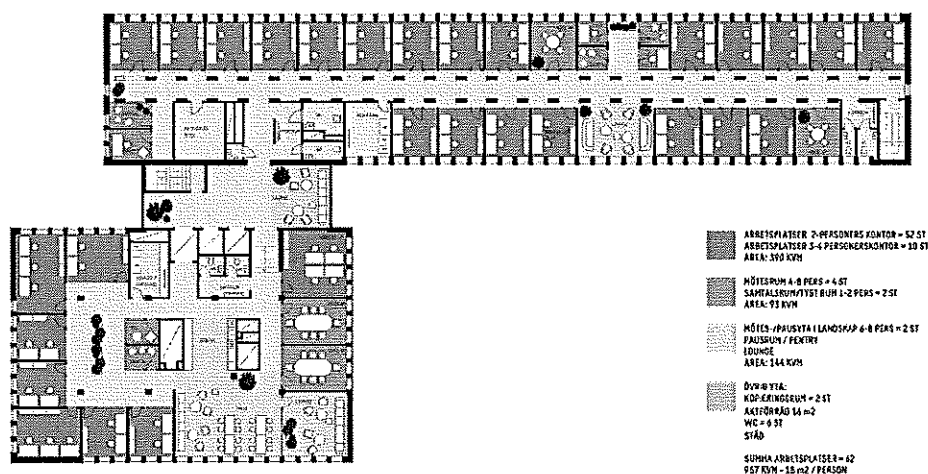
Samtliga alternativ erbjuder en samlad yta för paus, informella samtal och möten.

En-personsrum



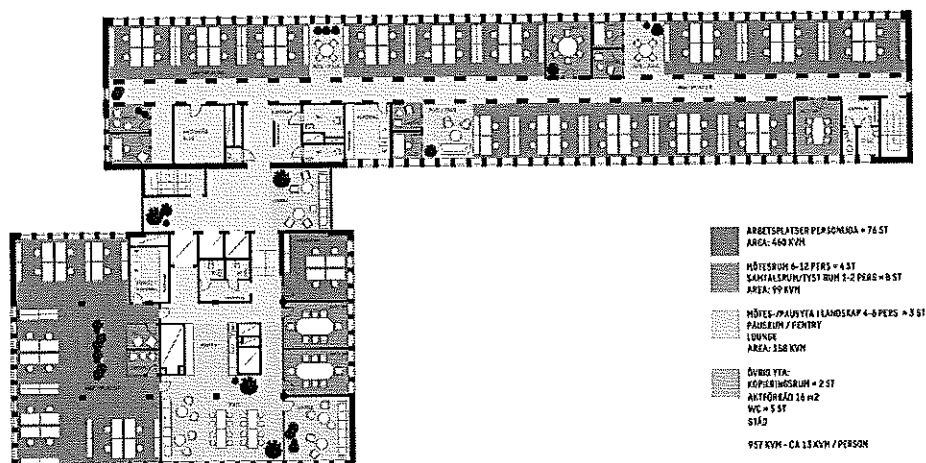
Typplan en-personsrum och begränsat antal kompletterande funktioner.

Två-personsrum



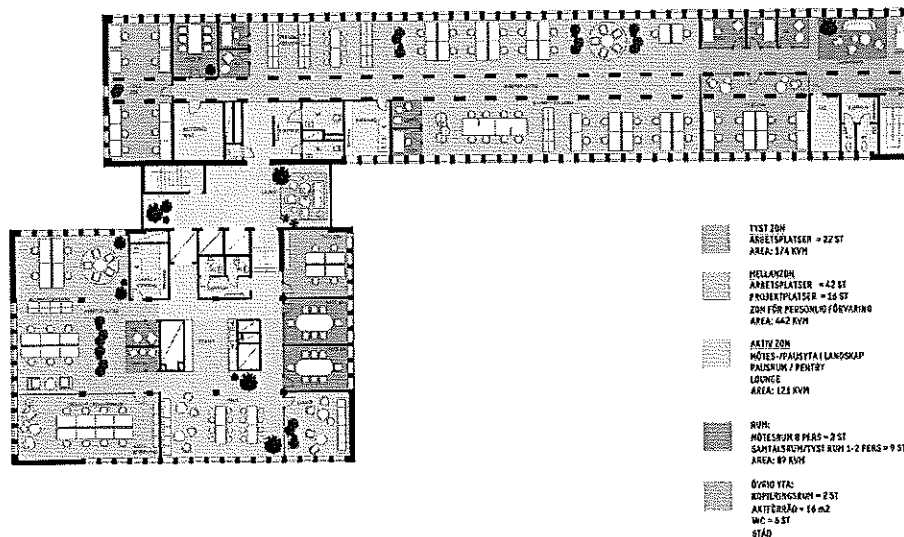
Typplan två-personsrum samt kompletterande resurssrum för avskildhet.

Öppet kontor



Typplan öppet kontor samt kompletterande resursrum för dialog och avskildhet.

Funktionsbaserad arbetsplats



Typplan funktionsbaserad arbetsplats med zoner och rum för utbyte, ostördhet och återhämtning.

Kapacitet och effektivitet

En summering av de olika alternativen visar att programmets krav på 420 platser inte uppfylls i Hus A och B> med en- och två personsrum eller öppet kontor. Funktionsbaserad arbetsplats med delade arbetsbord uppfyller behovet och rymmer i skisserna totalt ca 800 stolar att använda för olika behov.

	En-personsrum	Två-personsrum	Öppet kontor	Funktionsbaserad arbetsplats 100%	Funktionsbaserad arbetsplats 80%
Arbetsplatser	243 pl	286 pl	358 pl	378 pl	454 pl
Öppna möten	195 pl	185 pl	193 pl	185 pl	185 pl
Mötes- och resursrum	76 pl	169 pl	190 pl	164 pl	164 pl
Totalt	514 pl	640 pl	741 pl	727 pl	803 pl

3.2. Inhämtad information från verksamheten

Här redovisas den information som projektet inhämtat i samband med projektets aktiviteter. Delar av informationsinhämtningen har haft till syfte att fånga medarbetarnas perspektiv runt olika frågeställningar. Det innebär att ett perspektiv är redovisat en gång och synonyma uttryck har tagits bort. Andra delar av informationsinhämtningen har haft till syfte att fånga en mer kvantitativ information.

3.2.1 Informationsmöten med workshop

Informationsmötena har kombinerats med workshops för att fånga medarbetarnas tankar och idéer kring arbetssätt, arbetsplats, teknik, förändringsprocessen samt ett klotterplank för övriga tankar.

Medarbetarnas bedömning skiljer sig åt utifrån arbetsroller, erfarenheter och personliga behov. Sammanfattningsvis framfördes att verksamheten idag och framtiden bör präglas av:

Arbetssätt

Arbetsflöde

- Möjlighet att arbeta med ostörd koncentration
- Behov av att oförberett kunna ta sekretessamtal i telefon
- Möjlighet att snabbt växla arbetsuppgifter
- Teamarbete med närhet till kollegor och chef
- Behov av närhet till pappersdokument

Möten

- Planerade möten i relevanta grupperingar
- Spontana och korta avstämningar

Samspel

- Överenskommelser kring samspel på arbetsplatsen
- Respekt för kollegor behov av ostördhet
- Disciplin att vårda varandras tid

Dokumenthantering

- Tillgång till böcker, akter och anteckningar
- Mindre papper. Utredningar och beslut digitalt i stället för utskrift.
- Möjlighet att lämna papper på eget arbetsbord
- Förvaring av akter i gemensamt aktrum för tillgänglighet och sekretess

Teknikstöd

- Mer digitaliserade ärende och dokumenthantering
- Utvecklad användning av digital kommunikation som Skype mm
- Rensade, strukturerade och standardiserade informationsstrukturer
- Utvecklat digitalt arbetsflöde med stöd av Outlook och OneNote
- Utvecklat AV-stöd i mötesrum

Arbetsmiljö

- Inte behöva välja plats för olika behov
- Förflyttning och byte av arbetsställning för hälsans skull
- Ostördhet vad gäller ljud och visuella störningar
- Fullgott klimat och ljus
- Ergonomisk utformning av inredning

Arbetsplats

- Eget rum
- En fast punkt i ett arbetsliv präglad av möten med människor i kris
- Olika platser för olika arbetsuppgifter
- Avskilda rum för specifika arbetsuppgifter som telefonsamtal på fasta tider

Farhågor, möjligheter och process

Även farhågor och möjligheter med funktionsbaserad arbetsplats liksom en framgångsrik process behandlades på workshops. Här framkom bland annat:

Farhågor

- Fortsatt personalomsättning
- Stressande "var får jag sitta idag" känsla
- Tidstjuv plocka undan och städa efter sig
- Svårt med sekretess
- Var får jag vara privat på jobbet?
- Minskad teamkänsla i funktionsbaserad arbetsplats
- Ökad stress?
- Ökad smittorisk
- Risk att överenskomna regler inte följs

Möjligheter

- Möjlighet att få bättre inblick i andra verksamheters vardag
- Möjlighet att välja social grupp

- Nya samarbeten
- Olika människor vill olika saker
- Kreativt
- Ny teknik
- En trevligare arbetsmiljö
- Roligt på jobbet
- Kul att få vara med om

Process

- Ta tillvara medarbetarnas erfarenheter
- Möt medarbetarnas farhågor med respekt
- Skapa delaktighet
- Informera löpande med maximal transparens
- Tänk utanför boxen

3.2.2. Intervjuer

För att få en mer detaljerad förståelse för verksamheternas nuvarande arbete och framtida behov har 33 intervjuer genomförts med ett representativt tvärsnitt av organisationen.

Under intervjuerna kompletterades och fördjupades reflektionerna från workshops med verksamhetens generella behov. Även mer specifika krav berördes som bör tas vidare i en fördjupad studie när arbetsplatsens övergripande utformning har beslutats. Ett urval av de reflektioner som gjordes är:

Aktiviteter, närhet och mobilitet

Styrning av aktiviteter idag

- Schemalagda besök och möten
- Händelsestyrt, egen planering, schemaplanering men även detta ändras utifrån händelser.

Styrning av aktiviteter i framtiden

- Samma som nu
- Färre ärenden per handläggare
- Inte alltid öppen telefon
- Tydligare struktur och rutiner ger mindre händelsestyrt
- Minska störningsmoment, som ostrukturerade beteenden
- Kollegor och chefer ska ha respekt för vårt arbete och vår arbetstid för att få arbetsro
- Dela upp arbetet mer
- Förlägga skrivarbete hemma
- Tillgång till besöksrum hela tiden
- Bärbar dator
- Mer effektiva möten, mailkultur

Samarbete – viktigast idag

- Basgruppen/egna gruppen,
- Administratörer
- Övriga enheter inom socialtjänsten
- Andra förvaltningar
- Avdelningschefer

Samarbete – viktigast i framtiden

- Samma som idag
- Mer med andra avdelningar

Närhet – viktigast idag

- Arbetsgrupp, chefer, kollegor, andra avdelningar.
- Basgruppen följt av arbetsledning och administration och andra grupper.
- Kontakt med stödfunktioner - HR, EK, IT-

support

- Att finnas i samma byggnad
- Datorer, Skrivare telefoner och fysiska akter, aktskåp, blanketter, pärmar
- Kaffautomat, kylskåp/frys. Matsal

Närhet – viktigast i framtiden

- Samma som idag.
- Basgruppen följt av arbetsledning och administration och andra grupper.
- Tillgång till chef.
- Hela förvaltningshuset

Mobilitet - hinder

- Inget som hindrar mobilitet
- Psykosocial påfrestning att inte finna chef eller kollega.
- Tillgång/Närhet till kollegor/chef
- Närhet till team-medlemmar
- Sammanhållning med kollegor
- Förutsägbarhet
- Intern samordning med sekretess.
- Känsliga samtal
- Att behöva bära med sig ergonomiska tillhörigheter för att utföra arbetet.
- Hållbar ergonomi.
- Eventuell brist på lämpliga arbetsplatser avskildhet.
- Aktskåp, blanketter och akter
- Gemensamt arbetsmaterial, tillgång till böcker och papper
- Telefon, skrivare, kollegorna i adm gruppen.
- gemensamt arbetsmaterial, tillgång till böcker och papper
- Teknikstöd, bärbar dator

Tidstjuvar och utveckling av arbetssätt

Största tidstjuvarna

- Möten
- Kollegor som vill ha hjälp
- Leta info/dok
- Svara i telefon

Nästa största tidstjuvarna

- Behöva hjälpa kollega
- Teknikproblem
- Mail

Minst tidstjuvar

- Söka chef
- Vänta på beslut
- Förflyttningar

Viktigaste förbättringsområden

- Info-spridning
- Strukturerat arbetsflöde
- Tillgänglighet och ostördhet
- Möten

Näst viktigast att förbättra

- Kunskapsdelning
- Ansvarsfördelning
- Mailkultur

Teknikutnyttjande

Minst viktigt att förbättra

- Sekretessarbete
- Klientbesök
- Resor/förflyttningar

Arbetsplats

Attraktiv arbetsplats – brukarnytta

- Att vi kan arbeta ostört och fokuserat och vara tillgängliga för våra klienter
- Personal som mår bra och gör ett bra jobb
- Hantera sekretessfrågor på ett korrekt sätt
- Trevligare besöksrum, barnfokus
- Flexibla öppettider

Attraktiv arbetsplats – trivsel

- Egna rum
- Sociala aktiviteter
- Gynnsam ljudbild, bättre ventilation, dagsljus
- Tysta rum där folk inte störs av ljudnivån
- Möjlighet till återhämtning och avskildhet
- Moderna lokaler
- Bra fikarum, gemensam fikalokal, trivselytor
- Närhet till arbetskompisar
- Ostördhet
- "Fina" och ändamålsenliga lokaler.
- IT-teknik som fungerar lika på alla datorer
- Bra gym

Attraktiv arbetsplats – teamkänsla

- Regelbundna och inkluderande möten
- Ett stort gemensamt fikarum på enheten.
- Sociala ytor för att träffa fler
- Nära till kollegor
- Teknikstöd
- Ökat utbyte mellan avdelningarna genom att arbeta i samma lokal.
- Mer sociala planerade aktiviteter.

•

- Planeringsdagar.
- Gemensamma utbildningar för grupper.

Attraktiv arbetsplats – effektivitet

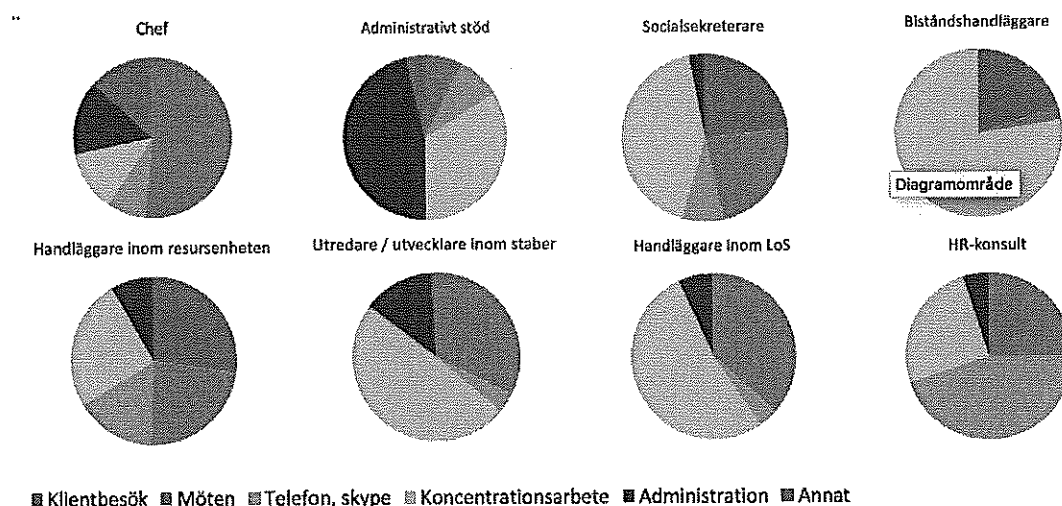
- Skype, telefonmöten, möjlighet att arbeta hemifrån
- Samverkan mellan avdelningar i klientarbete
- Information om vad alla olika avdelningar arbetar med och hur de arbetar
- Egna rum
- Ostördhet - hålla en planering
- Lagom arbetsbelastning - kan också handla om struktur.
- Bra mötesrum i storlek och antal
- Bra informationskanaler
- Bra rutiner
- Enkel tillgång till arbetsmaterial
- Rätt teknikstöd, två dataskärmar
- Effektiva och strukturerade möten.
- Närhet till fysiskt material (dokument etc.)
- Bra belysning och ljudnivå.
- God möjlighet att växla mellan inkommande och planerade arbetsuppgifter.

Tänka nytt och fritt kring arbetsplatsen

- En arbetsmiljö som fullt ut är tillgänglig för människors oavsett behov
- Många mindre små samlingsrum
- Moderna lokaler
- Nära till teknik/systemstöd
- Nära till chefsstöd
- Biljardbord!
- Digitalt med digitala tavlor
- Samverkan inom hela förvaltningen
- Sitta i ett rum med några personer
- Sitta på olika platser men vill ha ostördhet
- Vill inte gå tillbaka till eget rum - det är ensamt, det blir springande mellan rummen,
- Att alla har en plats där de kan slippa bli störda och självständigt planera sitt arbete
- Stärkt ledarskap
- Stabila roller
- Upprustade lokaler
- Större matsal men uppdelat för ro samt ljuddämpning.
- Ett eget konferensrum
- Gemensamma ytor där alla får plats.

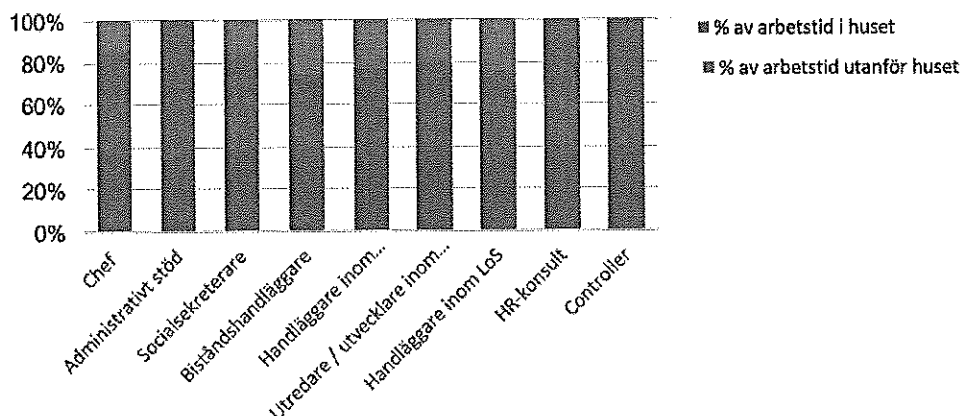
Roller och aktiviteter

Inom verksamheten kan skilda arbetsroller identifieras. Dessa benämns på olika sätt men kan grovt sett indelas i Chef, Administrativt stöd, Socialsekreterare, Biståndshandläggare, Handläggare inom resursenheten, Utredare / utvecklare inom staber, Handläggare inom LoS (Lokal och stadsbyggnad), HR-konsult, Controller, Övrig specialist. I intervjuer har aktiviteter under en typisk dag på jobbet kartlagts. För Controller och övrig specialist saknas säkra underlag.



Arbete inom och utanför kontoret

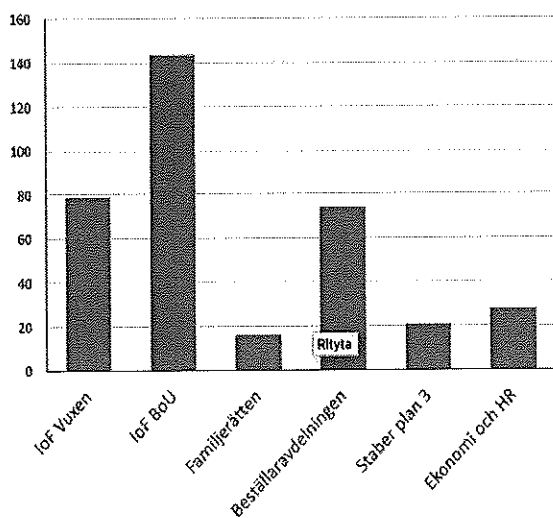
Även frågan om arbete inom och utanför kontoret ställdes vid intervjuer, med följande utfall:



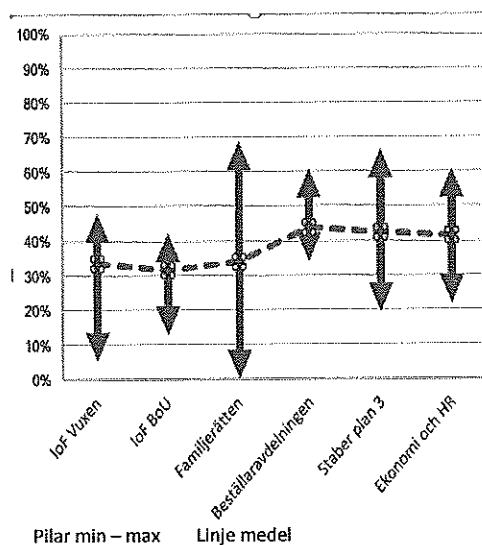
Närvaro

Under en vecka i december 2016 respektive februari 2017 har beläggningen på Slakthusplan 8, Hus B och C uppmätts. Mätningarna har genomförts förmiddag och eftermiddag vid tidpunkter när medarbetarna normalt inte har rast. Stabsfunktioner inom Egen regi, Förskola, Kultur & fritid samt Fältare är samlade i en extern aktivitetsbaserad arbetsplats på Palmfeltsgatan och ingår ej i sammanställningen.

Syftet med mätningen har varit att skapa en översiktlig bild av arbetsplatsens användning, och hur denna varierar mellan olika verksamheter. Mätningarna gav likartat resultat, nedan redovisas mätning februari 2017 med något högre närvaro.



Antal arbetsplatser



Närvaro vid arbetsbord V 7 2017

I genomsnitt befann sig ca 36% av medarbetarna i direkt anslutning till sina arbetsbord i rum eller öppnare sammanhang. Detta innebär att närmare 2 bord av 3 stod oanvända.

Det begränsade nyttjandet av arbetsbord är vanligt för de flesta organisationer och kan förklaras av en mötesintensiv verksamhet både inom och utom kontoret. En slutsats kan vara att ett ekonomiskt ansvarsfullt hanterande av stadsdelens resurser stöds av ett effektivare nyttjande av kontoret. Och att detta kan motivera utforskande av arbetsplatskoncept med ökat gemensamt nyttjande av arbetsplatsen.

Närvaron varierar dock kraftigt under arbetsveckan och även mellan olika enheter inom respektive avdelningar. En eventuell reducering av antalet arbetsplatser måste alltså ske medvetet och varsamt och ska även ta hänsyn till stora variationer i roller och arbetsstilar mellan olika grupperingar. Att minimera arean på bekostnad av möjligheten att själv eller tillsammans med kollegor välja en optimal arbetssituation, riskerar både produktivitet och trivsel.

3.2.3 Reflektioner kring alternativa typplansskisser.

Referensgrupperna fick möjlighet att reflektera på de framtagna typplansskisserna. Uppgiften var att beskriva möjligheter och utmaningar för respektive typplansskiss. Följande reflektioner gjordes

En-personsrum

Möjligheter

- Bättre koncentration
- Nära till akter/material
- Individanpassat
- Förutsägbarhet
- Lätt att koncentrera sig
- Tryggt med eget bo
- Passar för frekventa telefonsamtal
- Personlig prägel
- Sekretess
- Lugn och ro

Utmaningar

- Statiskt
- Platsbrist- mindre platser
- Socialt
- Trivsel
- Gemenskap
- Isolerad från verksamheten
- Stelbent oflexibelt om det är för alla
- Gammalmodigt om det är för alla
-
-

Två-personsrum

Möjligheter

- Fler platser
- Bra, men beroende på vem man delar rum med
- Alternativ att två sitter mittemot varandra
-
-
-

Utmaningar

- Jag blir isolerad från verksamheten och störd av kollega
- Avskildheten sämre
- Sekretess?
- Stelbent lösning
- Blir störd vid telefonsamtal
- Beroende av personkemin

Öppet kontor

Möjligheter

- Fast plats
- Anpassningsbart
- Trygghet med egen plats
- Kan bo i sig
- Vet var kollegor finns
- Socialt
- Upplevelse av delaktighet i verksamheten

Utmaningar

- Sekretess
- Ljudnivå
- Man blir störd i och med att folk kommer och går
- Koncentrationssvårigheter som kan ge arbetsmiljöproblem
- Behövs specifik plats för beredskapstelefon
- Rörigt
- Man kan inte jobba effektivt

Funktionsbaserad arbetsplats

Möjligheter

- Anpassningsbart
- Man rör sig nog mer
- Varierar arbetssätt
- Socialt
- Kompetensutväxling
- Inblick i varandras arbete
- Bra med aktiva zoner viktigt med tillräckligt med platser
- Aktrum = bra sekretess
-
-

Utmaningar

- Svårt att veta var man kan sitta för olika arbetsuppgifter
- Stressigt att byta plats och välja hela tiden
- Hur hittar man kollega och chef
- Oro för att inte hitta plats
- Dagen är svår planerad (vid andras frånvaro + vab)
- Behövs fasta platser för vissa roller och aktiviteter
- Stressigt att plocka fram och bort vid besök och möten
- Cleandesk är dåligt ur arbetsmiljösynpunkt
- Telefonsamtal, stressigt
- Man blir störd i arbetet

3.2.4 Studiebesök

Projektgruppen har tillsammans med referensgruppen för medarbetare genomfört tre studiebesök med funktionsbaserade arbetsplatser - Nacka kommun, Försäkringskassan och Stockholm vatten.

Vid besöken förmedlades exempelvis följande erfarenheter:

Arbetsätt

- Ökat samspel ger ökad gemenskap
- Kravet på mobilitet bidrar till medarbetarnas omställning till digitala arbetsflöden
- Valmöjlighet kan vara en tillgång men även medföra en utmanande brist på förutsägbarhet

Arbetsplats

- Effektiva och anpassbara lokaler
- Enhetsvisa hemvister minskar flexibilitet
- Brist på lämpliga arbetsplatser uppstår om lokalerna är för små

Teknikstöd

- Klokt att rensa papper - skanna, arkivera, kasta
- Digitaliserade arbetssätt - standardiserat, digitaliserat och automatiserat
- Sekretess kan hanteras om man vill och skapar förmåga

Process

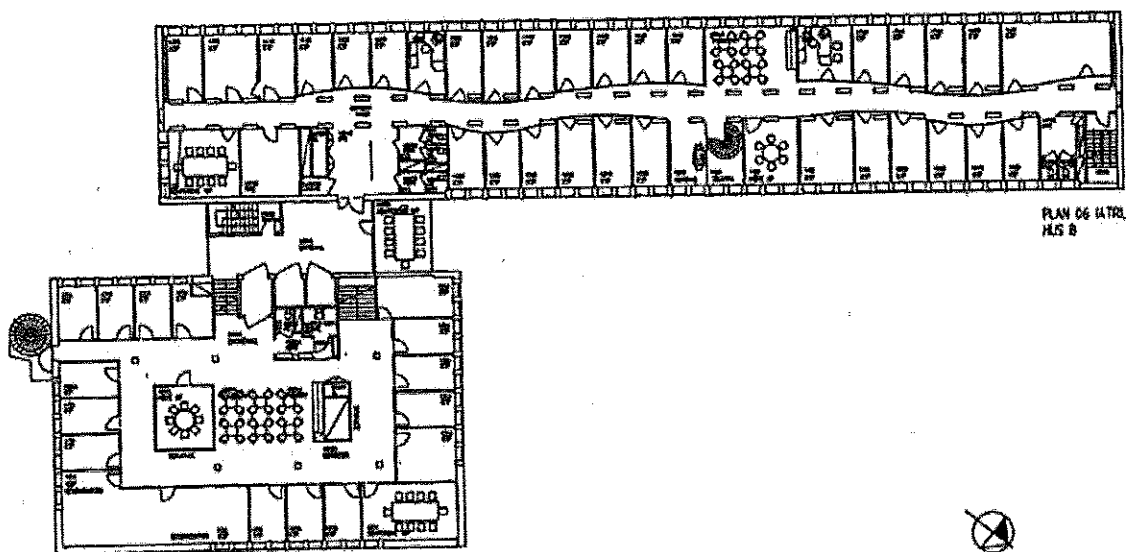
- Skapa tydliga förväntningar på chefer
- Upprätthåll goda kontakter med fackliga företrädare och skyddsombud
- Håll i konceptet

3.3 Byggnadens förutsättningar

Nuvarande lokaler

EÅV:s förvaltningshus har ett attraktivt och strategiskt läge i stadsdelen. Närhet till närservice och kommunikationer gör verksamheten tillgänglig för besökare och medarbetare.

Organisationen är främst fördelad på fem plan i två huskroppar, en mer kvadratisk, hus A, och en med en längre korridor, hus B. Husdelarna har olika nivåer. De vertikala förbindelserna utgörs av hissar och utrymningstrappor. Intill dessa lokaler finns även tillkommande arbetsplatser i ett hus C som i denna utredning inte antas användas i framtida och samlad lokallösning.



Våningsplan i nuvarande lokaler. En-personsrum används i viss omfattning för två personer för att rymma verksamheten.

Den totala bruksarean för Hus A och B ca 6750 kvm och rymmer i dagsläget ca 300 medarbetare, huvudsakligen i enskilda eller delade rum med en genomsnittlig ytåtgång på ca 22,5 kvm per person. Huset har därmed otillräcklig kapacitet för att med nuvarande planlösning rymma samtliga, ca 420 medarbetare.

Lokalernas skick är bristfälligt. Huset är mer än 50 år gammalt och närmar sig slutet på sin tekniska och ekonomiska livslängd. Fastighetsägarens kartläggning och analys av bygganden visar på stora brister i bland annat ventilationssystemets funktion. En långsiktigt välfungerande och hållbar arbetsplats kräver avsevärda investeringar med totalt utbyte av installationssystem med följdverkningar på byggnadens stomme och sannolikt behov av följdåtgärder som exempelvis fönsterbyte.

En ombyggnad beräknas ge stora störningar och ta ca två år i anspråk. Med hänsyn till förvaltningens verksamhet anses en evakuering i praktiken nödvändig.

Efter ombyggnad bedöms lokalen ha en hyra i nivå med nybyggnader i närområdet, som idag ligger i närheten av 3 000 kr/kvm.

3.4 Lokalbehov

3.4.1 Gemensamma ytor och funktioner

Arbetsplatsens gemensamma funktioner

Entré

Huvudentrén för besökare ska ge ett välkomnande intryck, var tillgänglig för personer med funktionsnedsättningar, möta särskilda behov hos barn, vuxna och äldre samt spegla EÅV:s verksamhet. Med receptionen som nav grupperas väntplatser, kaffestation och eventuellt yta för utställningar. Intill receptionen ligger backoffice-utrymmen för administrativt arbete mm.

Mötesrum externa besökare

Möten med externa besökare sker i en möteszon i anslutning till entrén för att undvika störningar och sekretessproblem i öppnare arbetslandskap. Rummen ska erbjuda en variation för skilda typer av möten samt vara förberedda för kvalificerat AV-stöd och möten på distans.

Besöksrum för socialtjänst

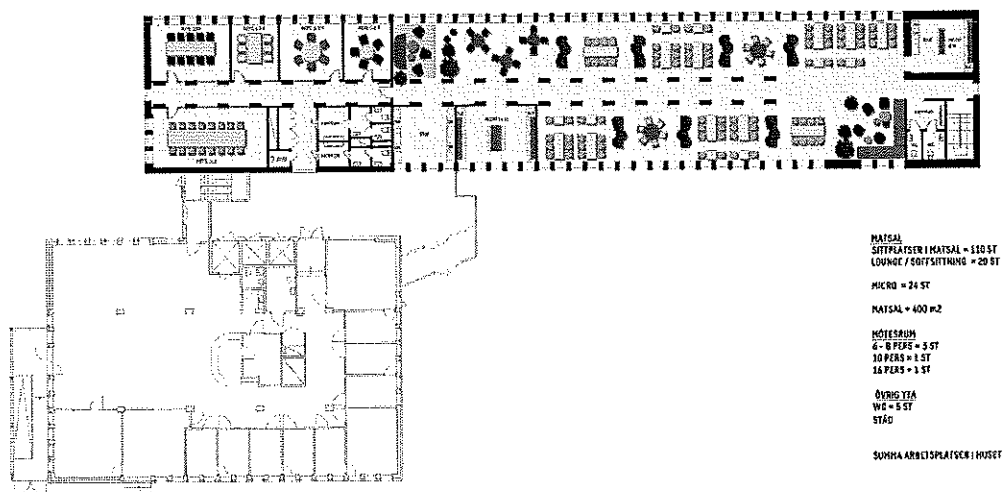
En framgångsfaktor för medborgarnytta och bra service är framgångsrika möten med klienten. Det personliga mötet ska präglas av ömsesidig respekt, trygghet, säkerhet och tillgänglighet. Besökets aktörer och behov varierar.

För barn kan det innebära att det finns möjligheter att dra sig undan och leka och samtidigt lyssna till de vuxnas samtal. För personer med skyddsbehov kan behov finnas av insynsskyddade rum med alternativ entré. För socialtjänstens medarbetare finns behov av att vid hot larma och få hjälp samt ha möjligheter att lämna rummet genom två alternativa entréer. Rummen dimensioneras för 4 till 12 personer.

Mötestorg - Måltider, paus och möten

Att skapa en praxis där medarbetarna delar en måltid eller en kaffepaus anses av forskare vara det mest effektiva sättet att stödja samverkan och lärande mellan grupper och individer. Det är värdefullt att samlas i ett gemensamt mötestorg som fungerar både för lunchmåltider, pausrum men även för mer eller mindre informella möten med rätt AV-stöd.

Rummet kan gärna erbjuda varierat sittande vid höga bord, sedvanliga platser för ätande, cafémöblering och loungemiljö med mjukare och lägre möblering. För uppvärmning av mat ska finnas uppvärmningskök med mikrovågsugnar och tillhörande utrustning. Som ett komplement kan kaffeautomater ersättas med kolsyrat vatten och frukt för att bidra till hälsosamma vanor.



Skiss på kompletterande besöksrum och mötestorg för ätande, paus och möten i anslutning i

Kontor - gemensamma funktioner

Mötesrum medarbetare

Möten som arbetsform är allt vanligare och är mer frekvent i teamarbete. Även om möjligheter utvecklas att med stöd av digitala verktyg samarbeta på distans, även inom arbetsplatsen, så kommer behovet av det personliga mötet att bestå.

Större mötesrum bör anpassas till olika format och syften som för exempelvis information, samråd, handledning, utveckling eller förtrolig dialog.

I dag sker ofta möten med få deltagare på arbetsrummet. Dessa ska i ett öppnare sammanhang ersättas med mindre mötesrum med god tillgänglighet intill arbetsplatser.

Förvaring

Det finns ett generellt behov av förvaring för gemensamma pappersdokument och arbetsmaterial. Decentraliserad placering i skåp ger närhet till grupp och individ liksom flexibilitet vid skiftande behov. För socialtjänsten kan med krav på sekretess och gemensam tillgänglighet kan en gemensam aktförvaring vara en säkrare lösning.

Personlig förvaring av egna tillhörigheter sker i funktionsbaserad arbetsplats i skåp, lämpligen lättillgängligt placerade i anslutning till entréer.

Närservicerum

I servicerummen finns kopiator, skrivare, ett bassortiment av kontorsmaterial samt miljöstation för återvinning. Där behov finns kompletteras med exempelvis återvinning av sekretessmaterial.

Kaprum, WC och vilrum

Kaprum bör finnas i anslutning till entréerna på varje våningsplan. WC placeras centralt i närhet av kaprummen. Antalet bör vara minst ett WC per 15 personer, varav ett HWC.

Även om arbetsplatsen rymmer många platser för återhämtning krävs vilrum med nära anslutning till HWC. Förläggning nära reception är att föredra.

3.4.2 Olika lokallösningar

Kontor en-personsrum

Arbetsrum

Ett en-personsrum bör med nuvarande arbetsformer rymma arbetsbord för dubbla skärmar, arbetsstol samt begränsad förvaring för personligt arbetsmaterial.

Kontor två-personsrum

Arbetsrum

Ett två-personsrum bör med nuvarande arbetsformer rymma två arbetsbord för dubbla skärmar, arbetsstolar samt begränsad förvaring för personligt arbetsmaterial.

Öppet kontor

Öppna arbetsplatser

Ett öppet kontor bör med nuvarande arbetsformer rymma en typarbetsplats med fristående arbetsbord för dubbla skärmar, arbetsstol samt begränsad förvaring för personligt arbetsmaterial intill arbetsplatsen. Arbetsbord kan förses med skärmar för visuell avskärmning och bidrag till en dämpad rumsakustik.

Resursrum

I en öppnare arbetsmiljö ska ostörda eller konfidentiella samtal enkelt kunna genomföras. När enskilda kontorsrum inte används för avstämningar krävs obokningsbara resursrum för 1-4 personer. De bör vara anpassade för såväl individuellt arbete, möten som samtal och ha en varierad möblering. Socialtjänstens stora andel konfidentiella samtal motiverar en dubbel täthet jämfört med sedvanlig kontorsverksamhet, varför ca 1 rum per 7 personer kan vara en utgångspunkt.

Vissa specifika aktiviteter som störande telefonsupport eller hantering av sekretessmaterial kan kräva särskild avskildhet och låsbarhet och ska i dessa fall adderas till behovet av resursrum.

Öppna mötesplatser

Många möten kräver inte rum, utan genomförs effektivare och bättre i mer eller mindre avgränsade projektbord, soffor och fåtöljer. Här behövs även mindre interna mötes- och arbetsrum, gärna i direkt anslutning till arbetsplatserna

Funktionsbaserad arbetsplats

Öppna arbetsplatser - utbyte

Typarbetsplats med fristående arbetsbord för dubbla dataskärmar och arbetsstol.

Öppna arbetsplatser – fokus

Typarbetsplats med fristående arbetsbord för dubbla dataskärmar och arbetsstol. Kompletteras med skärmar för visuell avskärmning och bidrag till en dämpad rumsakustik.

Öppna arbetsplatser – ostörd zon

Samma möblering som fokusarbetsplatser, placerad i en del av arbetslandskapet där överenskommelsen är ostördhet. Vilket innebär att inga samtal får förekomma mellan personer eller i telefon, och dessutom att ingen utan synnerliga skäl på plats kan kontakta medarbetaren. "Som att jobba hemma, fast på jobbet"

Touch down

Typarbetsplats med gemensamma bord med högre sittande för snabba avstämningar eller arbete mellan möten.

Öppna mötesplatser

Lika som öppet kontor

Resursrum

Lika som öppet kontor

Förvaring

En tanke med funktionsbaserad arbetsplats är att nytta skapas genom samarbete och att information kunskap ska delas så långt det går. Detta innebär att rum och inredning för brukarrelaterade dokument placeras neutralt åtkomlig och skild från personlig förvaring

Personliga tillhörigheter placeras i skåp, gärna intill entré för god tillgänglighet.

3.4.3. Summering av lokalyta

Utgångspunkter

Programmet utgår från effektmålen samt antagande om att yteffektiviteten ska motsvara offentlig förvaltning med jämförbar verksamhet.

Utifrån detta redovisar lokalprogrammet gemensamma delar samt kontorsdelarna i fyra alternativa scenarier: En-personsrum, två-personsrum, öppet kontor med Funktionsbaserad arbetsplats

Funktioner och areor

Nedan redovisas en sammanfattning av ett mer detaljerat program. Programmet avser 420 personer.

Area gemensamma funktioner i alla alternativ

Entré	165 m2
Besöksrum	225 m2
Möten externt	95 m2
Mötestorg	335 m2
Internservice	50 m2
Kontor gemensamt	1 530 m2
Summa	2 400 m2

Area kontorsrum en-person inkl gemensamma funktioner

Kontor	4 200 m2
Summa exkl kommunikationsytor	6 600 m2
Kommunikationsytor 20%	1 650 m2
Summa totalt	8 250 m2
Nyckeltal totalt	20 kvm/pers

Area kontorsrum två-person inkl gemensamma funktioner

Kontor	3 150 m2
Summa exkl kommunikationsytor	5 550 m2
Kommunikationsytor 20%	1 390 m2
Summa totalt	6 940 m2
Nyckeltal totalt	17 kvm/pers

Area öppet kontor inkl gemensamma funktioner

Kontor	3 300 m2
Summa exkl kommunikationsytor	5 700 m2
Kommunikationsytor 15%	1 140 m2
Summa totalt	6 840 m2
Nyckeltal totalt	16 kvm/pers

Funktionsbaserad arbetsplats inkl gemensamma funktioner

Kontor 80% arbetsbord	3 000 m2
Summa exkl kommunikationsytor	5 400 m2
Kommunikationsytor 15%	810 m2
Summa totalt	6 210 m2
Nyckeltal totalt	15 kvm/pers

Med kommunikationsytor avses korridorer, gångstråk, trappor etc.,

4. Analys

4.1. Att utveckla arbetsplatsen

4.1.1 Övergripande kvaliteter

Projektgruppens analys visar att följande övergripande kvaliteter är prioriterade i utvecklingen av arbetsplatsen.

Läge

För Enskede Årsta Vantörs stadsdelsförvaltning är det av stort värde att finnas mitt i byn. Den nuvarande placeringen, med närheten till service och handel och med goda kommunikationer, är attraktiv för nuvarande och tillkommande medarbetare. Läget är också lättillgängligt för besökare till exempelvis socialtjänsten.

Tillgänglighet

Att skapa tillgänglighet innebär att utforma miljöer så att så många som möjligt kan använda dem. Boverket har utvecklat riktlinjer för tillgänglighet som tillgodoser särskilda behov som exempelvis rörelsehinder, hörselnedsättning, synnedsättning och medicinska funktionsnedsättningar. För medarbetare med särskilda medicinska funktionsnedsättningar kan specifika anpassningar behövas, liksom kontinuerlig utvärdering och eventuell justering över tid.

Kvaliteter som ska hanteras är:

- Orienterbarhet – att alla, oavsett fysiska eller kognitiva funktionshinder kan förstå rummets organisation och hitta till nödvändiga funktioner.
Exempel: Receptionsdiskens placering i relation till entré med variationer i golvmaterial som markerar vägen för synsvaga. Dämpad akustisk miljö som underlättar synsvagas rumsorientering.
- Framkomlighet – att alla som använder lokalerna kan ta sig fram i dem rent fysiskt.
Exempel: Textilmattor som minimerar körmotstånd för rullstolsburna och kommunikationsstråk utan svåruppfattbara hinder. Stadigvarande möblering för blindas möjligheter att skapa en inre karta.
- Säkerhet - att alla miljöer, både inne och ute, ska vara säkert utformade.
Exempel: Tydliga markeringar vid nivåskillnader och stabil inredning
- Åtkomlighet - att plats och inredning ska tillgodose behoven hos brukare med olika fysiska förutsättningar.
Exempel: Pentryn, WC, receptionsdisk etc. som anpassas för rullstolsburna och brukare i olika längd.
- Uppfattbarhet – Att fysisk miljö och teknik ska möjliggöra informationsutbyte och interaktion.
Exempel: Anpassbar belysning för olika behov, utrustning för förstärkning av ljud för hörselsvaga

Överblick

En framgångsrik verksamhet delar bilden av uppdraget, omvärldsfaktorer och strategier för att skapa nytta för innevånarna. Med samsyn följer även medarbetarens möjlighet att bidra i hela organisationen.

Dessa kvaliteter stöds av överblick på arbetsplatsen. Byggnadens vertikala samband och flöden kan bidra till att människor möts i kommunikationsstråk, trappor och knutpunkter. För verksamheten största möjliga öppenhet i ett eventuellt arbetslandskap ger förutsättningar för samarbete i verksamheten.

En välkomnande mötesplats i entrén stöder utbyte mellan medborgare och medarbetare. Varierade platser för måltider och paus stimulerar till samtal i nya möten. Mellanrum för gränsöverskridande projektarbete ger möjlighet att visualisera och dela arbetets framsteg.

Variation

En styrka hos en utvecklad arbetsplats är rätt utbud av möjligheter för att utföra olika arbetsuppgifter. Här bör finnas lätt tillgängliga funktioner som möter verksamhetens varierande behov – egen ostörd koncentration, teamarbete med aktivare möblering och möjlighet till visualisering, löpande handläggning

vid ergonomiska arbetsplatser, platser för mer eller mindre formella möten, servicerum för hantering av pappersdokument, egen och gemensam förvaring av arbetsmaterial och tillbehör, gemensam paus i stimulerande miljöer och egen återhämtning i avskildhet.

Mobilitet

En stor del av det dagliga arbetet sker i formella och informella möten mellan olika konstellationer av medarbetare och klienter. Därför bör medarbetaren lätt kunna förflytta sig med tillgång till utrustning och arbetsmaterial. Detta möjliggörs genom mobil utrustning och aktivt stöd för digitalt arbetsflöde. Även en hållbar överenskommelse mellan ledare och medarbetare kring var, hur och när arbetet kan bedrivas bidrar till egenmakt och underlättar en självständig och framgångsrik arbetsdag.

Anpassbarhet

EÅV har ambitionen att skapa en arbetsplats som ska fungera väl i många år och enkelt kunna anpassas till ändrade förutsättningar. Arbetsplatsens utformning ska därför vara generell - mångsidigt användbar och också flexibel – med möjligheter att snabbt ställa om. Möjligheterna att anpassa stöds genom enhetlig storlek på eventuella arbetsrum, generella tekniska lösningar liksom kombinerbar och mobil inredning.

Kapacitet

Hur många som ryms i en arbetsplats brukar avgöras med stöd av inredningsritningar, antalet arbetsbord är en ledtråd, antalet stolar, som brukar vara mångdubbelt fler, är en annan. Antal och storlek på mötesplatser är en kritisk tillgång. Extra uppmärksamhet bör även ägnas toaletter, luft och temperatur, ofta är det installationssystemen som sätter gränserna, tekniskt och ekonomiskt.

Arbetsplatsens prestanda i konstruktivt avseende kan gälla exempelvis tunga laster som arkiv och förråd. Kapacitetsbehovet för el, tele. och datainstallationerna varierar mellan olika verksamheter. I planeringsarbetet anges dels effektbehov hos utrustning, dels täthet och förläggning av uttag med rejäl marginal i en allt tekniktätare värld.

Effektivitet

Med effektivitet menas att få ut mesta möjliga resultat med minsta möjlig insats, både vad gäller arbetsplats och verksamhet. Effektivare lokalnyttjande och en miljösmart byggnad ger än större reducering av driftskostnader.

Eftersom lokalkostnader utgör ca en fjärdedel av personalkostnader är även arbetsplatsens förmåga att bidra till verksamhetens framgång av avgörande betydelse. Arbetsplatsens bidrag till ett effektivt arbetssätt kan handla om avskildhet vid behov, överblick, korta horisontella avstånd och generösa vertikala samband för enkla förflyttningar, minimum av korridorer, anpassbarhet för snabba omställningar liksom närhet till efterfrågade funktioner.

Hållbarhet

I nyproducerade byggnader ställs höga krav på miljömässig- och socialhållbarhet. Där inkluderas effekter som förvaltning, hälsa och välbefinnande, energi, transport, vatten, avfall, föroreningar, markanvändning och material.

Arbetsplatsen bör här utformas så belastning på miljö och energiåtgång minimeras. Detta innebär att tekniska system för klimat och belysning optimeras för låg energianvändning och att val av material som används i byggnad och inredning sker med hänsyn till möjlighet till återvinning, låg energiförbrukning i förädling och transport samt minimering av skadliga emissioner.

För brukaren tillkommer att hantera utvecklingsområden som egen belysning, IT, materialval i inredning och utrustning, förbrukningsartiklar, avfallshantering, resor mm

Även medarbetarnas vardagliga beteenden kan utvecklas för att vara klimatsmarta och minimera belastningen på naturens kretslopp. Källsortering börjar vid arbetsplatsen där närserverum kan ha fraktioner för brännbart, kontorspapper, wellpapp/kartong, elektronik samt mindre lådor för batterier och metall. Konfidentiellt material kastas med fördel i låsta sekretesskärl.

4.1.2 Arbetsplatsens förvaltning

Utmaning

En arbetsplats själva mening är att stödja alla de aktiviteter som pågår en dag på jobbet. Detta ställer krav på förvaltningen av arbetsplatsen på två sätt: Dels är förvaltningsorganisationens kunder, dvs brukarna av arbetsplatsen, minst lika otåligt krävande som den omvärld de i sin tur ska betjäna. Dels ska nya och skiftande behov hela tiden mötas med utveckling av inredning, teknikstöd, arbetssätt och överenskommelser.

Utmaningen är att skapa bra förutsättningar med ett verksamhetsstöd som exempelvis har kvaliteter som:

- Kundfokus – att alltid och enbart ha verksamhetens bästa för ögonen. Detta handlar förstås om kultur, ledar- och medarbetarskap, men också om utvecklade och praktiska rutiner för att alltid upprätthålla en hög servicenivå.
- Proaktivitet – att inte bara tillgodose brukarnas önskemål utan att ligga steget före, vilket förutsätter en djupare förståelse av verksamhetens långsiktiga förutsättningar och funktionssätt.
- Samverkan – att etablera ett tydligt brukar- och beställarförhållande. Ett samarbete mellan organisation och verksamhetsstöd som kännetecknas av ömsesidighet, enkelhet, transparens och pålitlighet.

Strategi

För att möta dessa höga krav behövs först och främst en kontinuerlig dialog på flera nivåer:

- Möjligheten att agera proaktivt underlättas av ett systematiskt utbyte med strategiska verkamma i organisationen och även av en representation i ledningen. Då vet förvaltningsorganisationen vilken framtid arbetsplatsen ska möta och kan agera effektivt.
- Den mer operativa utvecklingen sker med fördel i ett Husråd för samverkan mellan representanter för kärnverksamhetens olika delar, stödfunktioner som HR, kommunikation och IT, gärna under ordförandeskap av verksamhetsstöds ledning. Här dryftas kort- och långsiktiga utmaningar, här skapas samordnade strategier för utveckling av arbetsplats, teknikstöd och arbetssätt. Utmaningar och framsteg rapporteras kontinuerligt till förvaltningschef.
- Medarbetarens vardagliga kontakter med verksamhetsstödet ska förstås präglas av enkla och tydliga rutiner. En strategi kan vara "En väg in", vilket betyder att medarbetaren via servicetelefon, mail eller intranät beskriver sina behov. Utmaningen är att därefter skapa en transparent process där kvittering av meddelandet, åtgärder och tider för dessa liksom eventuellt framåtskridande kan följas av alla inblandade parter, med konventionellt teknikstöd.
- Till denna formella struktur kan läggas ytterligare en strategi. "Management by walking around". I större arbetsplatser kan detta ske med våningsvärdar med ansvar för ett givet område. Att som medarbetare inom verksamhetsstöd vara på plats i medarbetarens vardag och skapa förtroendefulla relationer, ger de bästa möjligheterna att förstå vad som är på gång.

4.2 Utveckling av arbetssätt

Projektgruppens analys visar att utvecklingen av förvaltningshuset med fördel också innefattar utvecklingen av arbetssätt i förvaltningen.

Kunskapsdelning

Kunskapsdelning och lärande är vitalt för en framgångsrik kommunförvaltning. Dels för att det krävs ständig utveckling för att säkerställa korrekt myndighetsutövning, erbjuda likvärdig service och förbättra verksamheten. Dels för att många ärenden kan beröra många externa intressenter men också flera grupper inom den förvaltningen som ska samordna sina tjänster.

Kunskaps- och erfarenhetsutbyte kan ske planlagt i olika typer av möten, men ska också uppmuntras i det vardagliga arbetets spontana möten vid i kommunikationsstråk, pausrum, servicenum eller liknande noder. Arbetsplatsens förmåga till överblick och överhörning har också betydelse

Dokumenthantering

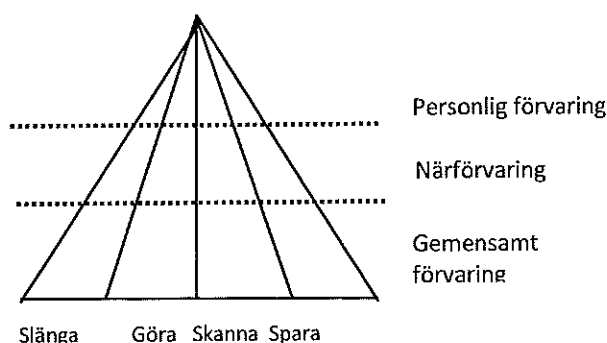
Oavsett möjligheter till digitalisering har EÄV idag papper att hantera. Omfattningen vad gäller gemensamt material varierar mellan funktioner. På samma sätt varierar pappersmängder och sättet att hantera dessa mellan olika individer beroende på arbetsuppgift, arbetssätt vanor och digital kompetens.

En aspekt av pappersanvändning som framförs av medarbetare, är upplevelsen av kontroll i arbetsflödet. Värde av att, med stöd av arbetsdokument på skrivbordet, skapa överblick och ha information tillgänglig. Andra menar att detta kan uppnås med stöd av digitala verktyg som exempelvis OneNote. En särskild utmaning är även hantering av klientakter som trots ansatser till digital ärendehantering dominerar arbetsflödet på många enheter.

Socialtjänsten har, i avsaknad av helt digitala ärendehanteringssystem, sitt arbetsflöde kopplat till personakter, detta gäller exempelvis ekonomiskt bistånd som idag har stora mängder papper. Vanligtvis förvaras dessa idag i arbetsrum med dokumentskåp. En annan ordning som kan stödja en enhetlig och säker hantering är gemensam förvaring där akterna förvaras efter handläggare eller med större gemensam tillgänglighet efter personnummer.

Dokument i pappersform har dock sämre förutsättningar än digital lagring att effektivt systematiseras och delas. Särskilt viktigt är detta i en samverkansorganisation där den privata förvaringen bör vara minimerad, och där all dokumentation i princip tillhör team eller enhet och därför bör förvaras med gemensam åtkomlighet.

Ett mål kan därför vara att generellt minska pappersmängder intill arbetsplatser genom att rensa i eget material, skanna där det är möjligt, gallra dubletter och skapa delad och säker förvaring för gemensamt arbetsmaterial.



Från mig till oss. Ett sätt att tänka i det vardagliga arbetet: Allt mitt vetande är allas vetande och då ska vi hantera informationen gemensamt och lättillgängligt

Förnyelse i det oväntade mötet

Det finns utrymme för verklig förnyelse inom alla organisationer, inte minst inom tjänstesektorn och offentlig förvaltning. Innovation kan beskrivas som en produkt eller tjänst som är nyskapande och faktiskt fungerar. I praktiken är innovationsprocessen sällan väl definierad i steg, utan präglas snarare av en mängd överlappande och svåröversäglbara delar där interaktivitet och lärande är centralt och där en mängd olika aktörer är inblandade.

Serendipity kan beskrivas som en innovation som startar i ett oväntat möte. Att skapa förutsättningar för detta handlar om att medvetet hantera organisatoriska mellanrum. I intervjuer framför också behovet av att skapa förutsättningar i vardagen för det spontana och gränsöverskridande mötet, det skenbart planlösa samtalet där kunskaper, erfarenheter och insikter utbyts och nya tankar uppstår.

Att stödja innovation handlar alltså om en arbetsplats som stöder gemensam överblick och brukarförståelse, med platser där det spontana samtalet kan uppstå och frodas.

Arbete med hantering av sekretessbelagda uppgifter

I offentlig verksamhet är handlingsoffentlighet och meddelarfrihet utgångspunkten, och inskränkningar i dessa grundprinciper kan bara ske genom reglering i lag. Många medarbetare inom förvaltningen hanterar emellertid uppgifter som enligt offentlighets- och sekretesslagen (OSL) är sekretessbelagda. Sekretess gäller exempelvis inom socialtjänsten, förskolan, personaladministrationen och vid hälso- och sjukvårdsinsatser samt vid offentlig upphandling.

Offentlighets- och sekretesslagen reglerar såväl skriftliga som muntliga uppgifter, och sekretessen innebär därmed även en tystnadsplikt. Tystnadsplikten medför även straffansvar för den som muntligen röjer uppgifter för vilka sekretess gäller, eller som lämnar ut handlingar som omfattas av sekretess.

Sekretessen gäller gentemot allmänheten och andra myndigheter, men också mellan myndighetens olika verksamhetsgrenar. Sekretessbelagda uppgifter kan i undantagsfall spridas inom en verksamhetsgren i den utsträckning som är normal eller behövlig för handläggning eller för verksamhetens bedrivande i övrigt, men inte i större omfattning. Kretsen ska i sådana fall alltså hållas så snäv som möjligt.

Socialtjänsten som verksamhetsgren har exempelvis flera från varandra relativt fristående avdelningar som dock ligger inom samma "sekretessgräns", men det är sällsynt att handläggningen av ett ärende på IoF Barn och Ungdom kräver att uppgifter delas med exempelvis Beställaravdelningen. Det är alltså sällan motiverat att sprida uppgifter på det sättet ens inom socialtjänsten, d.v.s. samma verksamhetsgren.

En utmaning är alltså att utforma en arbetsplats som motsvarar de krav som sekretesslagstiftningen uppställer vad gäller t.ex. dokumenthantering och förbud mot yppande av sekretessbelagda uppgifter. Särskilt för socialtjänsten är detta en aspekt som styr stora delar av teamarbetet med eget och gemensam handläggning och utredning. God kännedom om sekretesslagstiftningen hos varje enskild handläggare samt tydliga riktlinjer för när sekretessbelagda uppgifter kan föras vidare till kollegor är grundläggande för en korrekt hantering. Det är olämpligt att dra sekretessgränser enbart utifrån organisatoriska eller fysiska förutsättningar eftersom det är ärendehandläggningens och verksamhetens behov som styr hur uppgifter får spridas, och inte spridas, inom en verksamhetsgren.

Öppna kontor ställer höga krav på både de medarbetare som har sin arbetsplats där och på lokalernas utformning. Det gäller säker hantering av sekretessbelagda handlingar som socialtjänstakter, personalakter och anbud liksom hantering av samtal med kollegor, klienter, föräldrar och brukare där sekretessbelagda uppgifter förekommer.

Teamarbete

Många arbetsgrupper inom enheter präglas av fokus på team, hög intensitet i kommunikationen och stor transparens. Ett skäl är socialtjänstens delegationsordning, där nämnden delegerat rätten att fatta beslut till enhetschefer eller biträdande enhetschefer, vilket skapar ett behov av närhet mellan utredande medarbetare och beslutande chef. Ordningen resulterar i att vardagen präglas av egen handläggning kombinerat med regelbundna avstämningar mellan individer eller i grupp.

Forskning har visat att en sådan kommunikationsstrategi har stor betydelse för att skapa framgång när alla teamet har tillgång till mycket information. Resultatet kan vara att individ och grupp fokuserar på rätt saker, samt att medarbetarna är trygga och motiverade när de får tillhöra en stabil grupp och deras arbetsinsatser ingår i en tydligare helhet. I självorganiserande team minskar även behovet av långsiktig detaljplanering. Istället har teamet flexibilitet att exempelvis hantera växling mellan kontakter med brukare och koncentrerat utredningsarbete.

En utmaning för chefer i agilt ledarskap är ett stödande förhållningssätt. Att kunna ha tillräckligt förtroende för teamen, lyssna på och ta tag i de problem som dyker upp och ta ansvar för det som behövs för att säkerställa långsiktighet och gemensam utveckling. För medarbetarskapet gäller att det formella beroendet av chef inte leder till osjälvständighet och brist på eget ansvarstagande.

Teamarbete stöds av möjligheter att över tid gruppera sig efter varierande gruppens arbetsprocesser och storlek.

Projektarbete

Att arbeta i projekt, kan innebära att utveckla en tjänst eller lösa en väl avgränsad uppgift på en given tid. Inom EÅV är projekt inom eller mellan avdelningar och enheter mindre vanliga men kan komma att öka i omfattning.

Att samarbeta intensivt på detta sätt kräver goda förutsättningar och särskild kompetens. Att tydliggöra uppdraget, samordna arbetet effektivt, sömlöst dela information, ömsesidigt stödja gruppdeltagarna och se värdet av olika roller. Att enas om syftet, hålla kvar målet, göra varandra bra.

Lättillgängliga platser för snabba avstämningar och goda möjligheter till visualisering är bidrag till framgångsrikt projektarbete.

Handläggning inom Individ- och Familjeomsorgen

Inom EÅV finns skillnader i ovanstående aspekter av arbetssätt beroende på olika uppdrag och arbetsroller. En dominerande verksamhet är individ- och familjeomsorgen vars arbete enligt dialoger och intervjuer präglas av höga och ibland motstridiga förväntningar, som:

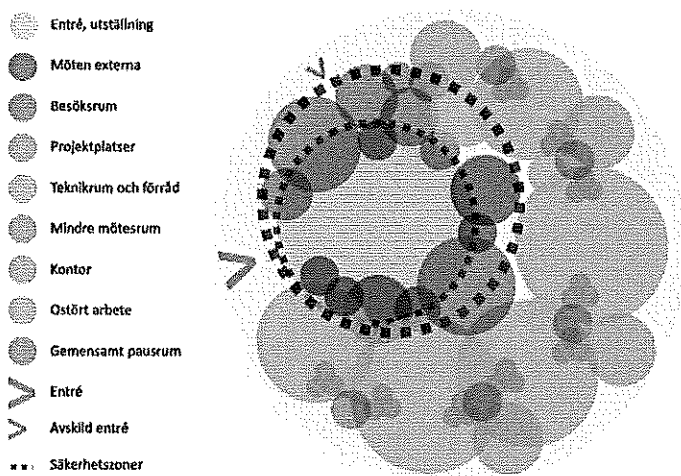
- Initiativförmåga och ansvar med upprätthållande av regler och rutiner
- Krav på effektiv ärendehantering med stundtals stora mentala påfrestningar på medarbetarna.
- Samtidig ambition att bidra till klienternas utveckling och hantera en händelsestyrd vardag.
- Koncentrationskrävande arbete kombinerat med höga krav på tillgänglighet

För denna grupp är det av särskild vikt att tydliggöra uppdraget och vad som präglar ett framgångsrikt arbetssätt. Vilka regler, värderingar och rutiner som gäller, liksom vilket ledar- och medarbetarskap som bör tillämpas i vardagen.

4.3 Nätverk - Ett EÅV

Förvaltningens uppdelning i tämligen autonoma avdelningar kan innebära utmaningar i samordning och flexibilitet. Ett alternativt sätt att utifrån ett s.k. kundperspektiv ordna verksamheten efter processer eller att betrakta organisationen är som ett kluster av medarbetare och ledare som snabbt ställer om och efter behov samverkar som individer eller team.

Ett sådant synsätt kräver samordnad planering och styrning, liksom liknande villkor för medarbetare när det gäller hur och var arbetet ska utföras. Medarbetarens upplevelse av tillhörighet utmanas och ställer krav förmågan att arbeta självständigt och i skiftande grupperingar. Ett integrerat och flexibelt EÅV underlättas praktiskt av standardiserad utformning av tekniktjänster och arbetsplats.



En flexibel organisation kan, oavsett lokalstrategi, stödjas av en arbetsplats där horisontella och vertikala barriärer minimeras genom förläggning i ett plan eller där det finns generösa vertikala samband.

4.4 Utvärdering av olika lokallösningar

Utgångspunkter

Utvärderingen avser fyra lokastrategier: En-personsrum, tvåpersonersrum, öppet kontor och funktionsbaserad arbetsplats. Utvärderingskriterierna utgår från effektmålen för projektet samt de aspekter som lyfts fram i dialog med medarbetare, referensgrupp och chefer gällande arbetssätt och arbetsplatser. Utvärderingen grundar sig på genomförd dialog med bl.a. medarbetarmöten, intervjuer och arbete i referensgrupper. För att komplettera EÄVs begränsad erfarenheter av funktionsbaserade arbetsplatser i praktiken, har projektgrupp och referensgrupp genomfört studiebesök samt tagit del av forskning och beprövad erfarenhet.

Arbetsätt	Fastplats	FastplatsTvä-personsrum	FastplatsÖppet kontor	ValfriplatsFunktionsbaseradArbetsplats
Sekretess	Utmärkt till sekretessarbete	Utmärkt till sekretessarbete	Utmärkt till sekretessarbete	Utmärkt till sekretessarbete
Koncentration	Utmärkt till koncentration	Utmärkt till koncentration	Utmärkt till koncentration	Utmärkt till koncentration
Telefonmottagning	Utmärkt till telefonmottagning	Utmärkt till telefonmottagning	Utmärkt till telefonmottagning	Utmärkt till telefonmottagning
Blandade arbetsuppgifter	Utmärkt till blandade arbetsuppgifter	Utmärkt till blandade arbetsuppgifter	Utmärkt till blandade arbetsuppgifter	Utmärkt till blandade arbetsuppgifter
Informationsdelning	Utmärkt till informationsdelning	Utmärkt till informationsdelning	Utmärkt till informationsdelning	Utmärkt till informationsdelning
Teamarbete	Utmärkt till teamarbete	Utmärkt till teamarbete	Utmärkt till teamarbete	Utmärkt till teamarbete
Summa	2,5	2,2	2,2	2,5
Arbetsmiljö				
Östrikhet	Utmärkt till östrikhet	Utmärkt till östrikhet	Utmärkt till östrikhet	Utmärkt till östrikhet
Förutsägbarhet	Utmärkt till förutsägbarhet	Utmärkt till förutsägbarhet	Utmärkt till förutsägbarhet	Utmärkt till förutsägbarhet
Äterhämning	Utmärkt till äterhämning	Utmärkt till äterhämning	Utmärkt till äterhämning	Utmärkt till äterhämning
Samhörighet	Utmärkt till samhörighet	Utmärkt till samhörighet	Utmärkt till samhörighet	Utmärkt till samhörighet
Summa	2,5	2,5	1,8	2,5
Arbetsplats				
Kapacitet och effektivitet	Utmärkt till kapacitet och effektivitet	Utmärkt till kapacitet och effektivitet	Utmärkt till kapacitet och effektivitet	Utmärkt till kapacitet och effektivitet
Hållbarhet/energi	Utmärkt till hållbarhet/energi	Utmärkt till hållbarhet/energi	Utmärkt till hållbarhet/energi	Utmärkt till hållbarhet/energi
Anpassbarhet	Utmärkt till anpassbarhet	Utmärkt till anpassbarhet	Utmärkt till anpassbarhet	Utmärkt till anpassbarhet
Överblick	Utmärkt till överblick	Utmärkt till överblick	Utmärkt till överblick	Utmärkt till överblick
Variation	Utmärkt till variation	Utmärkt till variation	Utmärkt till variation	Utmärkt till variation
Summa	2,5	2,5	2,1	2,5
Totalt	2,5	1,9	2,0	2,5

En-personsrum

En-personsrum stöder koncentrationsarbete under sekretess, möjliggör växling mellan olika arbetsuppgifter och erbjuder även en förutsägbar och trygg arbetsmiljö. Däremot stöder lösningen i mindre grad utbyte och samverkan. Alternativet egna rum är ytmässigt ineffektivt och därmed mindre ekonomiskt och miljömässigt hållbart. Idag har de flesta medarbetarna erfarenhet av denna lösning, och många förordar egna rum även i framtiden.

Tvåpersonersrum

Tvåpersonersrum ger ett effektivare lokalnyttjande men är en kompromiss mellan eget och gemensamt rum som är mycket personberoende för att fungera väl. Fördelar som har lyfts fram är samhörighet och stöd av arbetskamrat. Flera har betonat svårigheten att i sällskap med en annan medarbetare hantera växlingen mellan koncentrationsarbete och konfidentiella samtal. Färre förordar denna lösning än en-personsrum.

Öppet kontor

Öppet kontor med fast plats är anpassbart och ytmässigt ungefär likvärdigt med två-personersrum. Fördelar som anförs är möjlighet till överblick och dialog, även om det kan vara svårt med spontana samtal i en övrigt tyst miljö. Utmaningar som betonas är att olika platser i arbetslandskapet kan ha olika kvaliteter och svårigheter att möta skilda behov, inte minst koncentrerat sekretessbetonat arbete, även om närvaromätningar visar att mindre än hälften av platserna i genomsnitt samtidigt är belagda. I dialogen har mycket få medarbetare förordat denna lösning.

Funktionsbaserad arbetsplats

En funktionsbaserad arbetsplats uppfyller höga krav på anpassbarhet, lokálnyttjande och hållbarhet. Den stöder enligt tillgängliga erfarenheter aktivt olika arbetssituationer både vad gäller utbyte och avskildhet. En utmaning är mobilitet för att enkelt nyttja arbetsplatsens varierade möjligheter.

Få medarbetare förordar denna lösning, främst med hänvisning till brist på förutsägbarhet, tidsödande förflyttningar och svårigheter att samtidig hantera koncentration och tillgänglighet. Här ställs alltså krav på utveckling av eget och gemensamt arbetssätt när det gäller tillgänglighet, sekretess, dokumenthantering, kultur, medarbetar- och ledarskap, mm.

5 Slutsatser

Projektgruppens slutsatser och förslag till förvaltningsledningen inför beslut om vidare vägval avseende förnyat förvaltningshus.

Inför beslut

Projektgruppen rekommenderar en samordnad utveckling av verksamhet, arbetssätt och arbetsplats. Då finns det grundläggande aspekter att hantera:

- Skilja på vad som skapar långsiktig nytta för stadsdelens innevånare och vad som mer kortsiktigt kan vara utmanande och påfrestande att etablera i organisationen.
- Beakta hur skilda fysiska miljöer stödjer eller hindrar en önskvärd utveckling.
- Vid val av en funktionsbaserad arbetsplats behöver man vara beredd ta konsekvenserna som kräver investering i utveckling av arbetssätt för att fungera väl och bidra till förväntat resultat.
- Omsorgsfullt värdera lokalkostnader i relation till verksamhetens effektivitet och värdeskapande.

Rekommendationer

Arbetssätt - fokusområden

Oavsett val av lokalstrategi är en långsiktig utmaning för hela organisationen att ta bort hinder i det vardagliga arbetet för utveckling av metoder och förmågor. Med utgångspunkt i kartläggningar och dialoger föreslås:

- | | |
|------------------|--|
| • Ett EÅV | Delad förståelse för det gemensamma uppdraget. Utveckla enhetlig kultur, rutiner, ledar- och medarbetarskap |
| • Samarbete | Utveckla förmåga att arbeta gränsöverskridande och enhetligt över enhets- och avdelningsgränser |
| • Tillgänglighet | Klarlägga av regelverk och politiska intentioner för enhetlig tillämpning av tillgänglighet. |
| • Arbetsflöde | Utforska möjligheter till avbrottsfri koncentration för att öka effektivitet och minska stress. |
| • Sekretess | Klarläggande av regelverk och gemensamma framgångsrika beteenden i vardagsarbetet samt säker dokumenthantering |
| • Digitalisering | Utveckla digital dokumenthantering och ärendehantering för ökad effektivitet, kvalitet och mobilitet. |

Arbetsplats – två alternativ

Två alternativ har vid utvärdering, på olika sätt, visat sig uppfylla verksamhetens behov bäst: En-personskontor respektive funktionsbaserad arbetsplats. Denna slutsats stöds även av Arbetsmiljöverkets bedömning:

”En forskningsstudie har visat att cellkontor och flexkontor är de kontorstyper där medarbetarna mår bäst. Orsakerna till detta kan vara flera, och det är inte säkert att det är kontorstypen i sig som är avgörande. Det viktigaste är att medarbetarna känner att de själva har inflytande på och kan påverka sin arbetssituation, och att arbetsplatsen är utformad så att den passar de aktuella arbetsuppgifterna.” Med flexkontor avses i detta fall funktionsbaserad arbetsplats.

Val av slutlig strategi bör göras efter ett inriktningsbeslut av förvaltningsledning kring såväl verksamhetens långsiktiga utveckling som viktning av de två alternativens redovisade utmaningar och möjligheter.

Alternativ 1 - Kontor med en-personsrum

Alternativet möter nuvarande arbetssätt med fokus på egen effektiv produktion och är i linje med många medarbetares önskan. Ger en total area om ca 8 400 kvm och en årshyra från 23 Mkr för en lokal med modern standard. Alternativet innebär att:

- Arbetsplatsen förses med en-personsrum
- Varje medarbetare och chef har eget arbetsrum med tillgång till arbetsmaterial och närhet till kollegor.
- Arbetsplats utvecklas samordnat i nära dialog med medarbetarna för att säkerställa rätt utformning och kvalitet.
- Arbetssätt, tekniktjänster och arbetsplats utvärderas kontinuerligt och justeras vid behov

Alternativet har enligt medarbetardialoger förmågan att möta effektmål som handlar om attraktivitet och god arbetsmiljö. Den är dock mindre anpassningsbar och effektiv. Funktionaliteten är beroende av framtida arbetsformer.

Alternativ 2 – Funktionsbaserad arbetsplats

Alternativet utgår från etablering av ett utvecklat arbetssätt med fokus på egen effektiv produktion och gemensam förnyelse. Alternativet rekommenderas av färre medarbetare. Ger en total area om ca 6 300 kvm och en årshyra från 17 Mkr för en lokal med modern standard.

Alternativet innebär att:

- Arbetsplatsens rum och inredning utformas utifrån organisationens behov med möjlighet till framtida förändringar
- Varje medarbetare och chef delar arbetsplatsens resurser, inklusive arbetsbord
- Varje medarbetare och chef har vid behov en hemvist med tillgång till arbetsmaterial och kollegor.
- Varje medarbetare och chef ges möjlighet att välja arbetssituation efter roll, arbetsuppgift och personliga förutsättningar.
- Mobilitet underlättas med minskat pappersberoende och utvecklade tekniktjänster
- Arbetssätt och arbetsplats utvecklas samordnat i nära dialog med medarbetarna för att säkerställa rätt utformning och kvalitet.
- Behov av kompetensutveckling tillgodoses genom gemensamma utbildningsinsatser
- Arbetssätt, tekniktjänster och arbetsplats utvärderas kontinuerligt och justeras vid behov

Alternativet utmanar enligt medarbetardialoger förväntningar om attraktivitet och god arbetsmiljö, vilket kräver särskilda ansträngningar i utformning och gestaltning. Lokalstrategin ger dock en anpassningsbar och effektiv arbetsplats. Funktionaliteten är liksom vad gäller en-personskontor beroende av framtida arbetsformer.

Nyttjande av befintlig byggnad vs flytt

De nuvarande lokalerna är funktionellt och tekniskt bristfälliga. Byggnaden är uppdelade på 6 plan med nivåskillnader inom planet. Vertikala förbindelser är begränsade. Ventilation, VA, el, mm behöver bytas ut vilket leder till total ombyggnad som beräknas ta närmare 2 år att genomföra.

Arbetet kommer att innebära omfattande störningar och evakuering av förvaltningen är nödvändig. Hyresnivå efter ombyggnad kan antas motsvara nybyggnader i närområdet.

I det fall förvaltningens lokalstrategi omfattar en-personsrum kommer inte en samlad förvaltning att rymmas i huset. Vid funktionsbaserad arbetsplats är förutsättningarna i detta avseende bättre.

Sammantaget torde en flytt till andra lokaler vara den mest långsiktigt fördelaktiga lösningen för att uppfylla förvaltningens effektmål.

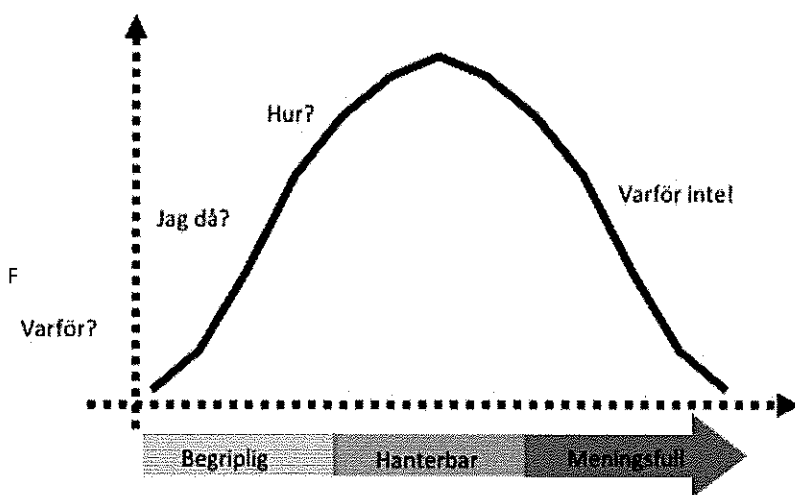
6. Förslag på process och genomförande

Förhållningssätt i förändring

Många av de medarbetare som deltagit i workshop, intervjuer och referensgrupper uttrycker nöjdhet över dagens ordning med egna rum. Om förvaltningens ambitioner vad gäller framtida arbetssätt och arbetsplats skiljer sig från nuläget kommer i motsvarande grad förändringsmotstånd uppträda hos dessa grupper.

Detta är i grunden ett friskhetstecken. Förändringsmotstånd är tecken på engagemang. Den som tar sitt arbetsliv på allvar och ställer krävande frågor är en resurs, en möjlighet att fånga upp viktiga frågeställningar och kvalitetssäkra projektet. Vilket i sin tur förutsätter en öppen dialog och transparent projektarbete.

En möjlighet i detta sammanhang kan vara stadens förhållningssätt som i sina formuleringar uttrycker en utvecklingsorienterad hållning: Förmåga att uppnå goda resultat, ta ansvar, arbeta flexibelt, initiera och driva förbättringar, arbeta i grupp.



Förändringskurva som beskriver motstånd och tid. Från förvirring till förnyelse. Det som krävs är tydlighet med villkoren, tillräckligt med tid och en generös och öppen dialog

Förnyat förvaltningshus 2020

Arbetet med att skapa en framgångsrik arbetsplats har startat hösten 2016 med en dialog inom EÅV tillsammans med ledning, chefer, referensgrupp, skyddsombud och medarbetare. Dialogen har kompletterats med kartläggningar av närvaro och arbetsroller.

Efter att ett inriktningsbeslut fattats kring något av skisserade alternativ vidtar ett fördjupat arbete för att kvalitetssäkra det planerade genomförandet. Arbetet bör omfatta eventuella preciseringar av mätbara effektmål liksom mer detaljerade beskrivningar av hur arbetssätt, IT och arbetsplats bör utvecklas. Processen stöds av risk- och möjlighetsanalyser som beskriver de verksamhetsmässiga och ekonomiska konsekvenserna av olika strategier.

Ett framgångsrikt resultat säkerställs av att medarbetarnas och ledarnas erfarenheter och förslag tas till vara i en öppen dialog. Ändrade villkor kan ändå utmana invanda förhållningssätt eller kräva nya färdigheter. Stöd i förändring är därför en integrerad del av genomförandet.

6.1 Steg på vägen – Beslut

Fastställt program och Inriktningsbeslut

Det strategiska programmet utgör underlag för ett beslut kring val av arbetsplatskoncept utifrån verksamhetens framtida uppdrag och arbetssätt samt även lokaleffektivitet och möjlighet till framtida anpassningar.

Byggnadens förutsättningar

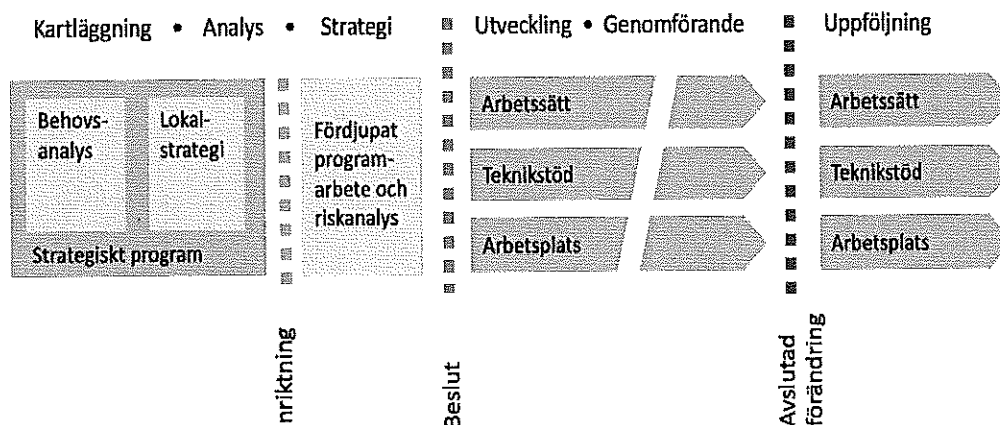
Kartläggning av den befintlig byggnadens tekniska förutsättningar ligger till grund för bedömning av ombyggnadskostnader, hyresnivå efter inflyttning samt tid för genomförande och dess påverkan på verksamheten.

Marknadsanalys

Utifrån lokalprogram kan en översiktlig analys göras av lokalutbudet i önskat läge som referens till en ombyggnad av Slakthusplan 8

Beslut i ledningsgrupp och nämnd

Sammanvägt förslag till långsiktig lokalstrategi hanteras och beslutas i ledningsgrupp och nämnd.



6.2 Steg på vägen – Genomförande

Utveckling och genomförande

Risk- och möjlighetsanalys

Inriktnings och nämndbeslut utgör underlag för en risk- och möjlighetsanalys som ger underlag till genomförandeprocessen och bildar en referens för utvärdering av projektet.

Möten med chefer

Cheferna har en central roll för strategi, utveckling och förändringsledning. I återkommande chefsseminarier diskuteras omvärldsutveckling, visionen för den nya arbetsplatsen och dess utformning. Här diskuteras även möjligheter och risker för den framtida verksamheten liksom hur dialogen med medarbetarna bör utformas för att stöda förändringen på ett bra sätt.

Möten med referensgrupp

Ombyggnadsprojekt innebär många möten med mycket information som ska lämnas och hämtas. Här är kan en referensgrupp vara central i arbetet.

Deras roll är som representanter för den vardagliga verksamheten ta del av underlag som tas fram av projektets projektörer och experter, och lämna underlag och synpunkter till projektet och dess styrgrupp som säkerställer ett bra resultat för Lantmäteriet. Referensgruppen kan även bidra som ambassadörer för projektet i förhållande till medarbetarna och förmedlar organisationens tankar och idéer till projektet.

Målbildsdagar

För att hela organisationen ska komma igång med utveckling av arbetssätt och arbetsplats krävs en tydlig start. Ett sätt är att samla alla medarbetare gemensam information och dialog. Beskrivning av vision, omvärldsanalys, erfarenheter från liknande projekt bidrar till att lyfta blicken och skapa engagemang.

Målbildsdagen följs upp med ytterligare gemensamma informationsmöten när projektet passerar viktigare milstolpar.

Kommunikation

Behov av information och dialog är avsevärd i förändringsprocesser. Kompletterande kommunikationsvägar ökar möjligheten att nå ut till medarbetarna. Utställningar, informationsmöten, digitala kanaler och löpande dialog på APT-möten är möjliga vägar. På intranätet kan projektmaterial publiceras och medarbetarna ges möjlighet att lämna synpunkter. Genom att stegvis samla frågor och svar under aktuella rubriker skapas en gemensam informationsdatabas där medarbetarna själva kan söka information kring projektet

Öppna seminarier

För att förstärka projektets innehåll av utveckling och engagera medarbetarna i processen är öppna seminarier i aktuella ämnen av värde. Det kan handla om öppet kontor, arbetsmiljö, kulturutveckling, teknikstöd eller effektivitet i vardagen.

Detaljplanering av arbetsplatser

Utifrån fastställda förutsättningar beträffande arbetsplatsmöblernas utformning och placering kan arbetsplatserna vid behov anpassas för olika verksamheters behov.

Workshop - En dag på jobbet

En flytt är en unik möjlighet att i praktiken utveckla verksamhet, rutiner, beteenden och arbetskultur. För att säkerställa en bra start på den nya arbetsplatsen ordnas seminarier hus och våningsvis med obligatoriskt deltagande. Målet är att:

- Stärka organisationen i förändringen genom att ge medarbetaren möjlighet att förstå syftet med den nya arbetsplatsen och att handskas med de vardagliga utmaningarna i den öppna miljön
- Stödja en framgångsrik kultur där EÄV lever sina värderingar i vardagen genom gemensamma överenskommelser kring framgångsrikt samspel
- Stärka medarbetarens individuella förmåga att styra sitt arbetsflöde.

Uppföljning

När alla är beredda att "prova och se" inför en förändring, krävs också vaksam uppföljning. En uppföljande enkät och medarbetarmöten är ett bra sätt. Här finns fördelar i att behålla projektorganisationen ett halvår efter flytten, och ha en reserv i budgeten för önskvärda kompletteringar.