



Statens vegvesen



Statens vegvesen

Fleksibel arbeidsplass



Innhold

Innledning.....	3
Mål og rammer	4
Mulighet til å jobbe andre steder enn kontorstedet gir fleksibilitet.....	5
Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept (ABK) bidrar til å nå mål	5
Risikovurderinger	7
Teknologi som understøtter framtidsrettede arbeidsplasser	7
Gode prosesser er vesentlig for å lykkes.....	8
Tilrettelegging.....	9
Kilder.....	11

Innledning

Statens vegvesen er en mangfoldig virksomhet med nærmere 200 kontorsteder (inkludert trafikkstasjoner og anleggskontorer). Kontorstedene er viktige for å løse oppgavene våre og for å utvikle et godt arbeidsmiljø. Her møter vi også mange av kundene våre, og vi utvikler den kulturen som vi trenger for å levere på kundenes og samfunnets behov.

[Virksomhetsstrategien](#) vår beskriver toppmålene med tilhørende styringsindikatorer som alle er avgjørende for å lykkes med samfunnsoppdraget vårt. Både toppmålene og styringsindikatorene gir føringer med hensyn til hvilke valg vi kan og bør ta ved videreutvikling av kontorstedene. For å lykkes med å løse komplekse oppgaver for samfunnet, vil det i årene framover bli stadig viktigere å lykkes med tverrfaglig samhandling – både fysisk og digitalt. Da må arbeidslokalene, digitale løsninger og kulturen vår legge til rette for samhandling.

Vi skal være en fleksibel arbeidsplass hvor en kan benytte seg av ulike digitale og fysiske løsninger for å løse arbeidsoppgavene, og det skal være mulig å jobbe fra andre steder enn kontoret når arbeidsoppgavene tillater det, og innenfor fastsatte rammer.

Fleksibilitet er en sentral del av arbeidsplasskonseptet som heter nettopp «Fleksibel arbeidsplass».



Ingrid Hovland

vegdirektør

Oslo, februar 2023

Mål og rammer

Vi har som mål at arbeidslokalene våre skal være både attraktive og effektive. De skal være innbydende og legge til rette for tilhørighet, felleskap og glede. Samtidig skal de understøtte gjennomføring av vår virksomhetsstrategi. Da må arbeidslokalene være egnet for arbeidsoppgavene. I tillegg ønsker vi å stimulere til økt samhandling på tvers av divisjoner og enheter, slik at vi kan utnytte den totale kompetansen i Statens vegvesen og levere stadig bedre tjenester til kundene våre. Da må arbeidslokalene understøtte en kultur som er preget av åpenhet, nysgjerrighet og raushet – kulturtrekk vi trenger for å styrke samarbeid på tvers. De valgene vi gjør for å utvikle arbeidslokalene våre skal også reflektere verdiene våre - profesjonell, inkluderende og fremtidsrettet.



Figur 1: Målbilde for arbeidsplassene våre – toppmålene våre viser den overordnende retningen

Erfaringstall viser oss at det er sjelden at alle medarbeiderne er samtidig på kontorstedet sitt. Mange har oppgaver som må løses på og langs vei. Andre jobber fleksibelt hjemmefra eller fra andre steder. Det gjør at vi i dag har mange ledige plasser i lokalene rundt omkring. Vi har også unødvendig høye klimagassutslipp fra virksomheten med dagens løsninger. Vi må derfor videreutvikle kontorstedene og redusere arealene våre i takt med en ny tid.

Vi har som mål at det skal være en ergonomisk utformet arbeidsplass^[1] til om lag 50-70% av de som fast tilhører et fysisk kontorsted. I tillegg vil det være team- og prosjektrum der vi utforsker de digitale muligheter og andre egnede fasiliteter. Totalt sett vil det være plass til alle som jobber ved kontorstedet. Dekningsgraden vil baseres på behovskartlegging og telling slik at lokale behov hensyntas i balanse med ønsket utvikling for enhetene ved kontorstedet. Når vi planlegger med underdekning, så må også vi dele på de plassene vi har ved fritt plassvalg.

For nye leieforhold vil Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept (ABK) være et godt alternativ. ABK følger prinsippene om underdekning og fritt plassvalg. I tillegg er lokalet delt inn i ulike arbeidssoner som legger til rette for både samhandling, konsentrasjonsarbeid og de behovene de lokasjonen måtte ha for å utøve arbeidsoppgavene sine på en god måte og å sikre ønsket utvikling på stedet. ABK vil være spesielt relevant ved kontorsteder med mer enn 50 medarbeidere. ABK innføres normalt ved

^[1] Inkludert hev/senk-bord og ergonomisk utformet stol

inngåelse eller fornyelse av leiekontrakt. Drammen og Oslo er de første stedene til å ta i bruk ABK, og erfaringer og læringspunkter herfra tas med i kommende prosjekter.

For å få ABK til å fungere godt, er det helt avgjørende å bruke ressurser på kommunikasjon, opplæring, ledelse, kultur, oppfølging, evaluering og justering. Investering i dette i forkant, underveis og etterkant av prosessen vil sikre utvikling av mennesker og organisasjon i tråd med vår nye virksomhetsstrategi.

Ved eksisterende kontorsteder vil vi ofte ha begrenset mulighet til å innføre et helt nytt arbeidsplasskonsept som ABK. Vi må likevel vurdere hvordan vi kan utnytte arealet vi leier på en mer hensiktsmessig måte. En tilnærming vil være å redusere antall cellekontorer og dele på de som gjenstår.

Bygg, innredning, møblering og utsmykking skal følge lovpålagte krav. Utover dette har lokale flytteprosjekt frihet til å gjøre lokale valg innenfor rammen - så lenge de er i tråd med målbildet for arbeidsplassene og verdiene våre. Forslag må godkjennes av styringsgruppen. Medarbeidere skal involveres i beslutningsprosessene innenfor fastsatte rammer. Vi ønsker ikke å sette for tydelige retningslinjer mht. møblering og interiør, men heller tilpasse oss tiden vi lever i, og lokale bygningsmessige forhold

Dette dokumentet erstatter kontorveilederen fra 2013.

Mulighet til å jobbe andre steder enn kontorstedet gir fleksibilitet

I løpet av pandemien erfarte vi at mange av arbeidsoppgavene våre kan løses på en god måte fra andre steder enn kontoret, og at mange trives med å jobbe f.eks. hjemmefra. Fleksibilitet er et gode som vi skal tilby. Rammene for dette er 1-2 dager per uke som hovedregel.

Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept (ABK) bidrar til å nå mål

I ABK er arbeidsoppgavene førende for hvor en jobber, og kontorlokalet tilbyr stor fleksibilitet. Lokalet er inndelt i ulike arbeidssoner som samhandlingssoner, stillesoner, disponible kontorer med dagslystilgang, multirom, møterom i ulike størrelser og sosiale soner. Hvilke soner som er aktuelle vil variere fra lokasjon til lokasjon, og vil besluttes sammen med ledere og medarbeidere fra lokasjonen. De som sitter på en lokasjon uten andre fra sin enhet blir mer synlige, og det er lettere for andre rundt å inkludere, eller å ta initiativ til å bli kjent selv. ABK er tilrettelagt for både konsentrasjonsarbeid, samhandling og sosiale sammenkomster. Teknologi muliggjør god samhandling, også på tvers av lokasjoner.

I ABK legges det også til rette for fysisk aktivitet og variasjon i løpet av dagen ved at en kan flytte deg fra en sone til en annen ved behov. Det å reise seg opp fra pulten og bevege seg i løpet av dagen er bra for helsa.

I ABK legges det opp til at medarbeidere ved store kontorsteder hører til en hjemmebase - et bestemt og avgrenset område på kontoret. Basen vil fungere som et samlingspunkt, gir tilknytning til kolleger og leder, og har plass til felles lagring ved behov.

En kan sitte der en vil både i og utenfor hjemmebasen. I lokaler med flere etasjer vil det være en innvendig trapp som alle medarbeidere benytter for å bevege seg mellom etasjene.

En kan velge å sitte på stort og variert antall rom, soner og møblering. alt etter arbeidsoppgaver og arbeidsform. Spesielt viktig er at det finnes løsninger både når man trenger ro og konsentrasjon, og når man skal samarbeide, presentere og snakke sammen. Med fritt plassvalg ryddes pulten etter

endte arbeidsdag så det er klart for nestemann dagen etter. Fastmontert mus / tastatur må også ligge klart til bruk.

I vår Teams-baserte arbeidshverdag må ABK legge til rette for samhandling med kollegaer, samarbeidspartnere og kunder som arbeider fra andre steder. Det stiller krav til det tekniske i møterom, soner og disponible rom. Ergonomisk utformede multirom/smårom med gode arbeidsforhold blir avgjørende. Vi må være årvåkne og nysgjerrige på løsninger som kan bidra til å forenkle og understøtte arbeidshverdagen vår. Løsning for å ta i bruk «video-soner» i landskapet kan være et godt eksempel. Erfaringer fra pilotene i Oslo og Drammen vil gi nyttig informasjon om behov.

Romgrupper og rom

Det vil være ergonomisk utformede arbeidsplasser til alle innenfor valgt dekningsgrad. Alle vil ha et personlig oppbevaringsskap, og det vil tilrettelegges for garderobeløsninger og oppbevaring av trenger ifm. arbeidsoppgavene.

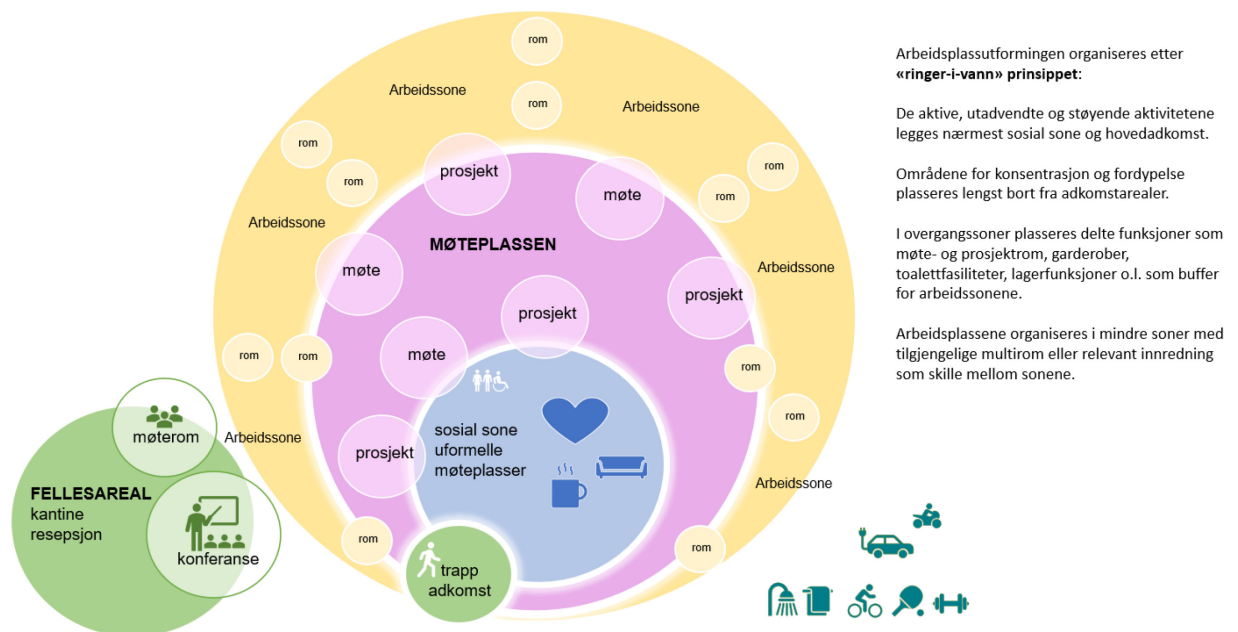
En skal også kunne jobbe med oppgaver som krever høy konsentrasjon i stillesone. Dette er et skjermet område uten gjennomgangstrafikk og med støydempende tiltak som plasseres lengst unna støyende aktiviteter.

For arbeidsoppgaver som krever medium fokus etableres det åpne team-arbeidsplasser i skjermede soner – såkalte “lommelandskap”. Disse arbeidsplassene understøtter både individuelt arbeid og samhandling.

Åpne team-arbeidsplasser dedikert for samhandling og prosjektarbeid har ikke et like stort behov for fysisk skjerming mot støyende aktiviteter og soner. Det er viktig at disse sonene er skjermet mot andre soner med høyere krav til konsentrasjon og fokus.

Mellom de ulike sonene etableres et antall multirom for individuelt arbeid og/eller samhandling. Multirommene kan plasseres i byggets kjerne og ikke nødvendigvis langs fasade med dagslys. Disse rommene tjener også som støyskjerming og buffere i overgangssoner sammen med små og mellomstore møterom.

Møteplassen er primært utformet for å støtte samhandlingsaktiviteter, både formelle og uformelle, som ad hoc møter, brainstorming, prosjektarbeid, gruppemøter osv.



Figur 2: Arbeidsplassutformingen organiseres etter «ringer i vann» prinsippet

Risikovurderinger

På etatsnivå har vi utført risikoanalyser av aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept og arealreduksjon og deling av cellekontorer ved (eksisterende) kontorsteder, samt av åpent kontorlandskap. Bedriftshelsetjenesten har bidratt i alle risikoanalysene.

Risikoanalysene består av risikomomenter, begrunnelse for vurdering av risiko (grønn, gul eller rød) og tiltak. De lastes opp i kvalitetssystemet og blir viktige verktøy i prosjektene som skal håndtere flytting og arealreduksjon. Aktuell risikoanalyse vil tas frem innledningsvis i hvert lokale prosjekt og oppdateres ut fra lokale forhold. Lokal risikoanalyse vil brukes som utgangspunkt for prosjektplaner og dialog i medvirkningsprosesser.

Teknologi som understøtter framtidsrettede arbeidsplasser

Når vi nå tenker nytt om arealbruk på arbeidstedene våre må vi samtidig være nysgjerrig på ulike typer teknologi som kan, forbedre og forenkle aktivitetene våre. Teknologien skal støtte hybrid samhandling i vår Teams-baserte arbeidshverdag der vi ofte samarbeider med personer som sitter ved andre kontorsteder. Vi må undersøke teknologi som muliggjør gode hybride møter. Og vurdere andre muligheter som kan forbedre vår arbeidshverdag som. digitale arbeidsbord. Mulighetene er mange, og vi har dialog med samarbeidspartnere for å undersøke dette

Videre er det viktig at IT-løsningene understøtter prinsippet om fritt plassvalg og ulike arbeidssoner. En skal være sømløst på nett overalt. Det skal være enkelt å koble til skjermer og -utstyr. Det å flytte seg skal ikke medføre plunder og heft og tapt arbeidstid.

Vi må finne brukervennlige løsninger. I tillegg bør rådgivning og veiledning settes i system.

Eksisterende teknologi er i hovedsak god nok og allerede på plass i dagens kontorlokaler. Men det vil være behov for mer standardisering for å gi en lik brukeropplevelse uavhengig av plass.

Alle ansatte skal ha bærbar PC. Trådløst nettverk må ha tilstrekkelig dekning og kapasitet.

Det skal være mulig – og enkelt – å benytte personlig utstyr (som hodesett og trådløs mus / tastatur). Samtidig bør fastmontert mus / tastatur også ligge klart til bruk.

Møteromsløsninger må være enkle å bruke.

Teknologiske virkemidler som kan bidra til en effektiv arbeidshverdag :

- Skjermløsning (1 stor eller 2 mindre)
- Skjermfiltre for hindring av innsyn
- USB-C-tilknytning som samtidig lader PC
- Skjerm med integrert docking og evt webkamera
- Hodesett med aktiv støykansellering
- Disponible og fastmonterte skjermer i samhandlingssoner (for oppkobling mot PC)
- Bookingsystem for rom
- Personlig ledig/opptattlampe?
- Trådløs skjermdeling (også fra mobiltelefon/nettbrett)
- Tilgjengelige strømkontakter overalt
- Multifunksjonssprintere med kortbasert utskrift i lukkede «printerrom».

Gode prosesser er vesentlig for å lykkes

Vi står overfor tre type endringsprosesser knyttet til kontorstedene våre framover:

1. Arealreduksjon og deling av cellekontorer på eksisterende kontorsteder
2. Innføring av ABK ved de større kontorstedene ved inngåelse eller fornyelse av leieavtaler
3. Ny arbeidsplassutforming på øvrige kontorsteder ved inngåelse eller fornyelse av leieavtaler (kan være ABK hvis det er egnet)

Dette er endringer som i stor grad berører lederes og medarbeideres arbeidshverdag. Mange ønsker endringene velkommen, og mange er forståelig nok skeptiske til at arbeidsforholdene endrer seg. I dette landskapet er det viktig å sikre god kommunikasjon, medvirkning, ledelse og endringsledelse. Vi må ha tydelige rammer kommunisert via toppledelsen. Prosessene må legge til rette for å fange opp lokale behov og arbeidsforhold, innenfor fastsatte rammer, som kan være av betydning for arbeidsplassutforming. Det må utføres lokale risikovurderinger ved hver enkelt lokasjon som et viktig verktøy for diskusjon og innføring av konkrete tiltak.

I tillegg er endringsprosessene en god anledning til å utvikle arbeidsmiljø, kultur og ledelse ved det enkelte kontorstedet. Før prosessen iverksettes skal det etableres et målbilde som beskriver hva vi vil oppnå på et bestemt kontorsted. Eksempler på mål kan være større grad av samhandling mellom divisjon X og Y, større grad av oppmøte på kontoret over tid, større grad av selvrapportert tilhørighet til kontorstedet osv. Aktiviteter som understøtter og planlegger for måloppnåelse vil legges inn i prosjektplanen.

Med en distribuert og hybrid organisasjon er det viktig å være bevisst på, og adressere, holdninger og adferd som kan føre til at samhandling og implementering av virksomhetsstrategien blir krevende eller umulig. I en hybrid og distribuert arbeidshverdag kan det oppstå større grad av «stille

tilbakeholding»¹, der ledere og medarbeidere sitter på verdifull kunnskap, men velger å ikke dele den med sine kollegaer. «Stille tilbakeholdning» påvirker hele organisasjonen og fører til dårligere kommunikasjonsflyt og produktivitet. Eksempelvis vil en enkelt leder eller medarbeider kunne påvirke effektiviteten og gjennomføringsevnen til egne eller andre avdelinger og enheter.

Et vanlig symptom er at enkeltpersoner begynner å konkurrere i stedet for å samarbeide. De setter egne resultater høyere enn organisasjonens overordnede mål.

Ved innføring av nye arbeidsplasskonsepter er målet å finne måter å jobbe på som reduserer konkurranse og silotankegang. Det blir viktig å anerkjenne og fremme ledere og medarbeidere som bidrar til åpen kommunikasjon som fremmer en samarbeidsvillig kultur.

For å lykkes med å oppnå mål for endringsprosessene, er en tydelig rolle- og ansvarsfordeling i hvert lokale prosjekt nødvendig. Bygg og eiendom fortsetter å ha prosjektledelsen for identifisering av bygg, kontraktinngåelse, flytting og arealreduksjon. De vil få støtte fra HR som vil sikre god endringsledelse og medvirkning, samt måloppnåelse for ønsket utvikling på kontorstedet. Målbildet for det enkelte prosjektet vil forankres i vegdirektørens ledermøte for å sikre at prosjektet er i tråd med virksomhetsstrategien og at alle divisjoner har eierskap til endringene.

Tilrettelegging

Vi er mange ulike individer i etaten, og noen av oss vil ha behov for tilrettelagte arbeidsforhold.

Tilrettelegging er alle de tiltak arbeidsgiver iverksetter i forbindelse med utforming av arbeidsplassen, organisering og utførelse av arbeidet og arbeidsmiljøet generelt.

Arbeidsgivers ansvar for tilrettelegging

Statens vegvesen skal ha et arbeidsmiljø som er forsvarlig for alle ansatte. Tilrettelegging er et ledd i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet for å hindre eller redusere belastninger. I tillegg skal det gi grunnlag for å sikre en positiv utvikling for medarbeidere og bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø. Arbeidsgiver skal ta hensyn til at medarbeidere har individuelle tålegrenser for belastning og eksponering for ulike risikoforhold i arbeidsmiljøet.

Arbeidsgiver har i tillegg en særskilt plikt til å legge arbeidet til rette for medarbeidere med redusert arbeidsevne: Medarbeidere som får problemer med å utføre sitt vanlige arbeid på grunn av ulykke, sykdom, slitasje skade e.l. Dette gjelder både ved midlertidig og varig tilrettelegging.

Medarbeider har plikt til å medvirke

Som medarbeidere har vi en plikt til å bidra til godt arbeidsmiljø og medvirke i tilretteleggingsarbeidet slik at arbeidsgiver og medarbeider sammen kan finne gode løsninger. Ansatte skal ta kontakt med leder så snart som mulig dersom det er behov for en tilretteleggingssamtale.

Medarbeidere har ansvar for å bidra til mest mulig hensiktsmessig bruk og å følge retningslinjene. Et aktivtbasert arbeidsplasskonsept skal gi støtte til ulike arbeidsoppgaver ved at landskapet er inndelt i forskjellige arbeidssoner, slik at tilrettelegging f.eks. kan være i form av fast plass i stille sone, fast plass ved vegg eller i et hjørne. Arbeidstilsynet er tydelige på at å tilrettelegge ikke betyr det samme som at arbeidsgiver må tilby disponibelt kontor (cellekontor)

¹ Kommer fra det engelske begrepet «quiet constraint». Defineres som det å holde tilbake, mulig verdifull informasjon, fra andre kollegaer.

Hva gjør medarbeider ved behov for tilrettelegging?

Medarbeider inviterer sin nærmeste leder til en samtale. I samtalen beskrives hvilke tiltak for tilrettelegging som vedkommende har i dag og behov for tilrettelegginger framover. Leder vurderer innspillene om kortvarig tilretteleggingsbehov, konkretiserer tiltakene og utarbeider en tidsavgrenset oversikt av tilretteleggingene.

Ved lengre tilrettelegging av annen kontorplass, må medarbeider søke skriftlig når tilretteleggingen innebærer en annen kontorplass / fast kontorplass. Behovet må tydelig framkomme i søknaden. Legeerklæring med behovsbegrunnelse legges ved.

Hvem beslutter tilretteleggingen

Kortvarige tilrettelegginger (under to måneder) forventes løst av den enkelte leder i dialog med den ansatte og eventuelt BHT og/eller HR-rådgiver.

Dersom mange ansatte på samme kontorsted har særskilte behov for tilrettelegging av kontorarbeidsplassen utover to måneder eller at det er få tilretteleggingsmuligheter, skal arbeidsgiver vurdere disse behovene samlet.

Tilretteleggingspliktenes omfang

Plikten til å legge arbeidet til rette for arbeidstakerne er omfattende. Arbeidsmiljøloven stiller krav til at arbeidsgiver skal tilrettelegge for arbeidstaker «så langt det er mulig». Arbeidsgiver må gjøre en helhetsvurdering hvor flere forhold veies opp mot hverandre. Når en vurderer hvor langt plikten til å legge til rette arbeidet går, må behovet for tilrettelegging blant annet ses opp mot hva virksomheten driver med, antall ulike arbeidsoppgaver og ansatte. I tillegg har omfanget av tilretteleggingen og kostnadene betydning for hvor langt plikten til å legge arbeidet til rette strekker seg.

Tilretteleggingsplikten går ikke så langt at tilrettelegging for én enkelt arbeidstaker går på bekostning av andres arbeidsforhold eller oppgaver, eller slik at arbeidsmiljøet generelt forverres.

Arbeidsplass og -utstyr

Arbeidsgiver har ansvaret for at arbeidsplassen er dimensjonert, innrettet og tilpasset arbeidets art, arbeidsutstyr og den enkelte medarbeider. Arbeidsutstyr skal kunne reguleres slik at det kan tilpasses den enkelte. Statens vegvesen har en kombinasjon av faste og delte kontorarbeidsplasser. Uansett løsning må arbeidsplassen, utformes og innrettes slik at arbeidsmiljøet er forsvarlig og i samsvar med lov- og forskriftskrav. Kravene gjelder uavhengig av om medarbeider oppholder seg på arbeidsplassen hele arbeidsdagen eller deler av dagen.

Kilder²

["Quiet constraint" and why knowledge sharing is key for employee success \(kahoot.com\)](#)

[Forget 'quiet quitting': Workers now stressing out colleagues with 'quiet constraint' \(nypost.com\)](#)

[Å lede på tvers av siloer - ledernytt.no](#)

[Psykologisk trygghet er avgjørende for din bedrift - ledernytt.no](#)

Faktaark (Stami, Arbeidstilsynet og Helsedirektoratet: Fysisk aktivitet og arbeid: [Fysisk-aktivitet-og-arbeid.pdf \(stami.no\)](#)

Stami: [Fysisk aktivitet og arbeid](#)

[Helsedirektoratet - Nasjonale råd for fysisk aktivitet](#): Voksne og eldre bør begrense stille sittingen.

[Kunnskapsgrunnlag for fysisk aktivitet innspill til departementet.pdf \(helsedirektoratet.no\)](#) se pkt. 2 og 3

[Forsker på stillesitting: –Vi beveger oss skremmende lite | Journalen \(oslomet.no\)](#) Jobber du på kontor? Da bør du vurdere å legge inn noen aktive pauser. Forskningen viser nemlig en direkte sammenheng mellom inaktivitet og livsstilssykdommer, og Norge har nå lagt til minimering av stillesitting i bunken av nasjonale råd for fysisk aktivitet.)

[Arbeid vi blir syke av, kan gjøres helsefremmende - SINTEF](#) For å forbedre folkehelsen trenger vi fysisk aktivitet gjennom hele dagen.

Lov- og avtaleverk og Arbeidstilsynet

Tilretteleggingsplikten følger av arbeidsmiljøloven (AML) og likestillings- og diskrimineringsloven (LDL)

- Arbeidsgivers HMS ansvar – AML § 2-3
- Medarbeiders medvirkningsplikt AML § 2-3
- Tilretteleggingsplikten etter AML er tredelt:
 1. Generell tilretteleggingsplikt som gjelder alle arbeidstakerne jf. AML § 4-1
 2. Generell tilretteleggingsplikt for den enkelte arbeidstaker jf. AML § 4-2
 3. Særskilt tilretteleggingsplikt for dem som har redusert arbeidsevne og står i fare for å bli sykmeldt jf. AML § 4-6
- Likestilling- og diskriminering - LDL kapittel 3 §§ 17, 18 og 22

Avtaleverk

- Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv
- Hovedavtalen i Staten

² Det finnes mange relevante kilder på området, men her er noen korte artikler om aktuell tematikk.



Statens vegvesen