

5 faser för kontorsförändring

Detta är en guide för dig som är chef, projektledare eller arkitekt och som jobbar med förändringsarbete kopplat till kontor och arbetssätt.

Välkommen till denna processguide för kontorsförändring

Att förändra kontorsmiljöer innebär en organisationsförändring som förutsätter att olika intressenter involveras i utformningen av det framtida kontoret och arbets sättet. Processen är inte linjär och varje fas i denna processguide bygger på resultatet från den föregående, vilket möjliggör kontinuerlig förbättring.

Processguiden tar dig genom fem olika faser i kontorsförändring och omfattar praktisk vägledning utifrån aktuell forskning om flexibla kontorslösningar. Guiden inleds med avgörande förberedelser och avslutas med en sammanställning av dokumentation, samt lästips för vidare fördjupning.

Guidens syfte och begränsningar

Processguiden är framtagen av Institutet för Stressmedicin (ISM) och fokuserar på införandet av nya arbets sätt i samband med lokalförändringar utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Syftet är att vägleda och stödja chefer, projektledare, lokalplanerare, fastighetsutvecklare och arkitekter genom att sätta arbetsmiljö, hälsa och verksamhetens behov och mål i centrum. I huvudsak handlar vägledningen om övergång till aktivitetsbaserade kontor och arbets sätt, men kan vara användbar oavsett vald kontorslösning.

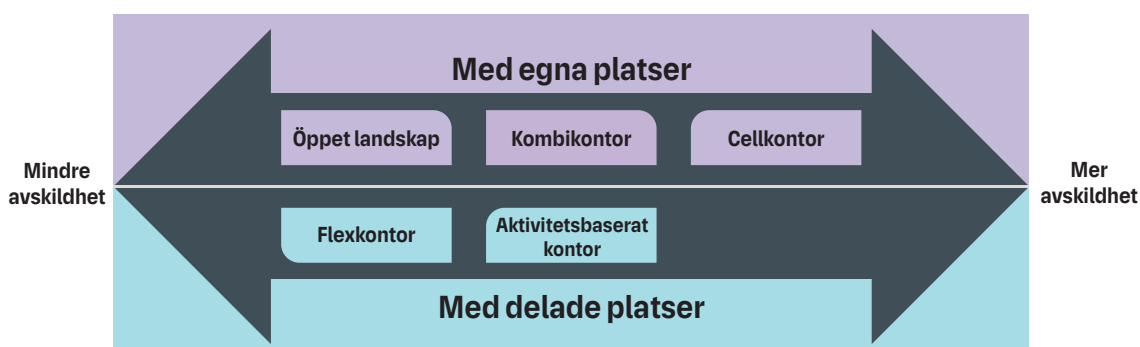
Innehållet bygger på forskning om ergonomi, arbetsmiljö och kontorslokaler och är ett komplement till ISM:s kunskapssammanställning om flexibla kontorslösningar. Vägledningen omfattar inte tekniska och ekonomiska aspekter, byggnormer, IT-infrastruktur eller detaljerad projektledning i samband med projektering av kontorsmiljöer.

Olika kontorstyper

Kontorstyper kan grupperas utifrån två kriterier: grad av avskildhet och tillgång till egna eller delade platser (se figur 1). Avskildhet möjliggör ostört arbete, både individuellt och i samverkan med andra. En egen arbetsplats skapar förutsättningar för anpassning utifrån individens behov.

I cellkontor och öppna landskap har medarbetare egna platser, men graden av avskildhet varierar. Kombikontor erbjuder miljöer med olika grader av avskildhet, och samtidigt tillgång till egna platser. I flexkontor delar alla på platser i ett öppet kontorslandskap. Aktivitetsbaserade kontor består av olika typer av ytor som bör utformas för att stödja olika aktiviteter, arbetsuppgifter och behov. I aktivitetsbaserade kontor har ofta ingen eller bara delar av organisationen egna arbetsytor.

Det finns många missuppfattningar om aktivitetsbaserat kontor. Det är inte så kallad "hot-desking" eller flexkontor, som innebär tillgång till delade skrivbord i ett öppet landskap utan avskildhet, aktivitetsbaserade kontor kombinerar både öppna och avskilda arbetsytor.



Figur 1: Olika kontorstyper grupperade utifrån grad av avskildhet och tillgång till egna eller delade platser

Avgörande förberedelser

Identifiera intressenter och tydliggör roller i förändringsarbetet

Börja med att kartlägga intressenter och deras roller, ansvar och handlingsutrymme, samt en samordning mellan olika aktörer. Vilka ska informeras, konsulteras och ingå i arbetsgrupper? Vem ska fatta beslut i olika faser av förändringen?

En central intressent och samverkanspartner genom hela processen är skyddsombudet. Hen företräder arbetstagarna på arbetsplatsen och ska både delta i planeringsarbetet och ta del av handlingar. En annan viktig roll kan vara en samordnare av arbetsmiljöfrågor vid planering av nya lokaler.

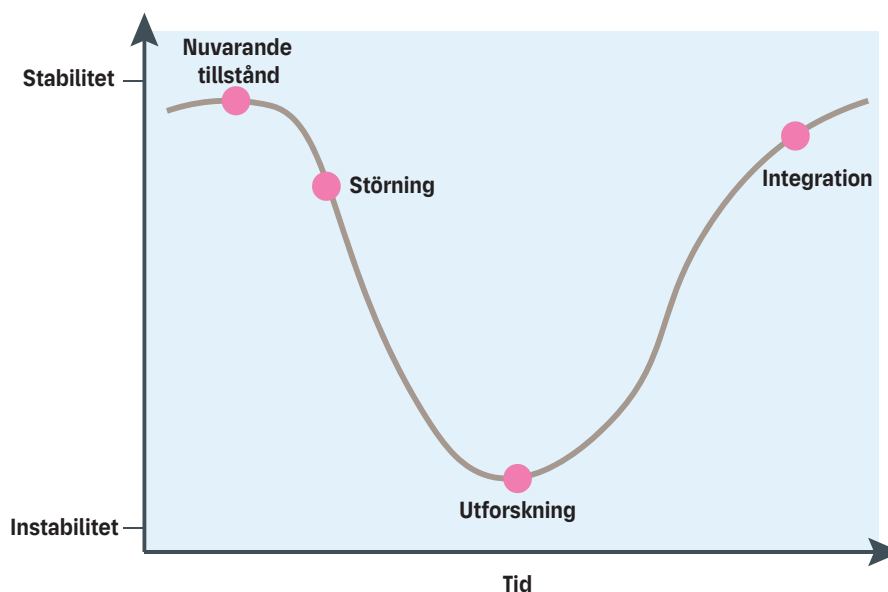
Otydliga roller kan resultera i missförstånd, konflikter och arbetsrelaterad stress. Avsaknad av en tydlig beskrivning och fördelning av uppgifter, arbetsmiljöansvar och beslutsmandat mellan chefer och projektledare kan leda till dubbelarbete eller att viktiga uppgifter faller mellan stolarna. Detta kan i sin tur medföra konsekvenser för kvalitet, prestation och arbetsbelastning i verksamheten. Genom att tydliggöra roller och ansvar för alla intressenter i en förändringsprocess kan dessa risker minska.

Vikten av delaktighet

Arbetsmiljöarbetet vid förändring av kontorslokaler behöver utgå från medarbetarnas erfarenheter och synpunkter, precis som allt annat arbetsmiljöarbete. De behöver ges möjlighet att medverka i arbetet och påverka sin arbetssituation, så att arbetsförhållandena kan anpassas till olika individers förutsättningar, uppgifter och behov.

Medarbetarnas reaktioner och inställning till förändring kan bero på var i förändringsprocessen de befinner sig (Figur 2). Inledande oro och motstånd till organisationsförändringar tenderar att övergå till mer neutrala eller positiva attityder när arbetssituationer stabiliserar sig och medarbetare utvecklar strategier för att hantera förändringen. Denna process kan accelereras eller bromsas beroende på förutsättningar i verksamheten såsom den befintliga arbetsbelastningen och andra pågående förändringar.

Att beakta verksamhetens förutsättningar och medarbetarnas upplevelse av förändring kan vara avgörande för att säkerställa en framgångsrik förändringsprocess. På så sätt kan man anpassa stöd, kommunikation och lösningen under processen. Involvering kan också öka acceptansen för förändringen genom en ökad förståelse och möjligheter att utveckla strategier och arbetssätt kopplade till förändringen.



Figur 2: Medarbetarnas upplevelse av stabilitet och trygghet förändras över tid i en förändringsprocess

1

Kartlägga behov och tydliggöra syfte

I den första fasen behöver ni göra en kartläggning av de olika verksamheternas behov.

En gedigen behovsanalys är avgörande för att kunna fatta ett välgrundat beslut om en lämplig kontorstyp.

Behov kan definieras på olika sätt, till exempel som ett bristande tillstånd eller som ett uttryck för organisationens mål, värderingar och visioner. Att systematiskt kartlägga behov skapar en grund för förändringsprocessen och hjälper de som ska genomföra förändringen att förstå vad medarbetare, arbetsgrupper och verksamheter behöver både under förändringsarbetet och i den nya arbetsmiljön.

En noggrann behovsanalys vid kontorsförändringar är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om en grundlig behovsanalys inte genomförs finns det en risk att den nya arbetsplatsens funktionalitet inte möter medarbetarnas behov. Det kan i sin tur leda till missnöje, arbetsrelaterad ohälsa, motstånd mot förändringar och minskad prestation

och kvalitet. En behovsanalys vid projektering av nya lokaler kan genomföras med hjälp av olika metoder, till exempel genom att ställa frågor, kartlägga arbetsuppgifter, mäta beläggningsgrad eller observera hur befintliga lokaler används. Behovsanalysen bör också ta hänsyn till arbetssätt när det gäller samarbete, distansarbete, och hur olika uppgifter på bästa sätt kan genomföras.

I samband med behovsanalysen behöver arbetsgivaren vara tydlig med varför processen har initierats, och om det finns ramar eller utgångspunkter som inte är förhandlingsbara. Ett meningsfullt, tydligt och väl kommunicerat syfte för förändringen minskar det potentiella motståndet och ökar chanserna för en framgångsrik förändring.

Centrala aktiviteter

	Verksamhetsanpassning	Målbeskrivning	Involvering
Projektledare	<ul style="list-style-type: none">Se till att en kartläggning av intressenter, roller, och handlingsutrymme är genomförd innan behovsanalys påbörjas.Skapa en mötesplats för de som berörs av förändringen, inklusive nyckelpersoner och medarbetarrepresentanter.Samla in, sammanställ och analysera verksamheternas behov av lokaler.Dela den samlade behovsanalysen med chefer för att få återkoppling.	<ul style="list-style-type: none">Formulera ett tydligt syfte med förändringen tillsammans med verksamhetschefer, baserat på organisationens och medarbetarnas behov.Gör en plan för när, hur och till vilka som förändringen ska kommuniceras och genom vilka kanaler.	<ul style="list-style-type: none">Involvera experter från företagshälsovården som strategisk resurs tidigt i processen.Se till att alla verksamheter som berörs av förändringen är involverade.
Chef	<ul style="list-style-type: none">Involvera dina medarbetare i en dialog för att fånga verksamhetens behov.Granska resultaten från behovsanalysen för att säkerställa att de tydligt speglar verksamhetens behov.	<ul style="list-style-type: none">Involvera medarbetare i att ge synpunkter på syftet med kontorsförändringen.Se till att verksamheten har tillgång till all information avseende syfte, motivering och process.Kommunicera det fastställda syftet med förändringen på ett sådant sätt att det kan resultera i förståelse och acceptans bland medarbetarna.	<ul style="list-style-type: none">Säkerställ att medarbetarna är representerade i förändringsprocessen genom sitt skyddsombud. Vid behov kan också fler medarbetare finnas med.

2 Fatta beslut om kontorstyp

Det är viktigt att i denna fas ha ett öppet förhållningssätt och utforska flera olika kontorslösningar och värdera dessa utifrån behov och syften. Hur ser medarbetarnas behov av koncentrerat arbete ut? Hur vill arbetsgruppen kunna samarbeta? Hur ser behovet av egna arbetsplatser ut?

I samband med beslut om kontorstyp ska arbetsgivaren också bedöma om de planerade ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som behöver åtgärdas. Det görs lämpligen genom en risk- och konsekvensanalys och en strukturerad jämförelse mellan olika lösningar med fokus på risker både på kort och lång sikt.

Nu ska behovsbilden och syftet med kontorsförändringen vara tydligt för alla. Det är dags att titta på vilka kontorsalternativ och arbetssätt som matchar era behov och syften. Glöm inte att ta hjälp av experter och involvera nyckelpersoner från olika delar av organisationen i arbetet.

Slutsatserna efter riskbedömningen kan innebära att det behöver göras omprövningar eller justeringar i förslaget till kontorsförändring. Arbetsgivaren är skyldig att genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa eller olycksfall och ska därutöver också vidta åtgärder för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö med avseende till exempel variation, samarbete och sociala kontakter.

Kom ihåg att involvera arbetstagarna i både bedömning och prioritering av riskerna och ta stöd i deras vardagsnära erfarenheter och synpunkter i arbetet med att planera och vidta åtgärder. Dokumentera risker, riskbedömningar och åtgärder i en handlingsplan.

Centrala aktiviteter

Involvering

Verksamhetsanpassning

Projektledare

- Kommunicera beslutet om kontorstyp i organisationen och förklara den fortsatta kontorsförändringsprocessen.
- Ta hjälp av företagshälsovården avseende fysisk och kognitiv ergonomi samt sociala och organisatoriska arbetsmiljöfrågor vid beslut om nya kontorslokaler.

- Involvera berörda intressenter i beslutet om kontorstyp för att säkerställa att det utgår från verksamheternas behov.
- Se till att verksamheternas risker hanteras i förändringsprocessen.
- Uppdatera behovsanalysen baserat på insamlad information från verksamheternas risk- och konsekvensanalyser.

Chef

- Se till att din verksamhet representeras vid beslutsfattande kring val av kontorstyp.
- Se till att beslutsunderlaget har behandlats i era fackliga samverkansorgan.
- Kommunicera beslutet om kontorstyp till medarbetarna och förklara vad som ska hända, både i verksamheten och i organisationens övergripande kontorsförändring.
- Ta hjälp av expertis inom företagshälsovården för risk- och konsekvensanalyser.

- Diskutera önskat tillstånd efter förändringen: Hur ska det nya kontoret fungera för att det ska bli bra?
- Genomför risk- och konsekvensanalys för de olika kontorsalternativen.
- Vidta åtgärder utifrån de identifierade riskerna i samband med den valda kontorstypen.
- Diskutera resultaten från risk- och konsekvensanalyserna med projektledaren för att möjliggöra åtgärder.

3 Planera, förankra och bestämma detaljerna

Studier visar att bristande stöd från ledningen och otillräcklig kommunikation med medarbetare ofta är ett hinder för ett framgångsrikt förändringsarbete. Däremot kan en välplanerad process som involverar både chefer och medarbetare leda till högre delaktighet och nöjdhet med förändringen. Chefernas roll är avgörande för att både skapa engagemang och säkerställa delaktighet, viktiga faktorer för att kunna identifiera arbetsmiljörisiker. Andra som bör involveras tidigt är arkitekter och sakkunniga från företagshälsovården.

Detaljplanering av aktivitetsbaserade arbetsplatser innebär utformning av planlösning med olika zoner och typ av arbetsytor. Olika arbetsuppgifter och samarbetsformer medför olika behov av avskildhet, teknik och möblering. För att möta detta i planlösningen krävs ett strukturerat angreppssätt där olika lösningsförslag tas fram och jämförs, med utgångspunkt i medarbetarnas synpunkter och verksamhetens behov.

Ni har nu valt kontorstyp och nästa fas är detaljplanering av hur förändringen ska genomföras. Observera att rekommendationer som ges i denna och efterföljande faser är baserade på forskning om aktivitetsbaserade kontor, men kan till vissa delar vara tillämpligt även vid andra typer av kontorslösningar.

Ur ett ergonomiskt perspektiv är det viktigt att kontorslösningen anpassas efter individer, uppgifter och aktiviteter. Detaljerna handlar både om rätt utrustade och justerbara arbetsstationer men också om antal och utformning av mötesrum, samarbetsytor och hur dessa förväntas komma att användas i praktiken.

Att hantera visuella och akustiska distraktioner är en av de stora utmaningarna på aktivitetsbaserade arbetsplatser. Idag kombineras aktivitetsbaserade arbetsplatser ofta med distansarbete, vilket innebär fler digitala möten. Eftersom förutsättningarna för både digitala möten och individuellt koncentrerat arbete ofta är sämre i öppna kontorslandskap och aktivitetsbaserade lokaler finns en risk att medarbetare leds mot att oftare välja distansarbete.

Både behovsanalys och detaljplanering kräver flera dialoger för att säkerställa att den slutliga lösningen fungerar för verksamheten. Det förutsätter i sin tur att det finns möjligheter att gå tillbaka i processen och göra omprövningar.

Centrala aktiviteter

	Utformning	Involvering	Verksamhetsanpassning
Projektledare	<ul style="list-style-type: none">Säkerställ att antalet platser och zoner, samt variation och storlek av dessa speglar behovsanalysen.	<ul style="list-style-type: none">Involvera ledning, chefer och medarbetare för att förankra hur verksamhetsbehoven är tillgodosedda i lösningsförslagenTa hjälp av företagshälsovården för att välja utrustning och granska den fysiska arbetsmiljön.	<ul style="list-style-type: none">Uppdatera kontinuerligt behovsanalysen både på övergripande och detaljerad nivå.
Chef	<ul style="list-style-type: none">Se till att lösningsförslagen matchar medarbetarnas olika uppgifter och behov.Säkerställ att de som behöver fasta arbetsplatser och andra anpassningar får det.	<ul style="list-style-type: none">Utse medarbetarrepresentanter som har förutsättningarna att spegla verksamhetens behov i designprocessen. Även skyddsombudet ska vara med.Säkerställ kontinuerlig dialog med alla medarbetare om förändringsarbetet.	<ul style="list-style-type: none">Om behov som inte matchar lösningsförslagen, eller nya risker identifieras, se till att kommunicera dessa för uppdatering av behovsanalys.
Arkitekt	<ul style="list-style-type: none">Säkerställ att det finns en planlösning med separata ljudzoner, tillräckligt med tysta rum och utrymmen utan störande insyn.Se till att lokalen ska fungera även för förflyttning mellan olika uppgifter.Se till att erbjuda tydligt utformade zoner med ett designspråk som är lätt att förstå.	<ul style="list-style-type: none">Ha dialog med verksamheternas representanter för återkoppling som garanterar att lösningen matchar deras behov.Lyssna in och stäm av med verksamheten att zonerna är tydligt utformade och lätta att förstå.	<ul style="list-style-type: none">Se till att få ett gediget underlag utifrån behovsanalysen.Ha dialog med uppdragsgivaren om du upptäcker motstridiga behov eller att väsentlig information från behovsanalysen saknas.

4 Pilottesta och inför arbetssätt

I denna fas är detaljplanen klar, ritningarna gjorda och byggarbetet pågår.

Nu är det dags för er att se hur era lösningar svarar mot de behov som har identifierats.

Implementering av en ny kontorslösning med nya arbetssätt är en lärandeprocess som kräver att verksamheten får utrymme att utforska de nya förutsättningarna i lugn och ro. För att säkerställa att lösningen fungerar i praktiken kan det vara värdefullt att inleda med en pilottestning. Genom att testa arbetssättet i en mindre skala kan nödvändiga förbättringar identifieras innan flytt. Till en början kan man behöva avvakta med större förändringar i planlösningen. Det är också viktigt att skapa en systematik för att fånga upp och hantera förbättringsförslag samt ge återkoppling.

På aktivitetsbaserade arbetsplatser ökar kravet på medarbetarna att planera sin arbetsdag utifrån var de olika arbetsuppgifterna ska genomföras. Om detta arbetssätt skiljer sig från tidigare vanor krävs

utrymme för introduktion, träning och utbildning. För att skapa en trygghet med förändringen är förutsägbarhet viktigt. Det innebär en förståelse för hur den nya miljön kommer att fungera och vad det innebär för det vardagliga arbetet.

Som chef behöver man vara vaksam över nya risker som kan uppstå och samråda med skyddsombudet. Cheferna kan också behöva hitta nya sätt att kommunicera med medarbetarna både på individ- och gruppnivå, hantera information i arbetsgruppen, skapa en vi-känsla och förmedla helheten inom vilken medarbetarna verkar.

Centrala aktiviteter

	Arbetssätt	Involvering
Projektledare	<ul style="list-style-type: none">• Ta fram underlag för att stödja chefer och medarbetare vid införandet av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Exempelvis med introduktionsguider som beskriver planlösningen, syftet med olika zoner och förhållningsregler.	<ul style="list-style-type: none">• Skapa utrymme för dialog om arbetssätt för att fånga verksamheternas lärdomar från pilottesterna och eventuella justeringsbehov i lokalerna.
Chef	<ul style="list-style-type: none">• Testa och förankra arbetssättet för att identifiera förbättringsområden och utveckla strategier för användning av de nya lokalerna utifrån behov och preferenser.• Ge en mjukare övergång för dem som flyttar från cellkontor genom att ge tid och möjlighet för anpassning.• Skapa rutiner för systematisk arbetsmiljöarbete, kommunikation och informationshantering i den nya miljön.	<ul style="list-style-type: none">• Ta hjälp av företagshälsovården för ergonomironder och utbildningsinsatser inom arbetsmiljöområdet.• Ha dialog med medarbetare om arbetssättets utmaningar och möjligheter.

5 Följ upp, utvärdera och justera.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är centralt även i denna fas. Arbetsmiljöarbetet kan dock behöva anpassas då delade ytor i aktivitetsbaserade kontor kräver mer samarbete än traditionella kontorstyper med tydliga gränser mellan olika enheter och arbetsgrupper. Det behöver vara tydligt för både chefer och medarbetare hur arbetsmiljöansvaret är fördelat och vem man ska vända sig till i olika frågor.

Etablerade uppföljningsmetoder kan stödja utvärdering av den fysiska arbetsmiljön. Exempelvis "post-occupancy evaluations" som kartlägger hur väl miljön uppfyller olika behov på individ- och enhetsnivå. Sådana utvärderingar kan innefatta bland annat återkoppling från medarbetare, beläggningsmätningar eller observationer av hur olika ytor används och fungerar i praktiken.

Nu är det dags att gå från projekt till förvaltning av det nya arbetssättet i den nya kontorsmiljön. Det behövs tid och resurser för lärande och anpassning, men också en struktur som stödjer ett fortsatt förändringsarbete med nödvändiga justeringar och anpassningar för både individer och arbetsgrupper, så att både kontor och arbetssätt möter verksamhetens behov.

Hur arbetsgivare ska förebygga ohälsa, inklusive arbetsbelastning samt arbetets innehåll och lokalutformning, finns reglerad i Arbetsmiljöverkets föreskrifter som ger en bra grund för allt arbetsmiljöarbete, oavsett kontorstyp och arbetssätt. Det mer gränslösa arbetet som numera är vanligt förekommande i form av distansarbete eller hybridlösningar behöver också beaktas i arbetsmiljöarbetet.

Föreskrifterna framhåller att arbetstagarna ska känna till vilka arbetsuppgifter de ska utföra, vilket resultat som förväntas, hur arbetet ska utföras och prioriteras, var de kan få stöd och vilka egna befogenheter de har. Om arbetsgivaren överlåter åt arbetstagarna att själva bestämma över arbetet gäller det att arbetsgivaren inte förlorar kontrollen över risker i arbetsmiljön.

Centrala aktiviteter

	Förvaltning av förändring	Involvering
Projektledare	<ul style="list-style-type: none">Planera för övergång från projektledning till förvaltning.Utvärdera hur väl de nya lokalerna uppfyller de olika verksamheternas behov, stödjer arbetsuppgifterna och främjar en god social arbetsmiljö.Skapa rutiner för anpassning av lokalerna utifrån resultatet från utvärderingen och eventuellt framtida behov.	<ul style="list-style-type: none">Stödja chefer och skyddsombud i arbetet med att skapa en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet i delade lokaler gällande ansvar, roller och arbetsuppgifter.
Chef	<ul style="list-style-type: none">Följ upp arbetsmiljöarbetet för att säkerställa att det fungerar i de nya kontorslokalerna.Skapa förutsättningar för samordning mellan de som delar arbetsytor	<ul style="list-style-type: none">Se till att det finns arenor för samarbete och samordning med andra chefer gällande arbetsmiljöarbete i delade lokaler.Ta hjälp av företagshälsovårdens experter som stöd i arbetsmiljöarbetet, inklusive ergonomironder och utbildningsinsatser.Ha en kontinuerlig dialog med medarbetarna för att fånga det som fungerar bra respektive mindre bra och vilka åtgärder som är möjliga att genomföra eller inte.

Dokumentation

Dokumentation är en förutsättning för att olika intressenter ska ha möjlighet att delta i arbetet. Det är inte minst viktigt för den gemensamma förståelsen och samsynen kring arbetet, möjligheten till lärande och omprövning under arbetets gång och för att det i efterhand ska gå att utvärdera och dra lärdomar av arbetet.

I den här guiden föreslår vi att varje fas i processen dokumenteras på följande sätt:

Fas 0 – Förberedande fas	<ul style="list-style-type: none">• Lista över intressenter och beskrivningar av deras roller, uppgifter, ansvar och handlingsutrymme
Fas 1 – Kartlägga och tydliggöra syfte	<ul style="list-style-type: none">• Behovsanalys (med utgångspunkt i en behovskartläggning)• Syfte med förändringen (besvarar frågan: varför?)
Fas 2 – Fatta beslut om kontorstyp	<ul style="list-style-type: none">• Beskrivning av den faktiska förändringen (besvarar frågan: vad ska göras?)• Riskbedömning av den planerade förändringen inklusive handlingsplan för åtgärd• Uppdaterad behovsanalys (vid behov)
Fas 3 – Planera, förankra och bestämma detaljerna	<ul style="list-style-type: none">• Detaljplan• Uppdaterad behovsanalys (vid behov)
Fas 4 – Pilottesta och införa arbetssättet	<ul style="list-style-type: none">• Stöd för chefer och medarbetare i övergången till det nya kontoret• Uppdaterad riskbedömning och handlingsplan (vid behov)
Fas 5 – Följa upp, utvärdera och justera	<ul style="list-style-type: none">• Uppföljning av arbetsmiljöarbetet• Uppdaterade rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet• Uppdaterad riskbedömning och handlingsplan (vid behov)

Förklaringar

- **Lista över intressenter** – En kartläggning av vilka intressenter som berörs av förändringen, i syfte att säkerställa delaktighet och att inga behov förbises i planering och genomförande.
- **Behovsanalys** – En samlad analys som görs till exempel utifrån lokalernas nyttjandegrad och krav och önskemål från medarbetare, arbetsgrupper och verksamheter. Uppdateras löpande utifrån förändringar i organisationen och lärdomar i processen.
- **Syfte med förändringen** – En tydlig beskrivning av varför förändringen genomförs, vilka mål som eftersträvas, och hur förändringen förväntas påverka verksamheten.
- **Beskrivning av förändringen** – En konkret beskrivning av den planerade förändringen och de tänkta resultaten. Behövs till grund för riskbedömningen och kan samtidigt utgöra underlag för samråd med skyddsombud och fackliga organisationer.
- **Riskbedömning av den planerade förändringen*** – En lista över tänkbara risker för ohälsa och olycksfall som sedan bedöms utifrån sannolikhet och konsekvens och kopplas till åtgärder i en handlingsplan. Kallas **ibland risk- och konsekvensanalys**.
- **Detaljplan** – Beskrivning av den planerade fysiska utformningen i detalj (inklusive bl.a. zontyper, placering, flöden, antal platser, möblering, utrustning, m.m.).
- **Stöd för chefer och medarbetare i övergången till det nya kontoret** – Till exempel i form av utbildning, introduktion eller skriftliga instruktioner.
- **Uppföljning av arbetsmiljöarbetet*** – En kontroll av att arbetsmiljöarbetet i den nya kontorslösningen fungerar som det ska.
- **Uppdaterade rutiner*** – Det behöver finnas rutiner för hur arbetsmiljöarbetet i den nya kontorslösningen ska fungera. Vad ska göras när och av vem?

Andra dokument som kan förekomma

- **Rumsfunktionsbeskrivningar** - Detaljerade beskrivningar av varje rumstyp och dess funktion, användning och krav.
- **Projekteringsunderlag** – Den samlade dokumentationen som ligger till grund för den fysiska planeringen och utformningen av lokalerna.

*Krav på skriftlig dokumentation utifrån Arbetsmiljöverkets föreskrifter AFS 2023:1

Vill du läsa mer?

Institutet för stressmedicin har sedan 2015 gjort ett antal sammanställningar av aktuell forskning kring hälsa, arbetsmiljö och prestation vid aktivitetsbaserade kontorslösningar och arbetssätt. Nu har vi även lagt till distansarbete i en sammanställning av aktuell forskning om arbetsmiljö vid aktivitetsbaserat, distans- och hybridarbete.

Denna processguide för kontorsförändring är baserad på vår senaste kunskapssammanställning.

[Kunskapssammanställning Flexibla kontorslösningar \(vgregion.se\)](#)

Användbara länkar och resurser

Checklistor och guider

- [Närhet på distans – En guide för ledarskap på distans med stöd av digitala arbetssätt \(liu.diva-portal.org\)](#)
- [Checkflex – Checklista vid övergång till och verksamhet i flexkontor med aktivitetsbaserat arbetssätt \(Umu.se\)](#)
- Praktisk guide om aktivitetsbaserat arbetssätt på engelska (researchgate.se) [The Activity-Based Working Practice Guide \(researchgate.net\)](#)
- [Metoder och verktyg för planering- och projekteringsprocessen \(kth.se\)](#)
- [Prevents checklistor och tips för skyddsronder vid kontorsarbetsplatser, distansarbete, och hybridarbete samt praktisk vägledning vid förändringsarbete \(prevent.se\)](#)
- [Suntarbetsliv: riskbedömning vid förändring \(suntarbetsliv.se\)](#)
- [Västra Götalandsregionens guide om förbättring av befintliga lokaler \(vgregion.se\)](#)
- [Västra Götalandsregionens guide om till- och nybyggnation \(vgregion.se\)](#)
- [Planering av ljus och synergonomi vid ny-, om- och tillbyggnad i riktlinjer för Synergonomi \(mynak.se\)](#)

Lagar och föreskrifter

- [AFS 2023:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar](#)

Böcker, avhandlingar och vetenskapliga publikationer

- Karlsson S, Osvalder A, Rose L. och Eklund J. Utvecklingsprocesser. I Ulfvengren P (red), Bohgard M, Karlsson S, Lovén E, Mikaelsson L.E, Mårtensson L, Osvalder A.L, Rose L. [Arbete och teknik på människans villkor. 4 Uppl.](#) Stockholm: Prewent; 2019.
- Bergsten, E. L., Wijk, K., & Hallman, D. M. (2021). [Relocation to Activity-Based Workplaces \(ABW\)—Importance of the Implementation Process.](#) International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(21):11456. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111456>
- Berlin, C., Bligård, L. O., Babapour Chafi, M., & Eriksson, S. (2022). [Development of a stakeholder identification and analysis method for human factors integration in work system design interventions—Change Agent Infrastructure.](#) Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 32(1), 151-170. <https://doi.org/10.1002/hfm.20910>
- Bordass, B., & Leaman, A. (2005). [Making feedback and post-occupancy evaluation routine 1: A portfolio of feedback techniques.](#) Building Research & Information, 33(4), 347-352. <https://doi.org/10.1080/09613210500162016>
- Bordass, B., & Leaman, A. (2005). [Making feedback and post-occupancy evaluation routine 3: Case studies of the use of techniques in the feedback portfolio.](#) Building Research & Information, 33(4), 361-375. <https://doi.org/10.1080/09613210500162032>
- Fröst, Peter. (2004). [Designdialoger i tidiga skeden.](#) Doktorsavhandling, Chalmers University of Technology. chalmers.se
- Rolfö, L. (2018). [Relocation to an activity-based flexible office—Design processes and outcomes.](#) Applied Ergonomics, 73, 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.05.017>

Denna produkt är framtagen av Institutet för stressmedicin

stressmedicin@vgregion.se

Hälsan och stressmedicin, Västra Götalandsregionen

Version 2025-1