

Rapport projektavslut

Framtidens kommunhus

Projektnamn: Framtidens kommunhus
Diarienummer: TN 255-2025
Projektnummer: 397981

Upprättad datum: 2024-04-29
Reviderad datum: 2025-09-04
Antal sidor: 50

Innehåll

Sammanfattning	3
Projektbeskrivning	4
Arbetssätt	4
IT och digitalisering	4
Bygg	5
Flytt	7
Konst	7
Resultat	8
Jämförelse mål och resultat	8
Kostnader för att uppnå resultatet	10
Hantering av ekonomi och prognoser	11
Slutsatser:	12
Genomförandefas och överlämning	13
Bygg	13
IT	14
Arbetssätt	20
Inredning/ lokalutformning	28
Konst	31
Möbelåterbruk, flytt och möblering	34
Kommunikation	37
Erfarenhetsåterföring (lesson learned)	41
Bygg	41
IT	41
Arbetssätt	42
Inredning	43
Konst	44
Möbelåterbruk, flytt och möblering	44
Kommunikation	45
Tidsplan	46
Organisation och styrning	46

Sammanfattning

Projektet Framtidens kommunhus har på en övergripande nivå levererat det som har efterfrågats: lokaler för dryga 650 medarbetare inom Östersunds kommun. Projektet har även arbetat med att införa aktivitetsbaserat arbetssätt i både de nya lokalerna och i kommunorganisationen som helhet. Dessutom har projektet infört nya IT-lösningar för att stödja den för Östersunds kommun nya lokalstypen och det för Östersunds kommun nya arbetssättet.

Projektet har varit utsatt från första början. Dels för att det varit en byggnad som många har haft åsikter om, både inom Östersunds kommunorganisation och bland allmänheten. Dels för att det under projektiden varit en pandemi (Covid-19) och ett krigsutbrott i Ukraina. Båda dessa världshändelser har haft stor påverkan på hur projektet kunnat arbeta framåt och det har också skapat en ekonomisk turbulens med både kraftiga och långvariga ökningar av materialpriser.

Projektet har arbetat med en hög nivå av delaktighet och transparens. Det har funnits referensgrupper kopplat till byggprojektet men också till projektet aktivitetsbaserat arbetssätt samt IT-projekten. Det har gjorts att det finns en relativt hög acceptans hos medarbetare för framtagna lösningar och det har också gjorts att det under hela projektets tid har funnits en tydlig koppling mellan arbetssättet och formgivningen av lokalerna. Det har för delprojektet arbetssätt varit en gynnsam förutsättning.

Ett högt arbetstempo har kännetecknat hela projektets genomförande. Det har tidvis varit extremt högt arbetstempo då organisationen som helhet inte varit en van beställare av större kontorslösningar samt att anpassningar behövde göras för att införa aktivitetsbaserat arbetssätt. Det har lett till omfattande extra beställningar samt ändringar i sena skeden för byggprojektet. Det är styrgruppens bestämda uppfattning att det lett till en byggnad som är bättre anpassad för verksamheten som ska vara där, men också att det varit kostnadsdrivande.

Projektet har också avsatt medel för konstnärlig gestaltning i enlighet med enprocentregeln. Dessa medel har använts till konstnärlig gestaltning som genomsyrar geografin i Kommunhuset. Dels genom enskilda konstverk och gestaltningar, dels genom att kontrastmarkeringar för glaspartierna har gestaltats av en konstnär vars motiv och tematik skapar en helhetsupplevelse som genomsyrar byggnaden. Arbetet med den konstnärliga gestaltningen har skett i relativt sent skede. En viktig erfarenhet är insikten om att arbetsflödena för konstprocess och bygg- och anläggningsprocess bör anpassas mer till varandra. Konsten bör involveras tidigt i planeringsstadiet - ett lärande som vi bär med oss inför framtida bygg- och anläggningsprojekt.

Ekonomiskt har projektet omslutit 320 mkr med en ursprungsbudget på 220 mkr. En markant utökning som förklaras av sena beställningar och ändringar som påverkat projektet, Covid-19 med materialförsörjningsproblematik samt förhöjt kostnadsläge och krigsutbrott i Ukraina med näst intill skenande materialpriset på vissa varor. Den enskilt viktigaste förklaringen till differensen mellan budget och utfall är att budget var tvingat att sättas i mycket tidigt skede när endast grova skattningar baserat på yta i befintlig byggnad kunde göras.

Projektbeskrivning

Projektet skapade arbetsplatser inom Rådhuskomplexet som på lång sikt styrker Östersunds kommuns strävan att vara en god, effektiv och ansvarig arbetsgivare med ett gott varumärke. Arbetsmiljön stärker ett digitalt arbetssätt och främjar samarbete genom det aktivitetsbaserade upplägget.

Projektet organiserades i de fem delprojekten arbetssätt, IT och digitalisering, bygg, flytt och konst. Projekten beskrivs översiktligt nedan.

Arbetssätt

Delprojektet ska utforma och implementera kommunens sätt att arbeta aktivitetsbaserade genom att involvera och förankra detta hos medarbetarna. Dessutom ska underlag tas fram för att anpassa byggnadens funktioner till det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Delprojektet ska skapa förutsättningar för ett distansoberoende ledarskap och ge medarbetarna den kunskap som behövs för att underlätta övergången till det nya arbetssättet. I projektet Framtidens kommunhus samverkar alla delprojekt för att skapa de bästa förutsättningarna för en attraktiv arbetsplats med ett fungerande arbetssätt som stöds av byggnadens funktioner samt IT-lösningar. Framgång kommer genom att skapa medvetenhet, vilja, kunskap, förmåga och förstärka dessa löpande. Genom transparens skapades delaktighet och förutsättningar för att förändringen skulle bli en positiv upplevelse.

En referensgrupp för arbetssättet ska tillsammans med projektledare och extern leverantör ta fram förhållningssätt och riktlinje för arbetssättet.

Referensgruppen för arbetssätt jobbar tillsammans med projektledare och arkitekter med att ta fram behov av funktioner i byggnaden.

Delprojektet ger kunskap till medarbetarna för att understödja övergången till nytt arbetssätt.

Delprojektet ska ta fram riktlinje för dokumenthantering och förvaring samt förhållningsregler kopplat till informationssäkerhet och personsäkerhet.

Delprojektet genomför risk och konsekvensanalys på central nivå.

IT och digitalisering

Digitala förutsättningar för att arbeta aktivitetsbaserat ska skapas, synliggöras och verkställas.

Delprojekt inom IT och digitalisering:

- Upphandling och införande e-arkiv
 - 2021-06—2023-12
- Upphandling och införande gemensam
 - 2021-06—2023-06skanningstjänst

- Upphandling och införande av e-signering
 - 2021-06—2023-06
- Upphandling och införande e-tjänstekort
 - 2021-06—2023-06
- Analys av de olika förvaltningarnas verksamhetssystem map digitalisering
 - KLF
 - BoUF
 - SB
 - SAF
 - KFF

Bygg

Huskropparna B-, C-, D- och E ska utvecklas med en hög ”cirkulär” vilja. Huskropparna ska byggas upp till en modern kontorsmiljö och vara anpassad för att arbeta aktivitetsbaserat. Byggnadens gestaltning ska ta hänsyn till kvarterets arkitektoniska miljö.

Entreprenadform / samarbetsform

Partnering (ofta också kallad samverkansentreprenad), innebär att beställare och entreprenör samarbetar från projektering till färdigställande, mot ett tydligt mål med en gemensam modell för arbete och ersättning. Genom ett strukturerat samarbete kan parterna skapa framgångsrika byggprojekt och tillsammans identifiera och hantera risker tidigt för att minska sin exponering för potentiella problem och undvika eventuella negativa konsekvenser.

Partnering lämpar sig bäst för mer komplexa projekt. Exempelvis ROT-entreprenader (Renovering Ombyggnad Tillbyggnad). Komplexiteten kan bestå av tekniska utmaningar, okända förutsättningar eller tidsmässiga aspekter. Det vill säga typiskt sett kostnadsdrivande omständigheter där det blir en fördel att redan i projekteringsfasen samarbeta och få in entreprenörens expertis och beställaren specifika kravställning.

Två faser i partnering.

Praktiskt omfattar partnering vanligen två faser: Fas 1 som är projekteringsfasen där systemhandlingar tas fram. Fas 2 som omfattar detaljprojekteringen och utförandet fram till överlämnande.

Partneringavtal utgår vanligen från ABK 09¹ för fas 1 och ABT 06² för fas 2. Ersättningsmodellen är avgörande för ett lyckat partneringprojekt och under fas 1 väljs vanligen rörligt arvode med avtalade timarvoden medan fas 2 använder löpande räkning justerad med hänsyn till en gemensamt framtagna kalkyl. Att den är gemensamt framtagna innebär att den är genomgången och accepterad i samförstånd mellan byggherre och entreprenör. I förekommande fall har åtgärderna anpassats för att nå den kostnadsnivå som är nödvändig. Riktkostnaden utgör i stort

¹ ABK 09, Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsverksamhet. Regelverk som reglerar genomförande och kontraktsförhållande. Mer information se Svensk Byggtjänst byggjanst.se

² ABT 06, Allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten.. Mer information se Svensk Byggtjänst byggjanst.se

en kalkyl över entreprenörens självkostnader för att utföra entreprenaden. Parterna behöver gemensamt analysera och tydligt ange vilka faktorer som medför justering av riktkostnaden. Av betydelse är också att ha en modell för tvistelösning för att tydligt och tidigt hantera eventuella oenigheter. Förutsättningarna för ett eventuellt avbrytande bör regleras i en exitklausul.

Grunden till framgång läggs i fas 1, eller till och med tidigare. Det ställer större krav på beställarorganisationen avseende tid och resurser jämfört med en vanlig entreprenad. Beställarorganisationen behöver vara införstådd med vad partnering innebär och den behöver finnas kvar som kunskapsbärare från start till mål. Detta gör att kostnaden kan bli större initialt, men det uppvägs av resultatet.

När beställaren vid upphandlingen tittar på vilka krav som ska ställas blir mjuka parametrar viktigare, varvid fokus blir på projektspecifika egenskaper med tyngdpunkt på kompetens, erfarenhet och inte minst nyckelpersoner.

Entreprenören måste tillhandahålla en organisation som har relevant kompetens i alla faser av projektet och vara inställd på ett nära samarbete med ”öppna böcker”.

Partnering ger båda parter möjlighet att aktivt delta i projektets styrning och beslutsfattande vilket ger bättre kontroll över tidplan, resurser och tekniska aspekter. Detta öppnar för bättre kontroll över projektets framsteg, budget och tidplan och möjlighet att gemensamt fatta informerade beslut i realtid.

Målet med partnering är att genom samarbete och tydliga förutsättningar hantera entreprenadens alla utmaningar för att få det bästa projektgenomförandet. Med förståelse för vad partnering innebär och rätt utfört i rätt projekt är partnering en utmärkt modell för lyckade projekt med bra effekt i ekonomin och beställarens inflytande i processen.

Entreprenaden kommer att genomföras i samarbetsformen Partnering, under projekteringstiden kommer det att finnas olika referensgrupper för att tillvarata respektive förvaltnings behov. Uppdaterad tidplan delprojekt bygg efter projekteringsfas (Fas 1 i partnering)

Arbetsätt	2020-10-07--2021-02-28
Etablering	2021-01-01--2021-02-10
Rivning	2021-01-01--2022-06-30
Projektering	2021-01-01--2022-04-30
Byggtid	2021-05-01--2023-10-27
Inflyttat	December 2023

Flytt

Delprojektet skall flytta samtliga berörda enheter från tidigare lokaler till det nyrenoverade Kommunhuset.

I delprojektet ingår planering och tidplan för flytten av över 630 medarbetare samt flytten av möbler och inredning som ska tas med till Kommunhuset. En stor utmaning är att återbruka mer än 35% av möbler och inventarier som redan används av medarbetare. Detta då dessa möbler och inventarier ska på rekonditionering i varierande grad.

Konst

Enligt beslut i Kommunfullmäktige skall samtliga större investeringsprojekt avsätta 1% av entreprenadsumman till konstinvesteringar.

Delprojektet arbetade med en konstnärlig gestaltning av Kommunhuset och genom detta en genomsyrning av flödeslokaler, gemensamma utrymmen och anpassning av till exempel kontraster och glasytor.

Resultat

Jämförelse mål och resultat

Målskrivningar från projektdirektiv:

3. Mål

- Att till 2022-12-31 ha färdigställt en renovering och ombyggnad av Rådhuset byggnad B-E med infrastruktur anpassad för 630 medarbetare inkluderande en anpassning av utemiljön.
 - Måluppfyllnad:
Projektet har skapat erforderliga arbetsplatser samt en förenklad utemiljö kring Rådhuskomplexet. Tiden nåddes inte, utan entreprenaden var klar nio månader senare.
- Att till 2022-12-31 ha tagit fram och implementerat förutsättningar för nytt aktivitetsbaserat arbetssätt via hubbar.
 - Måluppfyllnad:
Projektet har nått målet i tid. För att möta senare inflyttning har utbildningsinsatser och information relaterat till arbetssättet spridits ut under år 2023.
- Att till 2022-12-31 ha tagit fram och implementerat digitala förutsättningar som erfordras för att kunna arbeta aktivitetsbaserat i Rådhuset byggnad B-E samt övriga hubbar.
 - Måluppfyllnad:
Projektet har nått målet i tid.
Systemen och lösningarna har funnits på plats, dock har inte förvaltningarna hunnit med att implementera sin användning fullt ut innan inflytt i Kommunhuset.
- Att till 2022-02-28 ha tagit fram utredning om Lagboken 6 / Biblioteksbyggnaden och Rådhuset hus A.
 - Måluppfyllnad:
Målen nåddes inte.
Biblioteksbyggnaden har utredningen varit försenad och har redovisats under våren 2023. Utredningen har dessutom behövts kompletteras utifrån byggnadsmässigt skick vilket uppdagades via arbeten på byggnaden under sen vår 2023.
För Rådhuset A gjordes en första utredning för vad som krävs för att uppfylla behoven utifrån aktivitetsbaserat arbetssätt som var klar i tid. Denna utredning baserades på tillgänglig dokumentation över byggnadens skick. Dock har det uppdagats omfattande brister i brandskydd, konstruktionsförändringar över tid, dokumentation över tidigare åtgärder med mera som har lett till ett omfattande omtag där till och med undersökande rivning har behövts för att kunna nå en relevant budget och åtgärdsplan, vilket inte har varit klart förrän våren 2025.

3.1. Delmål

- Att till 2020-12-20 ha utsett byggentreprenör.

- Försenat ett år. Partneringentreprenad där fas 1 var projekteringsfas och fas 2 byggnationsfas. Fas 1 kontrakt tecknades 2021-12-22.
- Att till 2022-06-01 ha erforderliga IT-system för att stötta aktivitetsbaserat arbetssätt i hubbar klara för skarp drift.
 - Försenat med ett till ett och ett halvt år. Dock med vetskapen om att inflytten senarelagts varför tidsutdräkten var accepterad.
- Att till 2021-05-31 ha förankrat beslut om hur aktivitetsbaserat arbetssätt skall implementeras i Rådhuset byggnad B-E samt övriga hubbar.
 - Försenat. 2023-02-06 signerades lokalprogrammet av Kommundirektören. Förseningen till stor del orsakad av ytterligare utredningsbehov kopplat till sekretess som arbetssätt.
- Att till 2022-06-20 ha tagit fram en inflyttningsplan för Rådhuset byggnad B-E.
 - Försenat, eller tydligt senarelagd då inflytten skulle ske senare. Klart till juni 2023.
- Att till 2022-11-15 ha handlat upp alternativt beställt internt erforderliga stödtjänster för att verkställa inflyttning från 2023-01-10.
 - Försenat, eller tydligt senarelagd då inflytten skulle ske senare. Klart till 2023-02-06.
- Att till 2023-03-31 ha flyttat in alla verksamheter som skall verka utifrån hubben Rådhuset byggnad B-E.
 - Måluppfyllnad:
Försenat. Målet har nåtts februari 2024.

3.2 Effektmål

Effektmålen är till för att på lång sikt mäta effekten av utfallet av projektet på lång sikt. Syftet är organisatoriskt lärande på lång sikt och att skapa bättre förutsättningar vid genomförande av framtida projekt.

Effektmålen för projektet:

- Till utgången av 2028 skall nöjdheten med lokalerna från nyttjarna vara hög eller mycket hög avseende byggnaden Rådhuset B-E.
- Till utgången av 2028 skall nöjdheten med förutsättningarna för aktivitetsbaserat arbetssätt vara hög eller mycket hög avseende Rådhuset B-E.
- Till utgången av 2028 skall nöjdheten med förutsättningarna avseende digitalisering stöttande aktivitetsbaserat arbetssätt vara hög eller mycket hög.

Effektmålen går inte att utvärdera i samband med slutförandet av projektet utan blir ett linjeverksamhetsansvar för beställande och förvaltande verksamhet som projektet lämnats över, det vill säga Teknisk förvaltning Sektor fastighet.

Kostnader för att uppnå resultatet

Entreprenad

Vid överlämnandet från Teknisk förvaltning Sektor fastighet till projektet noterade projektledaren att det saknades adekvata handlingar gällande inkommande installationer och driftsatta system.

In- och utgående vatten- och avloppsledningar samt fiberledningar var bristfälligt dokumenterat genom byggnadens historik och medförde en hel del arbeten med att ta fram och mäta in dessa installationer.

Inför saneringen och rivning av befintliga strukturer påträffades ytterligare brister i dokumentation, denna gång medförde uteblivna handlingar fördyrad inventering av byggnadsdelar inför rivning. Detta för att säkerställa en säker hantering av asbest respektive PCB.

Avvikelse mellan projekterade handlingar och den utförda entreprenaden är tyvärr ganska hög, både på installationsnivå och på byggstruktur.

Orsaken till denna avvikelse kan tillskrivas två faktorer:

1. Ändringar i byggsystem som påkallats i ett sent skede av produktionen. Ett antal detaljer har ändrats på grund av inkomna krav/behov av verksamheter och tillståndsmyndigheter. Dessa ändringar bör ha tillkommit redan under projekteringsstadiet.

Strukturella ändringar i byggsystem kan inte ändras utan att en avsevärd förändring och omprojektering utförs. Dessa förändringar måste även initieras, ledas och beslutas av projektledare-styrgrupp. I detta fall initierades vissa av förändringarna av annan del av beställarorganisationen och projektet fick i ett sent skede information från projektör som var i direkt kontakt med den externa delen av beställarorganisationen / kravställaren.

2. Sent ställda krav på larm och lås miljöer som inkom i direkt anslutning eller efter att IT/EL kanaliseringen både projekterats och installerats har även bidragit till höga kostnader. System som ej fanns i projektet vid projektering har kravställts, antalet dörrmiljöer ökade från under 10 till 163. Merparten tillkom i sent skede och har hanterats löpande.

Under byggtiden / sen projektering tillkom även två säkerhetsutredningar som påvisade brister i det tidigare tankesättet från verksamheten gällande öppenhet och tillgänglighet mellan huskropparna. Förutom de ovan nämnda lösningarna med ytterligare lås och larmfunktioner har detta krävt omprojekteringar av brand och tillgänglighet.

Sent i entreprenaden ändrade vissa utrymningsfunktioner och nya krav ställdes på lösningar framtagna tidigt i projekteringen. Tidigt inritade funktioner fick byta plats eller omprojekteras. Detta påverkade även inredningsarkitekturen och medförde en större mängd omflyttningar av funktioner. Kostnaden för dessa förändringar ges i differensen mellan kalkylerade kostnader och faktiska utfallet för respektive tekniska projekterande disciplin. Arkitekt har skjutit över med stora kostnader till följd av att osäkerhet och obeslutsamhet från beställarens uppdragsgivare-

Samhällsbyggandsförvaltningens beslut om fasad och takändringar på E-huset medförde även ett tillkommande arbete med att uppnå acceptabla U-värden³ och en täthet i den komplicerade plåtbeklädnaden som tillkom. Att säkerställa att den önskade fasadlösningen medgav ett fullgott väderskydd krävde ett stopp i produktionen för att lösa problemet med montering. När väl ett montagesätt tagits fram visade det sig att vissa redan upphandlade delar ej var applicerbara.

Kalkylen var redan i Fas 1 lågt satt, detta eftersom samtliga funktioner ej var utredda eller på andra sätt klarlagda. Effekten av detta blev att riktpriiset tämligen omgående höjdes.

Funktioner som var oklara eller förändrades mellan systemhandling⁴ och bygghandling⁵ gav en kostnadshöjning på mellan 30–40 % på projekteringskalkylen.

Entreprenaden kalkylerades utan riskerna till initialt 213 Msek, vintern 2022 höjdes entreprenadprognosen till exklusive riskerna 253Msek.

Riskernas utfall blev 53 Msek.

Det vill säga att byggentreprenadens utfall blev 306 mkr inkl. de IT kostnader som omfattas av byggentreprenaden (t.ex. serverhall).

Detta ger i utfallande risk:

- 20,94%inklusive serverhallsinstallationer
- 17,04%exklusive serverhallsinstallationer

Hantering av ekonomi och prognoser

Under projektets löptid hanterades frågor löpande genom

- 42 samrådsmöten
- 22 ekonomimöten

Vid dessa diskuterades tillkommande kostnader och lösningar hittades i samförstånd.

Vidare hölls 130 möten med underentreprenörer där beställaren gavs möjlighet att påverka och styra kostnader.

Veckovisa produktionsmöten hölls där framdriften och eventuella störningar togs upp, detta medförde att beställaren även där kunde påverka kostnader som kunde drabba projektet.

Ändringsdirektiv från Samhällsbyggnad gällande fasad-tak hus E var en punkt som belastade projektet. Detta medförde ett stillestånd samt omprojektering av handlingarna i ett sent skede, kostnaden för detta var i flermiljonklassen och får anses vara väldigt hög.

³ U-värde, även kallat värmegenomgångskoefficient, anger isoleringsförmågan hos en byggnadsdel, exempelvis ett fönster, en dörr eller en vägg.

⁴ Olika stadier i en projektering resulterar i handlingar som benämns utifrån fas. Det börjar med förslagshandling/programhandling och passerar sedan systemhandling till slutligen bygghandling. Mer information på boverket.se

⁵ Olika stadier i en projektering resulterar i handlingar som benämns utifrån fas. Det börjar med förslagshandling/programhandling och passerar sedan systemhandling till slutligen bygghandling. Mer information på boverket.se

Utdrag över tillkommande kostnader:

- Provisoriskt sophus till Hus A Rådhuset
- Solcellsanläggning Projektering/Produktion utgår, stör ut Rakel⁶
- Tre skyddsrumsdörrar
- Höjning golv Rum 123A/ 123B
- Betongscanning
- Coromatic (serverrumsinstallationer) Riktkostnaden höjs 3 926 000 kr i prognosen jämfört med budgetpris inhämtat innan Corona-effekterna i branschen
- Cykelställ i två våningar
- Tillkommande oljeavskiljare exklusive projektering. Ändrat beslut från kommunen
- Svällskiffer i garaget
- Nya dörrmiljöer
- Ingående 6 stycken laddstolpar, utfört 30 stycken
- Snedvägg hus C/D
- Tillkommande sprinklerarbeten
- Tillkommande markarbeten (stentrappa, kablar i mark)
- Tillkommande sanerings och rivningsarbeten
- Bortkörning snö, vinter 2021/2022
- Stålmängder och stålpriser
- Förändringar av fasaden och taket (Paroc och plåtkassetter mm)
- Ökade materialpriser och underentreprenörspriser på grund av inflation och krisen i Ukraina.
- Ändrad armeringsmängd och pris gällande platta Hus B, gjutningar Hus B C D och E.

Slutsatser:

Projektets ekonomi hade kunnat visa bättre resultat om följande punkter hade beaktats.

- Inredningsarkitekt ges inledande ett bättre underlag för att välja billigare produkter, redan i förprojekteringen måste nivåer hanteras av beställaren.
- Återbrukskalkylen var för lågt satt. Återbruk kalkylerades med att egen personal i större utsträckning skulle nyttjas. Detta medförde en avsevärd höjning för den kalkylposten.
- Samtliga funktioner måste definieras och vara klargjorda innan projektet lämnar projekteringsfas. Lås och larmsystem har skjutit över kalkyler med flera 100%.

⁶ Rakel står för RAdioKommunikation för Effektiv Ledning, är Sveriges nationella kommunikationssystem för samverkan och ledning för aktörer med ansvar inom allmän ordning, säkerhet, hälsa och försvar¹. Det är ett robust system med mycket hög tillgänglighet. Infrastrukturen ägs av svenska staten. Källa [MSB websida](#).

Genomförandefas och överlämning

Efter den inledande analysfasen skapar projektet Framtidens kommunhus en projektstruktur bestående av tre delprojekt: bygg, IT och arbetssätt. Genomförandefasen för varje delprojekt beskrivs nedan.

I projektet samverkar alla delprojekt för att skapa bästa förutsättningarna för en attraktiv arbetsplats med ett fungerande arbetssätt som stöds av byggnadens funktioner samt IT-lösningar. Framgång kommer genom att skapa medvetenhet, vilja, kunskap, förmåga och förstärka dessa löpande. Genom transparens skapar vi delaktighet och förutsättningar för att förändringen ska bli en positiv upplevelse.

Bygg

Arbetsmiljö

Arbetsmiljöarbetet är dokumenterat i Arbetsmiljöplan. Byggherren har påbörjat planen, BAS-P har utvecklat den och BAS-U uppdaterade den⁷.

Byggherrens arbetsmiljöplan, entreprenörens ordnings- och skyddsregler, checklistor som används i händelse av olycka, larm- och telefonlistor, protokoll från skydds- och miljö ronder och annan aktuell information fanns anslagna på informationstavlan.

Projektet följde upp arbetsplats genom skydds- och miljö ronder varje vecka. I händelse av nödläge, kris eller olycka agerar entreprenören snabbt och resolut. Alla medarbetare i projektet kände till rutinerna, var informationstavlan finns och vilka roller samtliga har. Under projektet har det övats nödläge enligt räddnings- och säkerhetsplanen. Exempelvis har det portabla byggbrandlarm som tillhandahålls av Östersunds kommun och är kopplat emot räddningstjänsten provats.

Ekonomi

Dokumentationen av den dagliga driften fördes i dagbok, där noterades ändringar inklusive skriftliga meddelanden av ÄTA⁸ till beställaren. Detta följdes upp med timmar, kapaciteter och mängder. Utifrån kontraktet aviseras ÄTA vid samordningsmöten och ekonomimöten. Detta säkerställde att vi löpande fick våra ändringar skriftligt godkända för att kunna styra våra kostnader och intäkter. ÄTA-hantering gentemot beställaren hanterades genom en lista på riktpreisändringar, denna uppdateras vid godkännande i SPIK.⁹ Där avtalas även fakturor. Vi stämde av dagsläget genom att jämföra värdet av utfört arbete med nedlagd kostnad. Detta utfördes månadsvis i samband med prognoser då gjordes bedömning av projektets

⁷ BAS-P står för "Byggarbetsmiljösamordnare för Planering och Projektering" och BAS-U står för "Byggarbetsmiljösamordnare för Utförande". Båda dessa roller är ett krav enligt svensk lag vid planering och upprättning av byggprojekt. Mer information på [Arbetsmiljöverkets webbplats](#)

⁸ ÄTA – Ändrings Tillägg Avgående. Överenskomna arbeten som inte fanns med i ursprungliga planeringen / upphandlingen / projekteringen. Begrepp inom entreprenadregelverken ABT06 och AB04. [Mer information via Svensk byggtjänst publikation.](#)

⁹ SPIK är ett kalkylsystem inom Skanska-koncernen. Det är egenutvecklat och projektet har kunnat nyttja detta då det varit ett partneringsprojekt.

ekonomiska slutresultat. Produktionschefen som genomför prognosgenomgång med beställaren en gång/månad. Första ekonomimötet genomfördes 2021-08-17.

Kvalitet och dokumenthantering

För att säkerställa att resultatet utfaller i linje med ambitionen lades en hanteringsplan upp gällande digitalmiljö samt ekonomisk uppföljning / redovisning.

Följande digitala system har använts: Apricon/digital frågetavla samt tidtavla 3D-modell läsning Samgranskning Navisworks, Ritningsgranskning i Bluebeam BIM 360 Field.

Kvalitetskontroll säkerställdes genom besiktningar, avvikelshantering och egenkontroller som läggs i projektet.

Gällande ansvaret för övertagande av arbetsmiljöansvar enades projektet om att Buildsafe & SAI (Skydds- och Miljö ronder) APD-plan, Leveranskalender, Logistikplan Powerprojekt – Tidsplanering SPIK- Kalkyl & Ekonomisystem.

Detta inarbetades i tidplaner och arbetsberedningar redan innan projektering inleddes. Resultatet blev att skullkrav och krav på kvalitet redan i för-projekteringen fördes in i projekteringsanvisningarna. Projektplan beskriver styrning av projektet avseende tid, ekonomi, kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Planen avsågs vara tillämpning av våra arbetssätt för projektets genomförande i ledningssystemet Vårt sätt att arbeta. Entreprenören har via sina certifieringar följt kraven för ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 samt att Systematiskt arbetsmiljöarbete 2001:1 är inarbetade i planen.

Överlämningsprotokollet lämnades inte över vid byte av huvudprojektledare, detta medförde att det inte existerade som dokument under en lång tid, kort innan överlämningen implementerades detta som handling i projektet.

Drift- och skötselhandlingar i detta projekt lagrades och överlämnades i digital form (BIM¹⁰). Detta har skapat ett visst mått av problem. Detta då det samtidigt som projektet startades upp fattades beslut om att ta fram en BIM strategi vid Teknisk förvaltning. Detta är av olika skäl inte gjort och den organisatoriska kunskapen för att hantera BIM är av denna anledning låg. Situationen belyser behovet av en strategi för att hantera digitala handlingar / BIM. Konsekvensen är att överlämningen försenades och entreprenaden fick sköta fastighetsskötseln under en period. Dessa kostnader har belastat projektet.

IT

Syfte

Delprojektet IT och Digitaliserings syfte är att skapa en teknisk miljö som stödjer ett aktivitetsbaserat arbetssätt, förkortat ABW utifrån det engelska uttrycket, Activity Based Workplace. Delprojektet IT och Digitalisering ska stödja visionen för ett nytt Kommunhus ”En attraktiv, kreativ och hållbar arbetsmiljö designad för alla – för ett bättre Östersund”. Delprojektet ska skapa en miljö som på lång sikt

¹⁰ **BIM**, eller **Byggnadsinformationsmodellering**, är en modern arbetsmetodik inom byggprocessen. Den innebär att alla ritningar, drift- och underhållsbeskrivningar samt handlingar samlas på ett ställe.

underbygger Östersunds kommuns strävan att vara en god, effektiv och ansvarig arbetsgivare med ett gott varumärke. Delprojektet ska ha fokus på det nya Kommunhuset men lösningarna ska fungera för hela kommunen och dess medarbetare samt vara flexibla och medge utveckling.

Mål

Målet är att se till att tekniken och systemen med allt vad det innebär är på plats och fungerar som önskat när det nya Kommunhuset tas i bruk. Den tekniska och digitala miljön ska finnas men inte märkas hos användaren, det ska vara enkelt och intuitivt att arbeta i kommunens digitala miljö. Den tekniska och digitala miljön ska ha ett pappersfritt arbetssätt som mål. Den digitala miljön ska upplevas modern, flexibel och funktionell.

Omfattning

Delprojektet IT och Digitalisering omfattar hela den tekniska miljön och de ingående komponenter såsom olika verksamhetssystem, telefoni, infrastruktur, e-arkiv, datorhall och klienter mm. Delprojektet ska följa kommunens strategier och policys till exempel inom miljö, tillgänglighet och säkerhet. Dialog och information till alla berörda medarbetare och att skapa delaktighet ingår i delprojektet. Delprojektet ska samordnas med huvudprojektet för ett nytt Kommunhus.

Avgränsningar

Delprojektet IT omfattar inte arbetet med att ta fram nya arbetssätt eller det fysiska byggandet av det nya Kommunhuset. Delprojektet omfattar inte teknik avseende ”smarta hus”. Delprojektet tar enbart ansvar för risk nummer 6 i bild 1 ”risker WS 1” nedan samt riskerna 5, 10, 14, 20 i bild 2 ”risker WS 2”.

IT-miljön

IT-infrastruktur

Pulsådern för en arbetsplats av Kommunhusets storlek med cirka 600 medarbetare är ett stabilt och väl dimensionerat nätverk.

För att försäkra detta levereras nätverkstrafiken, både internetkapacitet och kommunikation med kommunens övriga verksamheter, skilda vägar in i Kommunhuset. Det garanterar nödvändig redundans och kapacitet. Datakommunikationsleveransen sker av olika leverantörer för riskminimering.

Tidigt togs beslut att alla medarbetares datorer skulle använda trådlös datakommunikation, WiFi, som standard. Accesspunkternas ((AP) för WiFi) placering och antal planerades i lokalerna för att med marginal ge god kapacitet. Principbeslut togs att inte installera fast datanätverk till alla skrivbordsplatser, men datauttag finns strategiskt utplacerade i undertak om speciella behov av fast datanät dyker upp framgent.

Möjlighet för utbyggnad/förtätning av accesspunkterna planerades in. Där behov av fast nätverk fastslogs (genom inventering hos verksamheterna) installerades fasta

datauttag. Exempel kan vara arbetsplatser för telefonsupport som kräver viss telefoniutrustning och i skrivarrum.

Runt varje mötesrum installerades fasta uttag för konferensutrustning/bokningspaneler. Uttagen installerades både i undertak och i golvbrunnar.

Serverhall

En serverhall för serverdrift och datakommunikation är byggd i Kommunhuset. Det har bedömts som strategiskt viktigt för Östersunds kommun att ha en serverhall i egen regi. Serverhallen är utrustad med all teknik som behövs (och krävs från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.) för en säker och robust drift såsom avbrottsfri kraft (UPS), kylsystem, släcksystem, redundanta vägar för datakommunikation osv.

Klientutrustning

Under ett antal år har Östersunds kommuns IT-enhet hanterat och ägt all IT-utrustning som datorer, bildskärmar och skrivare. Detta har medfört att alla datorer håller samma standard vad gäller möjlighet att ansluta mot trådlösa nät och övrig kringutrustning. Beslutet om hur Kommunhusets datorarbetsplats skulle utformas förenklades därmed.

En datorarbetsplats i Kommunhuset är utrustad med en 34 tums välvd bildskärm som ansluts till medarbetarens bärbara dator med en USB/C-kabel. Genom USB/C-kabeln visas skärmbild och datorn laddas samtidigt. Ingen ytterligare laddutrustning behövs för den bärbara datorn när användaren sitter vid ett skrivbord i Kommunhuset.

I samråd bestämdes även att alla skrivborden skulle utrustas med en laddstation nedfäld i bordets övre vänstra hörn.

Laddstationen i skrivbordet innehåller:

- ett 230V-uttag
- ett USB-ladduttag
- ett USB/C-ladduttag

Denna uppsättning med bildskärm och laddstation gör skrivborden rena och behov av att dra sladdar för laddning från närliggande vägguttag är obefintligt.

Varje medarbetare har sedan sitt eget personliga tangentbord, sitt headset och sin egen datormus/pekdon som ansluts till den personliga bärbara datorn företrädesvis med Bluetooth.

Clean-desk görs på detta sätt enkelt att upprätthålla.

Cirka 40 % av bildskärmarna till datorarbetsplatserna i Kommunhuset återtogs/återbrukats från arbetsplatser som verksamheten lämnade.

I utformningen av arbetsytorna/zonerna beslutades att vissa arbetsplatser/bildskärmar behövde utrustas med sekretessfilter för att minska möjligheten att se bildskärmens innehåll. I mellanzon och lugn zon har cirka 20 % av skärmarna utrustats med filter enligt förslag från inredningsarkitekterna.

Mötesrum

I Kommunhuset finns cirka 45 mötesrum i storlek från de minsta på 4 personer upp till rum som rymmer cirka 30 personer. Mötesrummen bokas och hanteras på samma sätt som övriga mötesrum i Östersunds Kommun via kalenderbokningar i Outlook.

För att nå fram till principerna med användarvänlighet och enkelhet togs beslut om att investera i ny utrustning för en del av mötesrummen. Den nya utrustningen kombinerades med återanvänd utrustning från utflyttade lokaler.

Det togs även beslut om att rummen skulle utformas så att det skulle vara enkelt att hålla Teams/hybridmöten i alla rum. Hybridmöten innebär att det är ett möte med en mix av fysisk närvaro i rummet och anslutna mötesdeltagare via Teams. Det bedömdes ändå som viktigt att hitta en balans och rimlighet i utrustningsval beroende på rummets storlek.

Två grundnivåer definierades:

- Mötesrum för 4 eller färre deltagare.
- Små mötesrum är utrustade med stor bildskärm och kamera/högtalare/mikrofon som ansluts till någon mötesdeltagares egen bärbara dator. I de små mötesrummen hanterar datorn Teamsmötet.
- Mötesrum för fler än 4 deltagare (6 till 30 personer).
- Stora/Teamsrum är utrustade med en Teamsdator/panel som hör till rummet och är kopplad till rummets konferensutrustning. Teamsdatorn hanterar mötet och konferensutrustningen.

För de större rummen skalas utrustningen upp anpassat till rummets storlek och antalet deltagare, såsom bildskärmens storlek och kapacitet på kamera/högtalare och mikrofoner.

Alla mötesrum i Kommunhuset har en standardiserad utrustning vad gäller stor bildskärm/kamera/mikrofon/högtalare vilket gör det så användarvänligt och likartat som möjligt från rum till rum.

Av utrustningarna till de 45 mötesrummen återanvändes/återbrukades cirka 40 % från lokaler som verksamheten lämnade.

Skrivare "follow-print"

Utskrifter i Kommunhuset sker via "follow-print"-princip på stora så kallade multifunktionsskrivare. Utskrifter skickas till en central utskriftskö och kvitteras/hämtas med hjälp av varje medarbetares personliga tjänstekort. På så sätt kan inga utskrifter med känslig information bli liggande på någon skrivare utan användares kännedom.

Multifunktionsskrivare finns utplacerade på alla våningsplan i alla huskroppar, sammanlagt sju skrivare.

Hitta lediga rum och platser

En av utmaningarna i en aktivitetsbaserad arbetsplats för medarbetaren kan vara att hitta ett ledigt skrivbord eller någon annan arbetsplats som passar för arbetsuppgiften.

Vidare påvisades behov av uppföljning och statistik av lokalernas användande. Beläggningsmönster och användarbeteenden över tid och i Kommunhusets olika zoner behövde kunna följas upp.

Ett system behövde upphandlas/avropas.

Krav på systemet:

- Visa beläggning/status i realtid och historiskt för skrivborden i de olika zonerna.
- Visa beläggning/status för Kommunhusets fokusrum.
- Visuellt åskådliggöra beläggning på karta för medarbetarna.
- Applikation för webbläsare/dator och mobiltelefon.
- Integration med Outlook för bokning och status av mötesrum.
- Integration med Östersunds Kommuns AD/Office365-miljö för säker autentisering.
- Efter omvärldsanalys avropades systemet Flowscape med dessa komponenter/funktioner:
- Visuell karta baserad på ritningsunderlag för varje av Kommunhusets våningsplan.
- Webbapp och app för iPhone och Android.
- Avkänning av medarbetares dator när den ansluter till bildskärm på något av skrivborden i Kommunhuset. Detta sker med hjälp av USB-dongel i bildskärmen. Lösningen visar upptaget/ledigt och även användaridentiteten om användaren själv väljer det.
- Visar upptaget/ledigt av fokusrum på kartan och på en lampa ovanför dörr med hjälp av rörelse/värmedetektor inne i rummet.
- Bokningspaneler integrerade med kommunens Outlook bokningskalendrar.
- Visning av mötesrum i karta och möjlighet att söka och boka tider i Flowscares appar.

Ljudmaskering

Kommunhuset är byggt och inrett med tanke på att hantera och dämpa ljud och samtal från kollegor. I vissa delar eller vissa zoner har det visat sig att det ändå kunde behövas mer aktiv dämpning av buller/samtal/ljud.

Beslut togs därför om pilotinstallationer i två begränsade zoner:

- Kommunens Kundcenter som hanterar all inkommande support från medborgare. Supporten består av mycket telefonsamtal och det medför från tid till annan en hög ljudvolym.
- En yta i en del av Kommunhuset som består av en kreativ zon och en mellanzon. Det bedömdes som intressant att utvärdera hur en ljudmaskeringslösning kunde fungera i en blandad miljö.

En lösning, AudioDB, är installerad som aktivt lyssnar efter hög/låg ljudnivå och reglerar en bullerdämpning med hjälp av så kallat "vitt brus".

Lösningen är tänkt att ge upplevelse av mindre störning och minskad överhörning. Utvärdering kommer att ske under kvartal två 2024.

Mässa för information, inspiration och utbildning

Våren 2023 arrangerades en mässa och föreläsningar för Framtidens kommunhus och aktivitetsbaserat arbetssätt. Syftet med mässan var att inspirera, informera och förbereda medarbetarna inför flytten.

Medarbetarna fick även chans att klämma och känna på den personliga IT-utrustningen som tangentbord, datormus, headset och väskor för att kunna bestämma vad som behövde beställas i tid innan inflyttningen. Det visades exempel på ett skrivbord med den tänkta välvda skärmen och hur den bärbara datorn skulle anslutas. Även den tänkta konferensutrustningen för mötesrum visades. Det fanns möjlighet att ställa frågor direkt till projektledare och IT-enhetens medarbetare

Verksamhetssystem

Tjänstekort

Ett underprojekt IT och Digitalisering med uppdrag att införa ett tjänstekort för alla inom Östersunds kommun skapades. Uppdraget var att skapa en identifiering med bild och certifikat för medarbetare inom kommunen allt för att synliggöra att rätt personer finns i Kommunhuset. En utredning genomfördes där olika alternativ togs fram och beslutet föll på så kallade SITHS-kort som redan till viss del fanns inom organisationen. En organisation och ett regelverk samt olika roller tillsattes så att Östersunds kommun kunde bli egen utfärdare av kortet. Alla medarbetare som ska vistas i Kommunhuset har ett tjänstekort. Kortet används för identifiering, inpassering, inloggning, utskrifter och till de personliga skåpen.

eArkiv

Ett underprojekt till IT och Digitalisering skapades med uppdraget att införa ett e-arkiv för hela kommunen. Uppdraget var att skapa ett elektroniskt e-arkiv för långtidsförvaring. Projektet har upphandlats och finns på plats sedan 2023. Utmaningen är att kunna skicka rätt information till e-arkivet.

Central skanning

Ett underprojekt till IT och Digitalisering skapades med uppdraget att digitalisera inkommande analog post. Uppdraget var att skanna inkommande post och minska på posthanteringen i Kommunhuset. Projektet har blivit försenat på grund av resursbrist på IT-enheten. I nuläget pågår ett avtalsskrivande med en leverantör. System och processer håller man på och arbetar med i skrivande stund.

eSignering

Ett underprojekt till IT och Digitalisering skapades med uppdraget att införa en e-signerings tjänst för hela kommunen. En tjänst som följer alla lagar och krav som finns på en digital signeringsfunktion. Även det projektet har försenats på grund av resursbrist på IT-enheten. I nuläget har en konsult anlitats för att göra en förstudie. Konsulterna kommer att lämna ett förslag på hur kommunen ska arbeta vidare och vilka tekniska lösningar som är lämpliga.

Arbetssätt

Syfte delprojekt arbetssätt

Delprojekt arbetssätt har haft i uppdrag att ta fram kommunens sätt att arbeta aktivitetsbaserat, förankra detta hos medarbetarna och ta fram underlag för att kunna bereda byggnadens funktioner för ett aktivitetsbaserat arbetssätt.

Syftet med delprojekt arbetssätt har även varit att undersöka och kartlägga behov både för enskilda medarbetare och för verksamheten samt att skapa förutsättningar för att nå visionen för det nya Kommunhuset: ”En attraktiv, kreativ och hållbar arbetsmiljö designad för alla – för ett bättre Östersund”. För att få till en förändring i beteende/arbetssätt har delprojektledare behövt stötta chefer och medarbetare i att implementera ett nytt, aktivitetsbaserat arbetssätt.

Förutredning nytt arbetssätt

Östersunds kommun vill skapa ett kommunhus som är mer lokaleffektivt och inrymmer fler medarbetare. Syftet med detta är dels att skapa en bättre inomhusmiljö, dels att inte behöva hyra externa lokaler för att inrymma kommunala medarbetare. Tidigt i projektet (före 2015) så beställdes en utredning av SWECO för att göra en utredning om vilket arbetssätt som skulle passa Östersunds kommun. ([Länk](#)) Sweco genomförde en verksamhetsanalys i Östersunds kommun (2017). I rapporten lämnade de förslag på vilket arbetssätt som lämpar sig bäst för kommunen. I stora drag vill Östersunds kommuns medarbetare samarbeta mer och lära sig av varandra. Sweco rekommenderade därför ett arbetssätt där medarbetare möts mer naturligt, det är lättare att arbeta i tillfälliga konstellationer, projekt eller andra former över avdelnings- och förvaltningsgränser. Rekommendationen från Sweco var att kommunen ska gå mot ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Men att det är kommunens medarbetare som tillsammans måste komma fram till vad aktivitetsbaserat arbetssätt innebär för dem på Östersunds kommun.

Grunden för att det ska fungera sattes ett mål upp på att det skulle vara 15 kvm per person i huset.

Mål och Avgränsning

Visionen för projektet är ”En attraktiv, kreativ och hållbar arbetsmiljö designad för alla – för ett bättre Östersund”. En fördjupning av vad visionen innebär finns i dokumentet ”Vision för det nya kommunhuset”. Visionen grundar sig på Strategin ”Ett Östersund för alla” De nya kommunlokalerna ska stödja verksamheternas mål, strategier och nya arbetssätt.

Målet med de nya kommunlokalerna är att de ska vara anpassade till medarbetarnas beteende på arbetet och uppmuntra till samverkan.

Projektet Framtidens kommunhus har tre faser: analysfas, visionsfas och lösningsfas. Att gå igenom dessa tre faser beräknas mycket grovt ta två år, totalt sett.

De nya fysiska arbetsplatserna ska bidra till ett arbetssätt som är optimalt för Östersunds kommuns medarbetare och organisationen som helhet.

Målet är en modern och effektiv arbetsplats som främjar hälsa hos medarbetarna.

Hur lokalerna utformas i framtiden ska vara integrerat med arbetsplatskultur, beteende och värderingar.

Det nya arbetssättet och arbetsmiljön ska göra organisationen till en mer attraktiv arbetsgivare: attrahera, rekrytera, behålla.

Vid inflyttning ska:

- chefer och medarbetare ha kunskap om och förståelse för det aktivitetsbaserade arbetssättet. De ska ha kännedom om de olika arbetszonerna, spelreglerna samt IT-förutsättningarna.
- pappershanteringen vara avvecklad i möjligaste mån
- arbetsmiljön vara utformad enligt de kartlagda behoven (individens och verksamhetens)
- arbetsmiljön kännas välkomnande och enkel att använda på bästa sätt

Målet med det förändrade arbetssättet är att det ska innebära:

- Ökat samarbete
- Bättre nyttjande av kompetens
- Ökad kreativitet
- Bättre resursanvändning
- Ökad känsla av samhörighet
- Ökad stolthet
- Ökad helhetssyn

Det förändrade arbetssättet ska kännas övervägande positivt för majoriteten av medarbetarna.

Vad är aktivitetsbaserat arbetssätt?

Allmänt beskrivet så är aktivitetsbaserat arbete precis vad det låter: ett sätt att tänka arbete och organisation som grundar sig på de aktiviteter som utförs om dagarna. Det handlar alltså inte bara om det fysiska kontoret. De grundstenar som arbetssättet bygger på är att individer och team väljer var de arbetar och att arbetsplatserna är öppna och flexibla. Digital- och fysisk arbetsplats ska samverka för att stödja samarbete och öppenhet mellan enheter.

Arbetsplatsen utformas för att ge stöd åt: individuellt arbete, samarbete, arbete som kräver fokus och koncentration, samt åt det som kan utföras lite var som helst. Så att det passar oss som organisation. Rätt planerat och utfört – både med tekniska lösningar, digitala samarbetsformer och inredning – så ger arbetssättet ett antal mervärden tillbaka såsom: effektivare möten, mer spontanitet, ökad rörlighet med bättre ergonomi och minskade kostnader för driften av kontoret.

Arbetsplatsen ska vara anpassad till de situationer som medarbetarna ska hantera under dagen och dessutom till de nya utmaningar de flesta verksamheter står inför. Lokalerna spelar en viktig roll för att kunna driva och stödja dessa nya arbetssätt med snabba effekter.

Denna palett av arbetsmiljöer skiljer till exempel flexkontoret från det aktivitetsbaserade kontoret. Utgångspunkten för arbetet är inte längre antalet

skrivbord utan i stället att skapa den mest ändamålsenliga variationen av arbetsmiljöer.

Ett aktivitetsbaserat arbetssätt bygger på att arbete är något man gör – inte en plats man går till. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt innebär ett ökat självledarskap och ett större ansvarstagande. Medarbetare behöver planera, prioritera sin dag och sin vecka. "Låt inte dagen styra, utan styr dagen själv". I ett förändrat förhållningssätt till: vad ska/kan jag göra på vilken plats? Om jag gör samma arbetsuppgift från en ny plats, hur kändes det? Reflektera och åter reflektera.

Det aktivitetsbaserade arbetet är en fråga om organisationskultur, och handlar om:

- den fysiska platsen
- de digitala möjligheterna
- de beteenden vi har och som vi utvecklar enskilt och tillsammans.

I ett analysarbete tar man reda på vad man egentligen gör på jobbet och hur man gör det. En kartläggning av medarbetarnas beteenden och behov ger ett bra underlag för att se hur man ska disponera lokalerna. Tanken är att kontoret ska vara en effektiv arbetsplats, en attraktiv mötesplats och medverka till nöjda medarbetare, med perspektiven Människan, Tekniken och Platsen. Med projektet Framtidens kommunhus arbetar vi med att hitta en lösning på ett nytt kommunhus. Men framför allt handlar det om hur vi ska organisera oss och vårt arbetssätt.

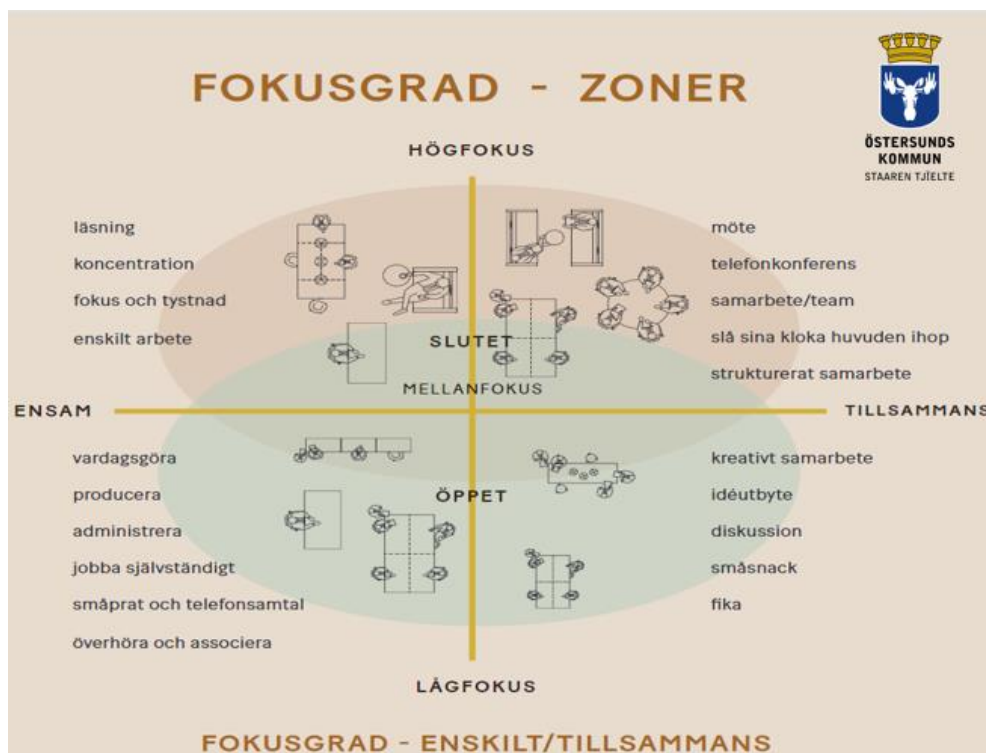
Målet med projektet är att skapa arbetsplatser som på lång sikt styrker Östersunds kommuns strävan efter att vara en tillgänglig, inkluderande och innovativ arbetsgivare med ett gott varumärke. Att öka kreativiteten och resursanvändningen, känslan av samhörighet, stolthet och helhetssyn.

Den framtida lokalanvändningen ska bli effektivare och mer flexibel. Lokalerna ska vara moderna och attraktiva, och skapa effektivitet och flexibilitet för att möta framtida förändringar både i samhällsutvecklingen såväl som inom den egna organisationsstrukturen. Det ska vara lättorienterat och tillgängligt för alla.

Kartläggningar – lokalprogram

För att få fram hur Kommunhuset ska dimensioneras med olika miljöer och funktioner för att passa verksamheterna har flertalet kartläggningar med verksamheterna genomförts men också djupintervjuer med förvaltningschefer vid två tillfällen. Detta material leder fram till ett lokalprogram ([bilaga](#)) som är grunden för hur huset ska byggas och möbleras och vilka olika zoner som ska finnas i huset.

I kartläggningarna har alla medarbetare fått uppskatta vilken fokusgrad som krävs för sina arbetsuppgifter under dagen och i vilken grad medarbetaren arbetar självständigt eller tillsammans med kollegor (se bild). Detta för att få så korrekt dimension av olika funktioner i huset som ska stötta vårt behov.



För att förstå vilka behov medarbetarna kan tänkas behöva i ett aktivitetsbaserat arbetssätt så gjordes en film om vad ABW är och hur medarbetare ska tänka för att få till arbetssättet i sitt arbete. Efter det har djuplodade möten genomförts för att finna detaljer som är viktiga för de verksamheter som identifierades som ”svåra” att genomföra ändringen för.

Tidigt i projektet och löpande så har ledningsgrupper deltagit på studiebesök hos olika organisationer som har genomgått förändringen till att arbeta aktivitetsbaserat. Flera arbetsgrupper och ledningsgrupper har självständigt sökt upp kommuner och andra myndigheter för att genomföra studiebesök över hela Sverige. Tidigt insåg projektet att många av de kommuner vi besökte inte genomgått den stora förändring som vi avser att göra då många satsat på att genomföra förändringen endast för de kommunadministrativa verksamheterna, som stödfunktioner till verksamheterna. Östersunds kommun satsar på att flytta flera myndighetsutövande verksamheter som är utmanande på grund av dess känsliga karaktär samt omfattningen av deras närarkiv. Samtidigt fick Område juridik och säkerhet i uppdrag att ta fram en rapport om hur vi ska kunna arbeta aktivitetsbaserat inom dessa verksamheter på grund av sekretessgränser. Rapporten visar att informationssäkerheten blir utmanade att hantera med ett aktivitetsbaserat arbetssätt som kräver att vi rör oss fritt och möts över förvaltningsgränserna som också är sekretessgränser. Samtidigt så togs bland annat ett beslut att verksamheterna får endast ta med sig en tredjedel av sina närarkiv. Detta för att skynda på processen till att övergå till ett digitalt arbetssätt som också är säkrare men också mer rörligt.

SKR:s stöd och vägledning för förändringsprocessen

Flera av de delar som projektet Framtidens kommunhus har jobbat med finns beskrivet i Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) publicerade idéskrift som

heter *Aktivitetsbaserade arbetsplatser* (ISBN-nummer: 978-91-7585-208-9) och uppföljning SKR/ Offentliga fastigheter: *Moderna kontor - Aktivitetsbaserade arbetsplatser* (ISBN: 978-91-7585-884-5).

Idéskrifterna har till syfte att ge kommuner och regioner stöd och vägledning i förändringsprocessen till ett nytt aktivitetsbaserat arbetssätt. I den står det:

*”Det är **verksamhetens behov som styr utformningen av kontorsmiljön med tillhörande infrastruktur.** En viktig framgångsfaktor för att lyckas blir därför inte om aktivitetsbaserade arbetsplatser är aktuellt eller inte, utan varför, samt hur införandet genomförs och utvecklas efter implementeringen.*

***Ledningen inom verksamheten behöver ha en tydlig vision** om varför man vill arbeta aktivitetsbaserat och en insikt om vad det innebär. Det är verksamhetens behov som ska vara i centrum för processen. Finns inte den här insikten är risken överhängande för att de positiva egenskaperna som är förknippade med att arbeta aktivitetsbaserat uteblir.*

Kontoret ses i sin helhet med understödjande infrastruktur i såväl social som fysisk bemärkelse. I sammanhanget är det viktigt att påpeka att införandet av en aktivitetsbaserad arbetsplats inte är okomplicerat. Utöver de generella utmaningarna med konceptet finns det inom offentlig verksamhet även särskilda krav på sekretess förknippade med vissa arbetsuppgifter. Det här är något som måste beaktas vid utformningen av kontoret.”

Hantering av arbetsuppgifter som omfattar sekretess

Då projektet insåg att utmaningen med att hantera sekretesskyddad information på ett säkert sätt skulle bli en utmaning med de verksamheter som ska flytta in så anlätades den externa leverantören GoToWork (med lång erfarenhet som konsulter till implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt) som tog fram en rapport om hur vi kan skydda information i en aktivitetsbaserat miljö, där olika förvaltningar delar utrymme. ”Utredning och ett framtagande av rekommendationer angående sekretess i samband med aktivitetsbaserat arbetssätt för Östersunds kommun”

Slutsatsen och föreslagen åtgärd enligt den beställda rapporten är att med hänsyn till vad sekretess betyder i praktiken samt de effekter Digitaliseringsstrategin ger, som är förutsättningar att arbeta aktivitetsbaserat, så föreslås Östersunds kommun att istället för hemvist tänka arbetsytor med högre säkerhetsnivå, så kallade ”funktionsytor”.

Aktiviteter i en funktionsyta med högre säkerhetsnivå kompletterar de fastställda generiska zoner/arbetsytor/rum och dess aktiviteter. En funktionsyta möter aktiviteten ”samarbete med sekretess, mellan kollegor inom den egna myndigheten”.

Med ”funktionsyta” menar vi ett avgränsat område, för en funktion med roller som har en viss typ av arbetsuppgifter som omfattas av sekretess och/eller hantering av information med hög säkerhetsklassning. Storleken på ytan och vad som innefattar funktionsytan kan variera beroende på mängden, graden av och typen av aktiviteter som kräver högre säkerhet, likväl som individens mognadsgrad och kunskapsnivå inom dessa arbetsuppgifter. Funktionsytor har som krav att vara väl ljudisolerade. (Notering. Kommunen har beställt en hög nivå av ljudisolering (48dB) för alla rum för att säkerställa eliminering av överhörning). Att väva in funktionsytor i arbetssättet ger ännu större valmöjligheter att för den enskilde eller grupp vars arbetsuppgifter omfattas av sekretess och/eller information med hög säkerhetsklassning, att välja arbetsplats som passar aktiviteten och situationen, och samtidigt känna sig trygg i att arbeta säkert i Framtidens kommunhus.

Åtgärd för beslut togs fram:

Att utföra en fördjupad inventering och analys, graden av och andel arbetsuppgifter som omfattas av sekretess inom respektive förvaltning/verksamhet är vägledande. Område Juridik och säkerhet genomförde därmed en genomlysning och identifierade vilka verksamheter som är i behov av en funktionsyta.

I och med detta så blev det en påverkan på framtaget lokalprogram. Ytorna blev inte lika effektiva och resulterade i att vi behövde mer yta. Efter utredningen så lyftes gamla rådhuset som en lösning för att utöka ytorna och vi tog fram en rapport om ”påverkan på lokalprogram B-E” Som innefattar alla huskroppar utom gamla rådhuset och påverkan på lokalprogram A-E” som beskriver ett lokalprogram där gamla rådhuset ingår som en huskropp.

Förändringsprocessen

Nyckelroller som har identifierats för att lyckas med förändringen är att kommunledningsgruppen är förändringsägarna, alla chefer är förändringsledarna och projektet och projektledare för arbetssätt är förändringsagenterna, de som stöttar i processen. Tesen har varit att förändringsledarna behöver kliva fram och förstå sin roll för att medarbetarna ska klara förändringen bättre och känna trygghet.

För att få fart på förändringen har projektledare haft träffar med ledningsgrupper där en del av budskapet har varit att det just är cheferna som är förändringsledare i den här processen och projektledaren är stöd för förändringen. Projektledare har även träffat arbetsgrupper för att informera och ha workshop om arbetssättet men också för att lyfta fram att detta kommer att ske och vi måste alla kliva på och delta i kartläggningar mm för att alla behov ska finnas på plats inför flytten. I de situationerna har alltid förändringsledaren varit med och drivit mötet.

För att skapa kunskap och trygghet ut till alla medarbetare har det varit otroligt viktigt att de känner att cheferna finns med i förändringen och hjälper dem att få förutsättningar att klara det.

Projektledare för arbetssätt har dock varit länken mellan verksamheter och arkitekter för att ta fram förslag på funktioner utifrån de behov som alla verksamheter har tagit fram för att kunna jobba aktivitetsbaserat.

För att skapa trasparansen har det under alla år funnits en levande FAQ på kommunens intranät där medarbetare kunnat ställa sina frågor direkt till projektledare och svaren har publicerats för alla.

För att få fart på arbetet i alla förvaltningar och för att projektet ska kunna fatta snabbare beslut har delprojekt arbetssätt jobbat tillsammans med en referensgrupp med representanter från alla förvaltningar. Där har delprojektet byggt upp djupare kunskap kring arbetssättet för att få fram ambassadörer samt närhet till verksamheterna. Med den bredden och kunskapen har gruppen tagit fram gemensam syn och förhållningssätt för att tydliggöra hur vi jobbar i Kommunhuset. Allt för att skapa trygghet i något nytt att förhålla sig till. I gruppen har även tillgänglighetstrategi, informationssäkerhetsstrategi, trygghetssamordnare, miljöstrategi samt arbetsmiljöstrategi deltagit för att inte missa något perspektiv när vi diskuterat lösningar för verksamheternas behov av funktioner.

En viktig milstolpe i förändringsresan var när vi arrangerade den stora mässan som genomfördes under våren 2023, den besöktes av cirka 500 deltagare. Där deltog forskare och föreläsare som pratade om fördelar och risker med arbetssättet men också för att inspirera och skapa engagemang bland medarbetare. Medarbetarna fick presenterat olika lösningar som kommer att vara på plats i Kommunhuset. Montern ”klämma och känna” var uppskattad och gjorde det hela verkligt för medarbetaren. Där visades flera funktioner som kommer att finnas i Framtidens kommunhus.

Som ett sista steg för att involvera alla medarbetare i förändringen så skapades en workshop som alla arbetsgrupper har gjort. Workshopen som hette *”en dag på arbetet”* syftade till att förbereda alla på förändringen. Vi ville säkerställa att alla tänkt igenom vad förändringen kommer ställa för krav på *mig* och *mitt* arbete och skapa förståelse och kunskap hos varje medarbetare om vad nytt arbetssätt innebär. Samtidigt som detta genomförs så får vi ner riskbedömningarna på den nivån som behövs för att skapa åtgärder hos varje chef och skyddskommitté.

Tidigt i projektet så skapades en *”verktygslåda för chefer”* som vi publicerade på vårt intranät. Detta också för att skapa trygghet för chefer. Den innehöll checklistor och workshopmaterial mm.

Forskning/uppföljning

För att följa upp förändringen och byte av arbetssätt har Östersunds kommun valt att samarbeta med MIUN. En forskargrupp vid Mittuniversitetet som har uppdraget att följa övergången till aktivitetsbaserade arbetssätt i Östersunds kommun under två års tid. Detta för att få en fördjupad förståelse om hur medarbetare upplever arbetssituationen ur organisatoriska-, sociala- och fysiska arbetsmiljöperspektiv.

Forskargruppen är verksam vid institutionen för hälsovetenskaper och institutionen för psykologi och socialt arbete vid Mittuniversitetet i Östersund.

Aktivitetsbaserat arbetssätt i Östersunds kommun

För att ta fram information och struktur för att det ska vara lätt för medarbetare att orientera sig i det nya genomfördes en "Design Sprint" med nyckelpersoner i kommunen. Det resulterade i en prototyp över hur organisationen ska se ut och hur medarbetare guidas i miljöerna och arbetssättet.

Referensgruppen för arbetssätt har gemensamt tagit fram förhållningssätt i form av Zonbeskrivningar och även generella förhållningssätt kopplat till känslan vi vill ska vara i Kommunhuset. Ett inkluderande klimat som tillåter olika miljöer och aktiviteter. En stark utgångspunkt i framtagandet har varit att Kommunhuset är och ska vara en mötesplats och att vårt arbete ska gynnas av möten och miljöer som gör att vi lockar in medarbetare till arbetsplatsen.

Då Östersunds kommun har möjligheten att anställa personal som jobbar helt på distans så behövs en helt flexibel arbetsplats som ska tillåta hybrida, digital, fysiska men också spontana möten och möten över förvaltningsgränser.

Zonbeskrivningarna och funktionsbeskrivningarna är enligt nedan och är till för att guida medarbetarna i vilken del av huset som respektive arbetsuppgift ska göras och för att hitta det område och aktivitet som passar mig som medarbetare bäst.

Kreativ zon

Här bubblar det av liv och spontana möten! Här skrattar vi med varandra! Här kan du ha ljudet på telefonen påslagen. Här kan du ha teamsmöte med hörlurar. Här samarbetar vi över förvaltningsgränserna. Här kan du ha öppna samtal och är inte oroliga att störa. Här kan du ha samtal av icke känslig karaktär.

Mellanzon

Här samarbetar vi, men respekterar ljudnivån. Här jobbar du både enskilt och samarbetar. Du är kontaktbar på telefonen och datorn - dock med respekt för omgivningen. Här kan du ha teamsmöte med hörlurar.

Lugn zon

Här jobbar du koncentrerat och fokuserat. Ljud och vibration ska vara av på telefon och dator. Det är ett tyst och dämpat rum. Här tar du inte emot samtal. Markera dig gärna som "stör ej" på datorn. Här kontaktar vi varandra via chatt, mejl eller sms. Om du blir störd i lugna zonen säger du till.

Funktionsyta

Du som arbetar med känsligt material eller sekretess under mer än 90% av din arbetstid sitter här. Ej bokningsbar.

Funktionsyta för telefonsupport

Du som arbetar med telefonsupport sitter här. Ytan är särskilt utrustad för den här arbetsuppgiften. Det kan också finnas ytor i vissa mellanzoner för dig som pratar mycket i telefon.

Fokusrum

För enskilt arbete när du tillfälligt behöver fokusera eller behöver arbeta med känslig information. Ej bokningsbar. Här städar du också ut när du går på lunch eller har möte.

Mötesrum

Samarbete utifrån behov. Det finns mötesrum i intern, publik och semipublik yta. Boka utifrån behov. Avboka om du inte kommer att nyttja rummet.

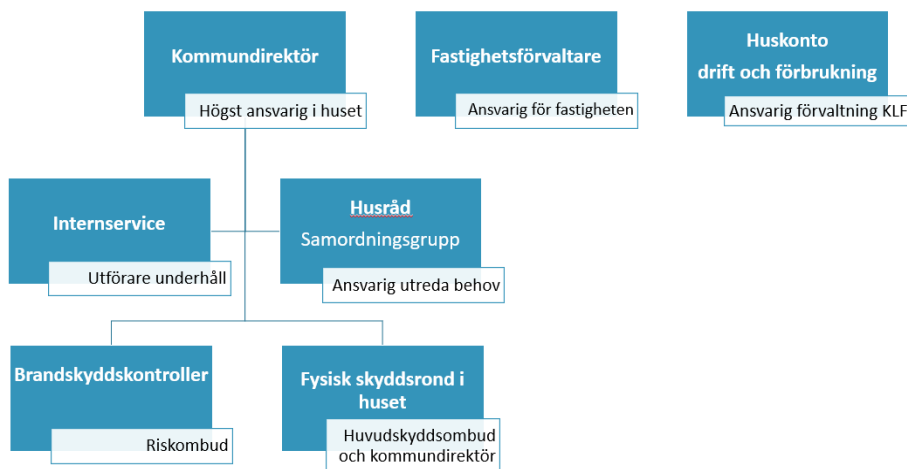
Ansvarsfördelning

I kommunen samsas fem förvaltningar om funktionerna och ytorna. De som sitter tillsammans har behov av att skapa styrning i frågor som uppkommer, beslut och ansvar. Tidigt togs beslut att det ska finnas ett husråd som är sammansatt av representanter i alla förvaltningar samt några nyckelfunktioner.

Arbetsmiljöansvaret har såklart alla chefer kvar men för att inte dubbeljobba så har kommundirektören fått det övergripande ansvaret för huset och är den som ger husrådet mandat att agera för förändringar och förbättringar i huset. Kommundirektören är även den som utför fysisk skyddsron i huset så inte det blir 60 skyddsronder på samma område.

Nedan visar en organisationskarta på ansvar och förvaltning.

Ansvar, säkerhet, arbetsmiljö, kostnader



Inredning/ lokalutformning

Mål och vision

I arbetet att ta fram funktionerna har ett nära samarbete med inredningsarkitekterna (IA) varit viktigt för få fram rätt flöde i huset. IA har samarbetat med referensgruppen för att de ska få en uppfattning av vilken känsla och vilka miljöer som ska uttryckas och skapas genom inredningen som är viktig för medarbetarna när de kommer till kontoret. I projekt arbetssätt så var ett av målen att ta fram funktioner i inredningen för att verksamheterna ska kunna utföra sina olika

arbetsmoment på ett så smidigt sätt som möjligt i en ny miljö och med ett nytt arbetssätt. Och dessutom tillsammans med flera andra kollegor som man tidigare inte har delat ytor med.

Kartläggning av funktioner

Inredningsarkitekterna på Krok och Tjäder har tolkat Östersunds kommuns vision och projektplan för att ha som ledord i inredningen och det inredningskonceptet som tagits fram. Referensgruppen och kommunledningsgruppen genomförde en workshop där vi tog fram ledord som är viktig som ska framhävas genom det interiöra konceptet.

Tolkning av vision och projektplan för lokalprogrammet.

- ”En entré för alla” - ett välkomnade kommunhus med god service till medborgarna.
- En attraktiv arbetsplats med en god, trygg och inspirerande arbetsmiljö som främjar produktivitet, trivsel, hälsa och skapar stolthet.
- Ett gemensamt hus som ger plats för samarbeten, kompetensöverföring, möten, kreativitet och fokuserat arbete.
- En arbetsmiljö där man kan arbeta säkert så att kraven på sekretess kan säkerställas.
- Ett lättorienterat flöde i huset som ökar trygghet och främjar möten och samarbeten.
- En miljö som uppmuntrar spontana möten, kommunikation och snabba beslutsvägar.
- En miljö som är tillgänglig och inkluderande för alla.
- Ett flexibelt kommunhus som kan anpassas till framtida förändringar.
- Smart och effektivt nyttjande av yta.

Bubbelskiss

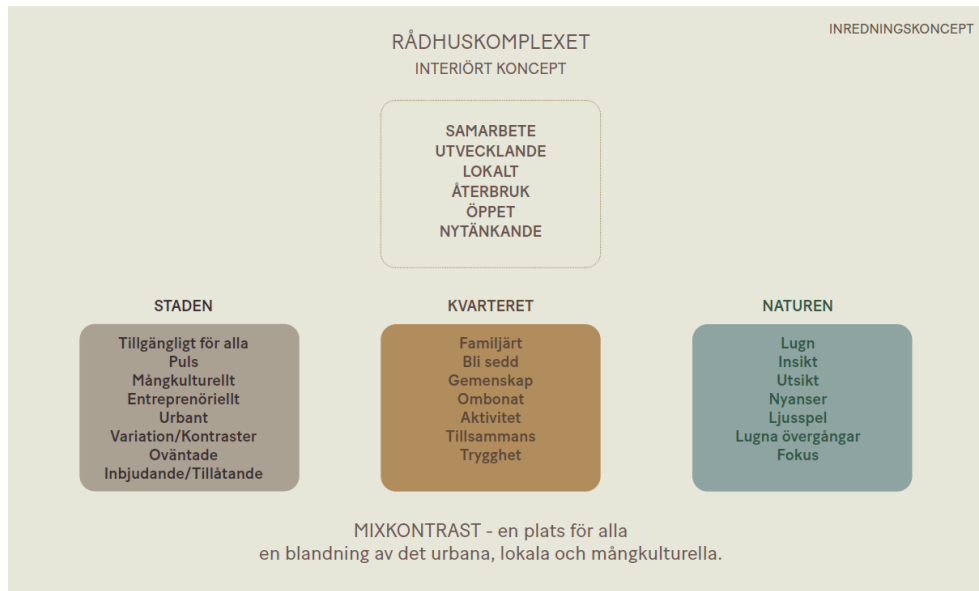
En bubbelskiss var första steget för att ta fram ett flöde i huset. Det är en första övergripande skiss på disposition av ytorna. En skiss på flödet i huset med hur olika funktioner är placerade i förhållande till varandra. Den beskriver inte exakta ytor och detaljer utan ger en helhetsbild och är ett diskussionsunderlag för övergripande dispositioner och flöden. Parallellt med bubbelskissen skedde ett antal utredningar och skisser för att pröva ytor och fastighetens möjligheter.

Interiört koncept

Ett interiört koncept togs sedan fram.

Huset är uppdelat i tre delar. ”Staden” som är mötesplatsen för alla, där ligger alla mötesrum, medborgartorget, matsal och områden att mötas i så som lounge. ”Kvarteret” är där vi har våra interna arbetsytor med de aktivitetsbaserade zonindelningarna, mellanzon och kreativ zon samt fokusrum. I ”Naturen” finner vi den lugna zonen och den har även mellanzon och kreativ zon. Men den saknar de torg som finns i Kvarteret. På torgen finns de personliga skåpen, pausytor med kaffe och det är här man träffar på sina kollegor. Naturen är en lugnare plats som är i en återvändsgränd.

Bilden nedan visar vilka värdeord som ska karakterisera de olika ytorna. Överst visas de övergripande värdeorden för vad vi vill huset ska ge en känsla av.



Lokalprogram

Slutligen togs ett lokalprogram fram som styr hur vi ska inreda och fördela olika funktioner i huset för att verksamheterna som flyttar in får en arbetsplats som stödjer deras behov för att klara arbetssättet. Bedömningar grundar sig på att alla medarbetare som princip delar ytor och funktioner exkl. specifika fastare funktioner såsom kundcenter, internservice/IT- support och bemanningsassistenter

Efter det första lokalprogrammet så har flera nya tagits fram då det har skett förändringar längs vägen. Detta gjorde att vi tog fram en analys på hur funktionsytor påverkade lokalprogrammet.

- [Lokalprogram Hus A-E](#)
- [Lokalprogram Hus B-E](#)
- [Påverkan på lokalprogram med funktionsytor Hus A-E](#)
- [Påverkan på lokalprogram med funktionsytor Hus B-E](#)

Till grund för Lokalprogrammet har inredningsarkitekterna utgått ifrån tidigare analysmaterial så som

- [Sweco rapport](#) från 2016 (beläggningsmätning, arbetsuppgifter, interjuver)
- [Tidigare Lokalprogram](#)
 - [Lokalförteckning 2017](#)
 - [Lokalplan 2020](#)
- [Nytt analysmaterial från 2020 och 2021](#)
- [Enkät om verksamhetens arbetssätt och behov](#)
- [ANALYS - KARTLÄGGNING LOKALPROGRAM](#)
- [Enkät om mötesrumsbehov med inventering av befintliga mötesrum och beläggningsgrad.](#)

- [Enkät om förrådsbehov som stämts av mot digitaliseringsprojekt](#)
[Aktivitetskartläggning kring arbetsuppgifter och behov av fokusgrad som sammanställts och analyserats.](#)
- [Avstämningar med olika representanter kring specifika behov](#)
- [Erfarenhet och nyckeltal av liknade projekt.](#)

Konst

Bakgrund

I samband med renoveringen av Östersunds Kommunhus har en procent av entreprenadkostnaden avsatts till konstnärlig gestaltning enligt Östersunds kommuns beslut att följa principen om enprocentregeln som har tillämpats sedan 1983.

Varför konst i kommunkomplexet?

Konstprojektets syfte är att berika Kommunhusets besökare och personal med konst som bidrar till en väl gestaltad och inspirerande miljö. Konsten bidrar med ett mer mänskligt perspektiv, väcker tankar och känslor, samt hjälper till att skapa igenkänning och identitet till olika platser. Konsten är en beståndsdel i en omsorgsfullt gestaltad miljö där människor trivs och vill vistas.

Kommunhuset är en plats med många funktioner och typer av miljöer där människor vistas av olika anledningar. Konsten möter invånare vid Medborgartorget i byggnadens huvudentré och i vänt- och mötesrummen. Kommuntjänstepersoner möter konsten i kontorsmiljöerna, vid arbetsplatser, i matsal och mötesrum. Konstens varierande uttrycksformer samspelar med de olika unika miljöerna och skapar intressanta miljöer och möjligheter till estetiska sinnesupplevelser i Kommunhuset.

Målet med den konstnärliga gestaltningen har varit att skapa ett helhetsperspektiv, där de olika delarna av konstprojektet samspelar med varandra för att skapa en intresseväckande helhet. Det har gjorts inköp av ny konst som specifikt anpassats till utvalda platser och miljöer, och platsspecifika gestaltningar har tagit plats i byggnaden. Genom att sträva efter en helhetssyn i konstprojektet är målet att de olika delarna kompletterar varandra och bidrar med olika upplevelser, perspektiv och berättelser till platsen. Ett urval av konstverk ur kommunens befintliga konstsamling kompletterar de nya inköpen av konst.

I konstprogrammet beskrivs bakgrunden till projektet, platser för konst och förutsättningar för de olika konstuppdragen. I konstprogrammet finns budget och tidsplan för konstprojektets alla delar.

[Länk till konstprogrammet.](#)

Urval och inköp av konst

I det nya Kommunhuset har två konstnärer skapat platsspecifika gestaltningar och ett stort antal konstverk har köpts in med syftet att bidra till en stimulerande och tankeväckande gestaltad miljö för oss som ska vistas i lokalerna. På vissa platser i byggnaden finns konstverk som köpts in specifikt med det nya Kommunhuset i åtanke. Inköpen har gjorts från lokala, nationellt och internationellt verkssamma

konstnärer och ambitionen har varit att visa en bredd av konstnärliga tekniker, motivbilder och teman i Kommunhuset. Konstverken har köpts in med specifika placeringar i åtanke för att samspela med miljön och bidrar med olika perspektiv, berättelser och intryck till platsen.

Urval och inköp av konst samt placeringar av konst har presenterats i och förankrats i en samrådsgrupp och beslut har därefter tagits av urvalsgrupp. Beslut om skissuppdrag och tilldelning av de två större konstnärliga gestaltningarna har tagits i Kultur- och fritidsnämnden.

Samrådsgrupp

- Byggprojektledare
- Arkitekt
- Inredningsarkitekt
- Konstsamordnare
- Konstkonsulter

Urvalsgrupp

- Samisk utvecklingsstrateg
- Inredningsarkitekt
- Arkitekt
- Konstkonsulter
- Konstsamordnare

Behörighetskrav och kriterier för urval av konst

Konstnär ska vara yrkesverksam alternativt uppvisa genomgången konst-högskola (BA) F-skatt alt faktureringsföretag.

Kriterier för urval av konst:

- Konstnärskap som relaterar till konstuppdragets förutsättningar.
- Konstnärskap med hög integritet, med unicitet och stor precision i uttrycken.
- Konstnärskap som innehar ett uttryck av komplexitet.
- Konstnärskap som uppvisar förmåga att orientera sig och samspela med den specifika platsen och de som vistas där.
- Konstnärskap med ett uttryck som rymmer olika tolkningar.
- Konstnärskap med känsla för skala och rumslighet.

Östersunds kommun strävar efter att låta ett normkritiskt förhållningssätt prägla inköpen för att konsten ska kunna tala till och spegla alla medborgare. Kommunen har identifierat ett behov av att öka den samiska representationen i kommunens konstinnehav och har utifrån detta strävat efter att öka den samiska representationen och synligheten i offentliga miljöer både genom inköp av lös konst och utlysningar vid nya byggprojekt inom ramen för 1 %-regeln om konstnärlig gestaltning.

Platsspecifika konstnärliga gestaltningar

Det ena större platsspecifika konstnärliga gestaltungsopdraget tar sig an byggnadens många glaspartier i två delar. Den första delen av gestaltungsopdraget förhåller sig till ett mindre antal glasytor på ett mer övergripande sätt, men som även fungerar tillgänglighetsmässigt som en kontrastmarkering. Den andra delen av uppdraget består av att göra en foliering som kan rullas ut och fästas på alla glaspartier som behöver kontrastmarkering. På så sätt blir det en genomgående konstnärlig gestaltning som binder samman hela Kommunhuset. Till detta uppdrag valdes konstnären Tomas Colbengtson. I huvudentréns glaspartier möts alla besökare av Tomas Colbengtsons verk *Erinringar – vad ljus och skugga berättar*, som även återkommer i en korridor på plan två. Verket berättar om människorna och naturen i Jämtland och Härjedalen och vår samtidshistoria, genom att sammanfoga historiska bilder från området med ett mönster inspirerat av en torkad sjöbotten. Mönstret kan tolkas på olika sätt – både som sprickor, men också som något som håller oss samman.

Tomas Colbengtson (f. 1957) är uppväxt i Björkvattnet, Tärnaby och har en Masterexamen från Konstfack (1991) där han senare undervisat i grafik. Idag är han verksam i Stockholm och Saepmie och har utställningar både i Sverige och internationellt. I entrén till det nya Kommunhuset möts besökarna av hans verk *Erinringar – vad ljus och skugga berättar*. Verket består av ett mönster på några av byggnadens glaspartier som sammanfogar motiv från Jämtlands historia.

I Kommunhusets norra del, till vänster om entrén finns en trappa som leder upp till husets andra och tredje våning. Från och med andra plan finns sig en stor, välvd vägg intill trappan som sträcker sig upp till tredje våningen där ljus släpps in från en rad fönster. Denna vägg identifierades som lämplig för en större konstnärlig gestaltning. Till detta uppdrag valdes konstnären Birgitta Burling. Till det nya Kommunhuset har hon skapat det 63 kvadratmeter stora konstverket *Hjortronen har knutit sig* bestående av en fantasimarmorerad väggmålning med utanpåliggande abstrakta målningar. Väggmålningen, en "fantasimarmorering" som konstnären kallar det, sträcker sig hela vägen upp till takfönstret. Tittar man noga syns även olika symboler infällda i marmoreringen. De utanpåliggande målningarna är abstrakt landskapsmåleri som inspirerats av målningar av den lokala konstnären Primus Mortimer Pettersson (1895–1975), såväl som naturbilder i stort och hjortronet specifikt.

Birgitta Burling (f. 1950) är född i Morjärv, Norrbotten och är idag verksam i Stockholm. Hon är utbildad på Kungl. Konsthögskolan i Stockholm och har ställt ut både i Sverige och utomlands. Hon har även varit verksam som lärare på KTH Arkitektskolan i Stockholm.

Löskonstkollektion

En löskonstkollektion har gjorts till det nyrenoverade kommunkomplexet. Kollektionen består både av verk från den befintliga samlingen och nyinköpta verk. Konstsamordnare i samverkan med extern konstkonsult har ansvarat för inköp av verk. Placeringarna för lös konst har arbetats fram med hjälp av underlag från inredningsarkitekter och genom platsbesök i byggnaden. Ett antal ytor har identifierats som lämpliga platser och reserverats för inköp av nya konstverk. Dessa platser har valts för att vara väl synliga och belägna på platser där många

kommer kunna ta del av verken. Konstverk har köpts in specifikt till dessa platser, för att fungera väl i och samspela på ett intressant sätt med omgivningen. Flera lokalt verksamma konstnärer har köpts in genom en offentlig utlysning, ett Open Call där konstnärer har kunnat ansöka om att bidra med konstverk till Kommunhuset.

Möbelåterbruk, flytt och möblering

Att flytta från en plats till en annan kan i många fall anses vara en relativt enkel uppgift. I det här fallet fanns det många faktorer som gjorde att komplexiteten ökade avsevärt:

- Fem olika förvaltningar var inblandade i flytten.
- Flytten skulle ske från olika adresser, med olika uppsägningstid.
- I samband med flytten så skulle arbetssättet ändras, och därmed behövdes nya möbler. Alla verksamheter kunde alltså inte ta med sig sina egna möbler, utan det behövdes göras en kartläggning över vilka möbler som behövdes i Kommunhuset. Därefter kunde det avgöras vad som behövdes köpas nytt och vad som kunde återbrukas.
- Alla verksamheter hade olika förutsättningar gällande möjlighet att jobba på distans eller i ett temporärt kontor under flyttprocessen.
- Några verksamheter behövdes tidigare i Kommunhuset för att hjälpa till att driftsätta huset.
- A-huset var inte klart och därmed behövdes det hitta temporära adresser för några verksamheter.

Faktorerna som listas ovan gjorde det till en omöjlighet att varje förvaltning skötte sin egen flytt. Det behövdes en organisation kring flytten.

Organisation och arbetsfördelning

För arbetet tillsattes en flyttgrupp. Alla förvaltningar som berördes av flytten hade en representant i gruppen. Sammanhållande för gruppen var en verksamhetsutvecklare som till vardags arbetar på Teknisk förvaltning.

Flyttgruppen hade under hela processen ett förhållningssätt att jobba undan det som kunde göras direkt även om det inte fanns någon omedelbar deadline. Detta för att ha tid för oförutsedda händelser när flyttlasset gick. Till exempel var en tidig uppgift att samla all juldekoration. Det var en arbetsmarknadsgrupp på Teknisk förvaltning som var behjälplig med den uppgiften. De samlade in all juldekoration på samtliga adresser som kommunen skulle lämna. De gick igenom och sorterade allt. Det som var enhetligt och passade in i Kommunhusets interiöra koncept, skjutsades till Kommunhuset. Resten lämnades för återbruk alternativt skänktes till skolor och andra ställen som var intresserade.

Möbelåterbruk

Återbruksprocessen började med att två vaktmästare fotograferade och inventerade 4 000 möbler på samtliga adresser som ingick i flyttkarusellen. Möblerna lades in i ett system som heter Palats. Inredningsarkitekterna på arkitektfirman valde sedan ut 1 000 möbler och de bokades för det nya Kommunhuset. Alla bokade möbler presenterades i en Excellista med artikel-id och littera (modell) samt ny destination

(det vill säga var i det nya Kommunhuset som möbelen skulle stå). Dessutom framgick det i Excellistan vilken typ av återbruksåtgärd som skulle genomföras. Det var alltifrån en enkel tvätt av möbelen till att till exempel måla och klä om en fåtölj. Färgkoder och tygval framgick också.

Nästa steg var att hitta samtliga möbler och märka dem. Märkningen gjordes med en återbrukslapp som visade all nödvändig information som fanns i Excellistan. Det var ett gediget arbete. Med några få undantag kunde flyttgruppen lokalisera samtliga 1 000 möbler som arkitekterna hade valt ut. I Palats fanns det information om var möbelen stod under inventeringen. Det var dock en lång period mellan inventeringen och när märkningen av möblerna med återbrukslappar gjordes. En del möbler hade bytt plats och andra hade blivit uttjänta.

I samband med märkningen av möblerna som skulle återbrukas hade projektledaren för flytten tillsammans med övriga projektledare en dialog med upphandlingskontoret på Östersunds kommun. Några möten med potentiella återbruksleverantörer arrangerades och därefter valdes återbruksleverantörer för restauration av möblerna.

I arkitekternas möbleringsplaner blandades sedan återbrukade möbler med nyinköpta möbler för att möta funktion, arbetssätt och interiört koncept.

Flytt

Arbetet med flytten kan delas in i: förberedande aktiviteter, logistikplanering och verkställande.

Förberedande aktiviteter

Flyttgruppen identifierade specialflyttar. Med specialflytt menades sådant som är mycket tungt, otympligt eller behöver speciell hantering till exempel eskort. Dessa objekt hanterades med speciell märkning. Till exempel så fick alla tunga skåp en märkning med en rumsskiss som visade exakt position i det nya Kommunhuset. Syftet var att underlätta för flyttfirman och mottagande person vid inflytt. Därmed kunde skåpet ställas på exakt rätt plats med en gång och behövde inte flyttas fler gånger när det väl var i Kommunhuset.

I dialog med fordonsenheten kartlade flyttgruppen vilka bilar som skulle flyttas och platser markerades i garaget. Alla bilar fick en specifik plats.

En annan del av planeringsfasen var att säga upp alla abonnemang till exempel kaffemaskiner, vattenmaskiner, tidningsabonnemang och avtal för brandsläckare.

Flyttgruppen arbetade även med att sammanställa dokument för packning och gallring. Här hade avdelningen för juridik och säkerhet bra input och detta kompletterade flyttgruppens instruktioner på ett bra sätt. På varje adress beställdes det containrar för att kunna sortera sådant som inte skulle tas med i flytten. Instruktioner togs fram för hur arbetsplatsen skulle lämnas inför flytt. Till exempel skulle alla tygskärmar skruvas bort från skrivborden och ställas mot vägg. Skrivborden skulle kopplas ur och sänkas till lägsta läge. Personlig utrustning skulle var och en ta med sig själv. (Med personlig utrustning menades till exempel bärbar dator, tangentbord och headset.)

[Checklistor inför flytt \(Canea\)](#)

Logistikplanering

Att bestämma flyttordningen var ett stort pussel där många olika faktorer behövde beaktas. En pusselbit var alla hyreskontrakt på de adresser som skulle sägas upp. Det gav några tydliga deadlines då det inte var önskvärt att påbörja en ny avtalsperiod på någon adress.

Flyttgruppen höll hela tiden en personallista levande med samtliga personer som skulle flytta, rapporterade chef, roll och behov av arbetsplats. Detta för att få en bild av hur mycket temporära arbetsplatser som skulle behöva skapas. Här behövdes det kartläggas vilka roller som kunde arbeta på distans under en period och vilka funktioner som behövde samma fysiska arbetsplats under hela flyttperioden.

En tredje faktor var hur mycket möbler som skulle återbrukas på varje adress och hur länge personalen kunde klara sig utan möbler. Typ av möbel var också givetvis en faktor. Det var till exempel enklare att klara sig ut utan en fåtölj i ett fikarum än ett skrivbord.

Flyttlogistiken planerades i en Outlookkalender. Flyttkalendern hade många syften. Till att börja med efterfrågades en transparens i projektet. Flyttkalendern möjliggjorde att alla hade tillgång till informationen om vilka flyttaktiviteter som ägde rum och vilken dag. En annan fördel med flyttkalendern var att de som var inblandade i den specifika flyttaktiviteten fick en kalenderbokning från flyttkalendern. Kallelsen fungerade också som en arbetsorder för flyttfirman och för andra inblandade, till exempel mottagare vid lastning och lossning. I kallelsen framgick det:

- Tider
- Vad ska flyttas?
- Vem tar emot vid lastning och lossning?
- Vilka ingångar ska användas på Kommunhuset? (Planerades i samråd mellan flyttfirma, möbleringschef och flyttprojektledare)
- Kontaktuppgifter till samtliga inblandade på flyttfirman och på Östersunds kommun.

I planeringsfasen lades också fokus på ett relationsbyggande med flyttfirman. Flyttfirman var med i planeringen, där bland annat följande aktiviteter genomfördes:

- Ett inledande möte där flyttfirman fick en redogörelse för projektet i stort. Under detta första möte fick flyttfirman svara på om det var intresserat och om de hade möjlighet att ta på sig ett så stort uppdrag.
- Tre personer från flyttfirman följde med projektledaren för flytten på samtliga adresser och fick ta en ordentlig titt på alla ytor för att uppskatta hur mycket tid de behövde för varje uppdrag. Det var en viktig pusselbit i flyttlogistiken.
- Vid en tredje träff, lades grunden för flyttlogistiken. Tekniken som användes var post-it-lappar i olika färger och en lång tidslinje på väggen. När grunden var lagd bollades den i projektteamet, flyttgruppen, styrgruppen, KLG samt inblandade återbruksaktörer. Därefter fördes planeringen in i flyttkalendern i Outlook och öppnades för alla.

När bilden av återbrukets omfattning var komplett följde nästa utmaning. Flyttgruppen behövde identifiera vilka konferensrum som påverkades och hur länge de kunde vara bokningsbara. Här var också IT:s behov av att återbruka elektronisk utrustning en faktor. När den bilden var klar så gjordes en plan. På vissa platser plockades det ihop möbler så att en del konferensrum som till exempel blivit av med stolarna kunde fortsätta vara bokningsbara medan andra rum stängdes helt. Detta kommunicerades på Insidan och IT gjorde blockeringen i Outlook.

För vissa kritiska verksamheter var det viktigt att återställa arbetsplatserna omedelbart efter att de bokade möblerna hade tagits. Detta genomfördes tillsammans med flyttfirman en fredag eftermiddag. Ej bokade möbler ersatte de bokade möblerna och verksamheterna kunde fortsätta sitt arbete måndag morgon.

Möbleringen planerades genom att göra en prioritetslista. Beroende på vilka verksamheter som skulle flytta in först och hur deras behov såg ut prioriterades vissa rum. Denna lista kommunicerades till hantverkare och möbelleverantörer.

Inför möbleringen utbildade också inredningsarkitekterna vaktmästeriet och huvudsaklig möbelleverantör hur möbleringsritningarna skulle tolkas och vilka mått de behövde förhålla sig till när möblerna sattes ut. Arkitekterna levererade både motsatta möbleringsritningar och littererade möbleringsritningar.

Verkställande

Under möbleringsfasen i Kommunhuset fanns det en dedikerad möbleringschef, som till vardags jobbar som vaktmästare på Teknisk förvaltning. Möbleringschefen löste problem som uppstod direkt på plats tillsammans med möbelleverantörer och projektteam. Detta var ovärderligt för att det skulle gå att hantera ett sådant stort inflöde av möbler på så kort tid.

Inför varje flytt dag så hölls ett chefsmöte i det nya Kommunhuset för berörda chefer där cheferna fick information om den senaste statusen på läget i Kommunhuset. Här informerades cheferna om inpassering, möbleringsstatus, personliga skåp och vad de förväntades göra när de tog emot sin personal på inflyttningsdagen. Hela projektteamet fanns också tillgängligt för frågor under inflyttningsdagarna.

Först ut att flytta in var den grupp som skulle driftsätta huset. Här ingick IT, medborgarservice och Daglig Verksamhet. Dessa verksamheter fick en vecka på sig innan fler verksamheter flyttade in att få i gång viktiga funktioner i huset, till exempel skrivare, matsal och kundcenter. Därefter fortsatte alla verksamheter att flytta in enligt planeringen i flyttkalendern. I flyttkarusellen ingick även att flytta några verksamheter till Parkeringshuset och Biblioteket i väntan på att renoveringen i A-huset ska bli klar.

Kommunikation

Att kommunicera vad som händer i projektet Framtidens kommunhus med medarbetarna har varit centralt. Framtidens kommunhus har under projektiden haft en dedikerad kommunikatör på 10 %, som ökades till 20 % under projektets slutfas. Kommunikatören har hjälpt till med att framför allt kommunicera om delprojekt Arbetssätt men även Bygg, IT och Flytt.

Kommunikationsmål

Kommunikationen om projektet Framtidens kommunhus ska vara transparent och målgrupperna ska ha god tillgång till information och uppdateringar om projektet.

- Medarbetare ska känna till och ha goda förutsättningar att utnyttja sina möjligheter att påverka projektets resultat.
- Kommunledningsgruppen ska ha förutsättningar att vara tydliga ambassadörer på sina respektive förvaltningar.
- Kopplingen mellan arbetsplatslösningar och värderingar, kultur och arbetssätt i organisationen ska vara tydlig.
- Organisationens chefer ska känna sig trygga i mötet med medarbetare i frågan om nya kommunlokaler.
- Kommunledningsgruppen och samtliga chefer ska ha djup kunskap om och beredskap för att kunna engagera och motivera chefer längre ner i linjen om projektet och visionen.
- Medarbetare ska ha god kunskap om och vara väl förberedda på aktivitetsbaserat arbetssätt innan de flyttar in i lokalerna.

Målgrupper

Den viktigaste målgruppen för kommunikationen kring projektet har varit medarbetarna som ska flytta in i Framtidens kommunhus - en stor och bred målgrupp. Målgruppen bestod i sin tur av undermålgrupper kopplade till respektive förvaltning eller verksamhet.

En nyckelmålgrupp har varit chefer inom Östersunds kommun.

Kommunledningsgruppen är en särskilt viktig grupp inom denna.

Kommunledningsgruppen har behövt ha särskilt insyn och förståelse för projektet och visionen, eftersom cheferna är länken ut till medarbetare.

Östersunds medborgare har också varit en målgrupp och projektet har haft en sida på kommunens webb med löpande info om renoveringen och nyheter i kommunens nyhetsflöde vid behov. Speciellt i projektets slutfas har media rapporterat om renoveringen och arbetssättet.

Kanaler: Insidan, ostersund.se, Teams

Insidan

Framtidens kommunhus har haft en egen sida på Östersunds kommuns intranät: Insidan med flera undersidor, FAQ och eget nyhetsflöde.

Sidan Framtidens kommunhus på Insidan publicerades 2018-06-19 och hade fram till 2023-12-31 fått **16 303** sidvisningar. De mest besökta sidorna är FAQ – Vanliga frågor om Framtidens kommunhus med **2 242** sidvisningar, Insidan av Framtidens kommunhus med **2 085** sidvisningar, Filer Framtidens kommunhus med **1 435** sidvisningar och Vad är aktivitetsbaserat arbetssätt med **1 226** sidvisningar.

Det har gått ut **40** nyhetsbrev och varje nyhetsbrev har haft runt 500-600 sidvisningar. Toppnotering är **1 007** och lägsta är **260**. I projektets början publicerades nyhetsbrevet på Insidan och skrevs även ut och delades ut på

förvaltningarna. 2019 blev nyhetsbrevet helt digitalt och delades i nyhetsflödet på sidan Framtidens kommunhus, detta i linje med att medarbetare skulle bli papperslösa inför införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt.

I Framtidens kommunhus egna nyhetsflöde har det gått ut cirka **60** nyheter. Dessutom har vissa nyheter gått ut i nyhetsflödet Nyheter för alla. Mest lästa nyheterna var Pimpa din utrustning (2023-12-04) med **1 234** sidvisningar, Flyttplan för Framtidens kommunhus (2023-06-14) med **1 154** sidvisningar och Rådhuset ska renoveras (2022-07-01) med **919** sidvisningar.

Ovanstående siffror är tecken på att vi har nått målgruppen, även om det inte går att garantera att det verkligen är alla i de primära målgrupperna som har läst nyhetsbrevet och varit inne på sidan Framtidens kommunhus.

Ostersund.se

Projektets sida på kommunens webbplats publicerades 2022-06-21 och har fått **531** sidvisningar fram till 2023-12-31.

Teams

I samband med att medarbetare började flytta in i nya Kommunhuset startades teamet Information under flytt till Framtidens kommunhus med flera kanaler. Allmänt-kanalens syfte var att ha en snabb kanal för information till medarbetarna från projektledarna, som var de enda som kunde göra inlägg i teamet. Kod för att ansluta till teamet delades ut till cheferna och skickades även ut i nyhetsbrev. 2024-02-01 hade teamet **480** medlemmar.

Mässa: information, inspiration och utbildning

Våren 2023 arrangerades en mässa och föreläsningar för Framtidens kommunhus och aktivitetsbaserat arbetssätt. Syftet med mässan var att inspirera och peppa medarbetarna inför flytten och även få dem som inte börjat arbeta med införandet av det nya arbetssättet att inse att tiden för flytt och därmed nytt arbetssätt närmade sig.

Under mässan föreläste Lena Lid Falkman och Johan Book. Lena Lid Falkman forskar på aktivitetsbaserade kontor och arbetssätt, ledarskap, självledarskap och kommunikation. Johan Book är expert på ledarskap, motivation och förändringsarbete. Föreläsarna partade både fördelar och risker med aktivitetsbaserat arbetssätt men också skapa engagemang bland medarbetare och lyfte den enskildes viktiga roll i förändringen.

Under mässan hade inredningsarkitekterna på Krook & Tjäder, flytt-projektet, IT, Juridik, utökad internservice, föreläsarna och arbetssätt egna montrar för att medarbetarna lätt skulle hitta rätt personer att ställa sina frågor till.

I mitten av det utrymme som mässan var i fanns ett ”kläm och känn-område”. Där fanns det möjlighet för medarbetarna att se storleken på de personliga skåpen, känna på väskor, testa olika stolar, och kolla på den personliga utrustningen som rekommenderades till alla medarbetare.

Det fanns även exempel på arbetsstationer i lugn, kreativ och mellanzon i Framtidens kommunhus med de förhållningssätt som gäller i de olika zonerna på bordspratere.

Filmer

- [Intervju med Peter Penrell](#)
- [Instruktion Workshop En dag på arbetet med Helena Wik](#)
- [Välkommen till Framtidens kommunhus med Anders Wennerberg](#)
- [Intervju med Hans Green och Peter Penrell om att Kommunhuset är ett friskt hus](#)

Erfarenhetsåterföring (lesson learned)

Projektet bestod av flera delprojektet. Nedan är en erfarenhetsåterföring från samtliga delprojekt.

Bygg

Framgångsfaktorer i projektet:

- Stark och handlingskraftig styrgrupp, snabba svar och korta ledtider hjälpte till att hålla nere kostnaderna. Styrgruppen uppvisade engagemang och stort intresse för projektet.
- Kunnig och engagerad projektgrupp, det har varit ett bra samarbetsklimat i projektgruppen. Detta har medfört ett väldigt starkt engagemang och ”ägande” av frågorna.
- Partneringandan i projektet har varit väldigt god och en öppenhet och ärlighet som medfört bra hantering av kostnader och uppkomna situationer.
- En tydlighet i mål och vilja har genomsyrat projektet från entreprenörer till projektgruppen.

IT

Infrastruktur/datakommunikation

- Det är viktigt med ett tidigt och tydligt samarbete med arkitekter och designers av el och datanät. Detta har i allt väsentligt fungerat väl i projektet.
- Viktigt är att ”ta till” lite extra kapacitet och antal för fiberpar mellan husets så kallade korskopplingsrum (kk-rum) för att ha möjlighet att kunna säkra upp redundanta kommunikationsvägar.
- Det är viktigt att få med avbrottsfri kraft (UPS-kraft) till switchar i kk-rum och accesspunkter ute i huskropparna.
Planera i tidigt skede att datakommunikation/switchar kan få installeras i god tid så att larm/styr/övervakning/inpassering i sin tur kan installeras och få datakommunikation utan att fördröjningar uppstår. Här finns tydliga beroenden mellan datakommunikation och styr-systemen och i projektet blev det tigt tidsmässigt vid några tillfällen.

Datorarbetsplatserna

- Tidigt planera för och besluta hur alla skrivbord/datorarbetsplatser ska strömförsörjas. Mycket strömuttag behövs till skrivborden, detta löstes i projektet med hjälp av nedföringsstavar från strömuttag i undertak. Dock blev nedföringsstavarna underdimensionerade med avseende på antal strömuttag.
- Integrerad ladd-station i varje skrivbord är en framgångsfaktor och en ladd-station bör innehålla 230V, USB-laddning och USB-C laddning. Varje skrivbord kräver därmed 4 stycken 230V uttag i nedföringsstaven.

En nedföringsstav som ska strömförsörja fyra skrivbord behöver då 16 stycken strömuttag vilket missades i planeringen.

Mötesrum

Viktigt att tidigt och på relativt hög detaljnivå planera mötesrummens utformning. Placering av skärmar och konferensutrustning i förhållande till mötesbord är av största vikt för att ström och datauttag ska hamna korrekt och därmed minimera krångliga eftermontage och långa kabeldragningar. Varje konferensutrustning (skärm/kamera) kräver minimum 2 stycken nätverksuttag i undertak placerat nära installations-vägg. Detta missades i några mötesrum med installation i efterhand som följd. Ska mötesbord matas från golvbrunn är 2 datauttag och två 230V-uttag minimum.

Vid projektet missades helt att HDMI och USB-kablar behöver dras fram till mötesbordet. Ta om möjligt höjd för att få detta som en fast installation från väggen där konferensutrustningen sitter till golvbrunnen under mötesbordet, i form av att tom-rör dras fram för att möjliggöra enkel framdragning.

Bokningspaneler utanför mötesrummen kräver fast datauttag, detta fungerade i allt väsentligt bra i projektet och ritades in i ett tidigt skede.

IT-utrustning, bärbara datorer

En framgångsfaktor för projektet har varit den standardiserade datorlösningen med bärbara datorer som IT-enheten ansvarat för inom ramen för ”Äga-IT”. Alla medarbetare hade vid inflyttningen en bärbar dator som var mycket väl anpassad till lösningen för skrivbordsplatsen och den installerade trådlösa nätverkslösningen.

Det kan inte nog poängteras hur viktigt detta var för en framgångsrik inflyttning och anpassning till det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Arbetssätt

Strategin har från början varit att leda medarbetare genom en förändring. Vilket betyder att det viktigaste är att skapa kunskap och förståelse hos cheferna till en början så att medarbetarna känner stödet hos sin närmsta chef. Det är chefen som är förändringsledaren och projektledaren är stödet.

Målet för mig som projektledare har varit att skapa kunskap om förändringen och det nya arbetssättet och på så sätt hjälpa medarbetarna i en förändringsprocess som för många har känts jobbig.

Viktig framgångsfaktor i projektet har varit högsta ledningsgruppens engagemang. Det har varit en stående punkt på deras möten där jag har rapporterat löpande om behov risker och strategier.

Framgångsfaktorer som varit central genom hela projektet:

- Ledningens engagemang
- Involvera medarbetare
- Engagera, diskutera och bjuda in kritiker
- Informera kontinuerligt via flera kanaler
- Tillgänglighet

- Håll fast vid målet
- Studiebesök
- Gör det hela vägen ut
- Ha ordning på tekniken
- Prata mer värderingar än regler
- Ändra inget förrän ni vuxit in i lokalerna

Risker i delprojekt arbetssätt har varit att medarbetare inte förstår arbetssättet och att kartläggningarna därmed visar fel värden av vilka behov som behövs för att stödja medarbetarna i det nya. Informationshanteringen har varit en risk och fortsätter att förbli en risk som måste följas upp löpande. För att behålla information säkert har informationssäkerhetsstrateg arbetat som en nyckelperson i referensgruppens arbete där vi regelbundet har tagit upp risker och hantering av risker. Försättningsvis måste disciplinen hållas för att detta ska vara ett säkert arbetssätt. Om detta sköts så är det nya arbetssättet säkrare då det är kunskap och hantering av information som skyddar den och inte en låst dörr.

Motgångar i delprojekt arbetssätt har varit rädsla för det nya och det faktum att vi ska samnyttja alla ytor, ytor som har varit begränsade. Det har funnits en rädsla att ytorna inte ska räcka till och att alla inte ska få plats. Men detta har även varit en drivkraft -att vi nyttjar våra ytor maximalt och att vi får pengar (hyreskostnader) över till kärnverksamheten.

Inredning

Strategin för att lyckas med inredningen har varit att arbeta med delaktighet. Referensgruppens sammansättning med representanter från alla förvaltningar samt nyckelpersoner som varit kontakt mot varje förvaltning. Att skapa trygghet om att funktionerna stödjer varje individs behov för att kunna arbeta i huset har varit strategin hela tiden.

Att ha arbetat igenom hela husets flöde med inredningsarkitekter tillsammans med referensgruppen blev en stor framgång. Detta då flödet skapar en inbyggd förståelse för hur huset fungerar.

En viktig del och framgångsfaktorer var workshopen ”en dag på arbetet” som alla arbetsgrupper genomförde samt mässan som gjorde det möjligt att ställa alla frågor man hade som medarbetare till forskare, arkitekter med flera.

En stor risk var att vi inte skulle få inredningen i tid vilket också blev vår motgång. Enligt avtal så skulle alla möbler levereras i tid. Men alla möbler blev försenade och vi fick hitta tillfälliga lösningar för i princip allt då beslut fattades om att vi inte skjuter på inflyttningsdatum. Detta gjorde att projektet möblerade upp Kommunhuset två gånger och leverantörer jobbade samtidigt som Kommunhuset var satt i drift och installationer skedde löpande samtidigt som personal flyttade in i huset. Detta skapade dock en förståelse för komplexiteten kring logistiken och med god kommunikation så accepterades det ofärdiga av personalen.

Konst

Den konstnärliga gestaltningen behöver komma in i ett tidigt skede i byggprocessen för att den ska kunna integreras i den helhetliga gestaltningen med rätt förutsättningar utifrån det nationella målet om gestaltade livsmiljöer.

Förändringar i de rumsliga förutsättningarna som har formulerats och beslutats i samrådsgrupp och i underlag såsom ritningar etcetera behöver kommuniceras och förankras mellan projektenhetens byggprojektledare och kultur och fritidsförvaltningens konstsamordnare eller konstkonsult.

Konstsamordnare och konstkonsulter i byggprojekt behöver bemötas respektfullt och inkluderas i både beslut som tas och i de kommunikativa kanaler som används i projektets framåtdrift från projektstart. Frågor som uppstår under genomförandefasen behöver besvaras så att beslut kan fattas i enlighet med tidsplan så att förseningar och fördröjningar undviks.

Den konstnärliga gestaltningen i byggprojektet ska tillmätas lika högt värde som arkitekturen. Konst, arkitektur, form och design ska samspela och fungera som en helhet. Konsten bör inte betraktas som något som läggs på i efterhand, som smyckar byggnaden, utan som en ovärderlig ingrediens i den gestaltade miljön.

De olika processerna som samspelar bör inte se som parallella spår utan synkroniseras så att optimala resultat kan uppnås. En viktig lärdom från projektet till den kommunala organisationen är att det finns definierad konstprocess och definierad bygg- och anläggningsprocess. Men de "hakar inte i" varandra, utan har helt separata arbetsflöden. Redan under projektets slutfas har därför ett arbete med att sammanlänka processerna inletts.

Möbelåterbruk, flytt och möblering

Planeringsfasen och förberedelsefasen var lång. Utförandefasen mycket kortare. Flytten gick i stort sett bra och det beror med största sannolikhet på att det fanns tid och resurser att göra en utförlig planerings- och förberedelsefas. Det ska dock poängteras att många personer i flyttgruppen utförde arbetet utöver sitt ordinarie arbete. Mängden tid som en sådan här aktivitet kräver underskattas ofta. I några verksamheter även denna gång.

En annan faktor som bidrog till ett bra resultat var att det tidigt bokades upp resurser för tvätt, snickeri och vaktmästeri. Planeringsmöten genomfördes med samtliga interna grupper och återbruksleverantörer så att alla hade samma information gällande arbetsmängd och deadlines.

Några verksamheter som skulle flytta gjorde ändringar in i det sista. Sena och ändrade beslut, ändrar såklart en tidigare beslutad plan. Ändringarna var dock av sådan karaktär att flyttgruppen kunde lösa det även om det medförde mer jobb.

Stora mängder möbler fick inte plats i det nya Kommunhuset. Det hade varit en stor fördel om det funnits en organisation kring möbelåterbruk i Östersunds kommun som kunde stötta projektet och hantera möblerna som blev över redan vid starten av projektet.

Det faktum att möbelåterbruket skulle ske i samma projekt som flytten, gjorde logistiken avsevärt mycket mer komplicerad än om att det hade funnits möbler att återbruka i ett möbellager. Eftersom personalen i många fall behövde någonstans

att arbeta medan möblerna renoverades inför Kommunhuset blev det ett stort pussel. Det krävdes många arbetstimmar i form av planering och förberedande aktiviteter. Hade möblerna funnits i ett lager och flyttats direkt till Kommunhuset det inte krävts lika mycket resurstimmar.

Väl på plats i Kommunhuset visade sig att möbler tenderar att byta plats med varandra och hamnar i andra rum än vad som är bestämt i möbleringsplanerna. Därför hade det varit bra att märka alla möbler med en diskret etikett där det står vilket rum de hör hemma i Kommunhuset.

Flyttfirman fick en tabell som visade hur varje flytt skulle faktureras. Beroende på om det var en flytt till Kommunhuset eller om det var en tömning av en adress så var det olika referensnummer. Därmed var det sällan några frågetecken kring vem som skulle faktureras och alla fakturor utom en hamnade rätt med en gång.

Information och kommunikation är svårt. Trots nyhetsbrev och information från flyttkoordinatorerna flera gånger så läste inte alla verksamheter checklistorna och därmed rensades det inte alltid enligt de instruktioner som fanns.

I början av projektet fanns det inte en tanke på att det behövdes någon projektledare för flytten, vilket är anmärkningsvärt med tanke på omfattningen av både möbler och personal som skulle flyttas. Det faktum att det också skulle flyttas personal och möbler från flera adresser gjorde inte uppgiften mindre. Lyckligtvis tillsattes det en projektledare drygt ett år innan inflyttningen vilket gjorde att det fanns tillräckligt med tid för att förbereda och planera flytten.

Kommunikation

Eftersom ett mål med hela projektet var beteendeförändring i och med ett nytt arbetssätt så har det varit viktigt att vara lyhörd för målgruppernas behov.

Ett av de centrala kommunikativa målen har varit att skapa transparens: insyn, delaktighet och engagemang i projektet. För att uppnå detta har vi strävat efter att ha en kommunikation som präglats av tydlighet, öppenhet och äkthet.

En av de viktigaste kanalerna för att nå medarbetarna har varit cheferna. Därför har det varit viktigt att se till att cheferna har alla möjligheter att få en klar bild av projektet. Framför allt gällande arbetssättet och flytten.

Att arbeta med en referensgrupp bestående av medarbetare från olika förvaltningar och verksamheter har varit en framgångsfaktor även för kommunikationen. Dels för att kunna ta tempen på vad medarbetare tycker om projektet och vad de har haft för behov. Men även som en kanal från projektet ut till medarbetare och som stöd för cheferna.

Medarbetarna i Kommunhuset följer idag i stort förhållningssätten och arbetar aktivitetsbaserat. Det är något vi har lagt ner mycket arbete på att kommunicera genom texter, filmer, skyltar, utbildningar och föreläsningar. Många funderingar, frågor och farhågor har under projektets gång kunnat snappas upp och hanteras. Antingen genom svar i FAQ, en del i ett nyhetsbrev, producerandet av en film eller något annat passande sätt.

En framgångsfaktor i kommunikationen har varit att det funnits ett eget nyhetsflöde med en egen hörna på Insidan. Genom ett eget nyhetsflöde har det gått att skrolla genom de nyheter som bara rör Kommunhuset och på det sättet hålla sig

uppdaterad. Det har även varit lätt för medarbetare att veta var det ska hitta information om bygget, det nya arbetssättet eller flytten.

När det gäller projektets mål att vara transparent har det bitvis varit en balansgång mellan att vara så transparent som möjligt och att inte skapa onödig oro bland medarbetarna. För medarbetarna ska ha tilltro till vad projektet kommunicerar och gör är det viktigt att vara så ärlig som möjligt om vad som händer i projektet, samtidigt finns det risk att skapa oro som tar bort fokus från att förbereda sig för det nya arbetssättet och flytt.

Tidsplan

Initialt skapades en övergripande tidplan för projektet i Canea, denna övergavs tämligen omgående då Caneas tidplan inte är kompatibel med övriga projektledningssystem i branschen. Produktionstidplanen togs fram i samråd mellan entreprenör och beställare under slutfasen av bygghandlingsprojekteringen.

Tidplanen reviderades med fem månader eftersom projektering drog ut på tiden med från beställaren sent inkomna ändringar i arbetsytor samt att Covid-19 slog till mer eller mindre under inledningen av projekteringen.

Projektledaren uttryckte redan i tidigt stadie att utställd projekttidplan var ohållbar med så pass många okända faktorer i projektet.

Organisation och styrning

Organisation och styrning av projektet har varit en utmaning.

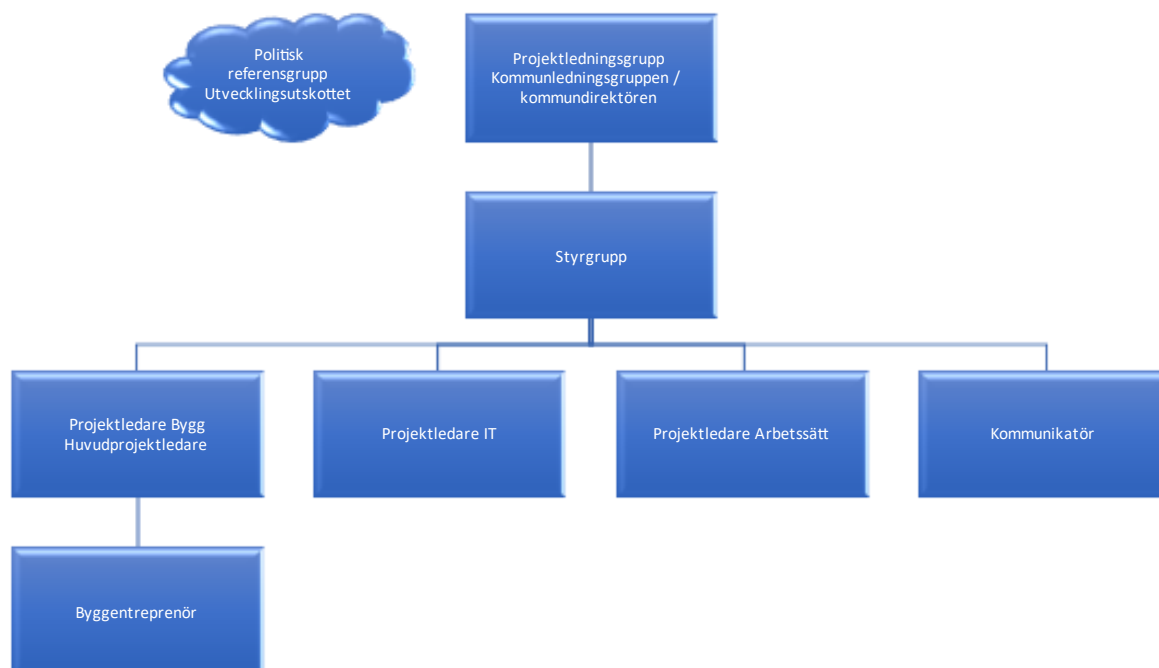
De största utmaningarna kommer av att projektet inte enbart är ett byggprojekt i grunden utan ett omfattande utvecklingsprojekt för Östersunds kommun som helhet.

Projektet har också rönt ett stort intresse från även politiskt håll och där har det varit en komplicerad struktur.

Organisationsmodell

En tydlig framgångsfaktor har varit att knyta projektet mot kommunledningsgruppen. Detta då det varit ett betydelsefullt utvecklingsprojekt för hela Östersunds kommun. Det har gett en naturlig uppdatering av kommunens ledande tjänstemän i de frågor som behöver hanteras i chefsledet, främst kopplat till bytet av arbetssätt i och med inflyttning i Kommunhuset. Minst lika viktigt har det också funnits en möjlighet till beslut och förankring i vad som kommer krävas av organisationen framöver.

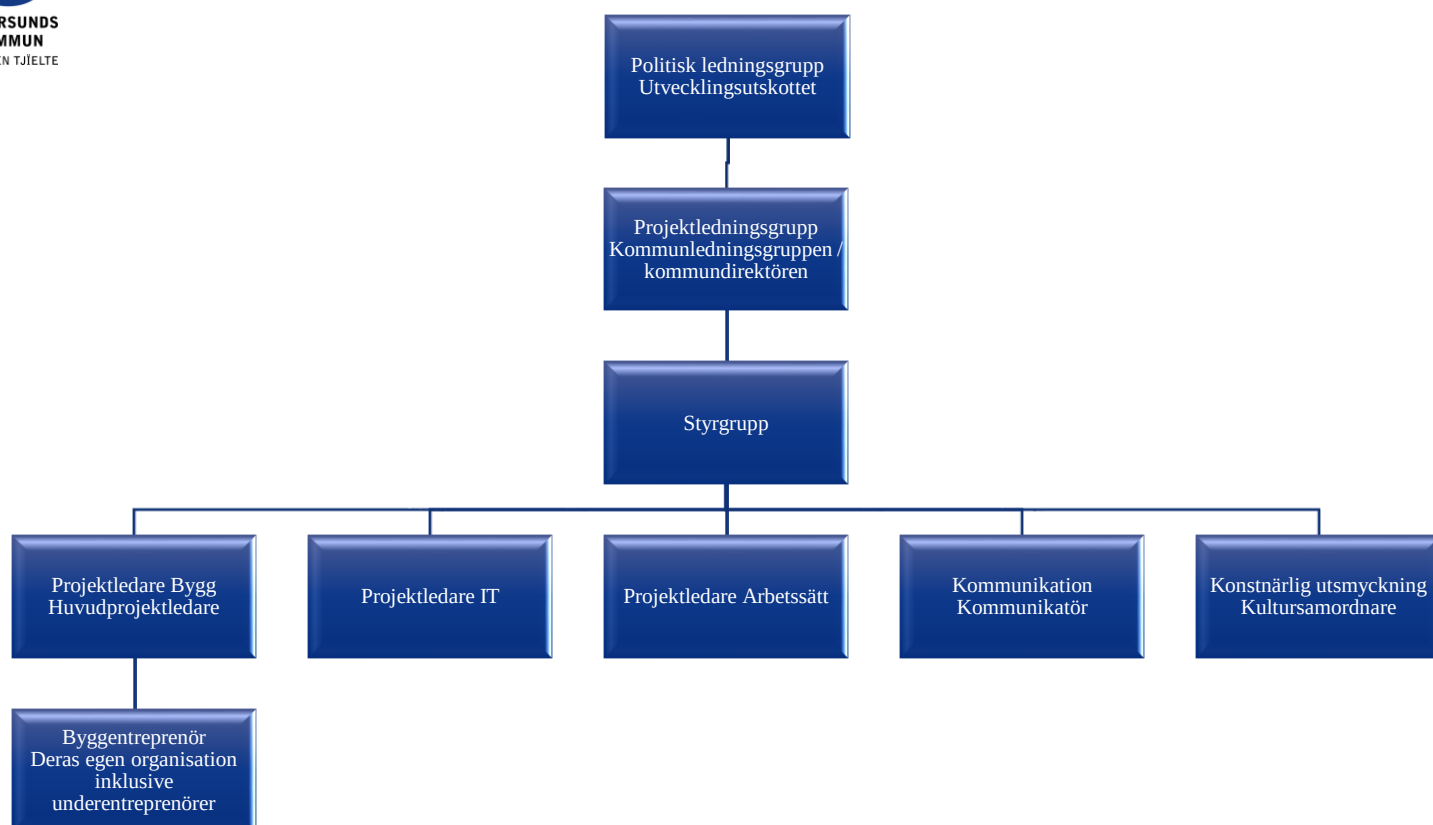
Initialt valdes politiskt att utse Kommunstyrelsens Utvecklingsutskott till politisk referensgrupp. Det var i syfte att politiken skulle tätt kunna följa projektet och också fatta rådgivande beslut kring principiella frågor kopplade till byggnad och byggprojekt, till exempel formgivning.



Politiken valde att begära en annan organisation för projektets byggdel under år 2021. Det innebar att Affärsområde fastighet gick fram med ett förslag om att utse Kommunstyrelsens Utvecklingsutskott till politisk ledningsgrupp för själva byggprojektet och då för övergripande frågor kopplat till principiella frågor, t.ex. gestaltning och uppfyllande av detaljplanevillkor. De ekonomiska frågorna låg fortfarande kvar i rapporteringsvägen för linjeverksamheten för Affärsområde fastighet, dvs. hos Kommunstyrelsens Finans- och ledningsutskott, fram till och med utgången av år 2021, därefter hos Kommunstyrelsens Finans- och fastighetsutskott.

Både under perioden med politisk referensgrupp och perioden med politisk ledningsgrupp har de övergripande besluten kring arbetssätt och it-frågor legat kvar hos Kommunledningsgruppen / kommundirektören.

Figur 1: organisationsmodell med politisk referensgrupp



Figur 2: organisationsmodell med politisk styrgrupp

Den här konstruktionen har skapat en spänning i ett skede, där gestaltningen innebar diskussioner om kostnader kopplat till frågan. Där var det två olika politiska församlingar som diskuterade samma fråga vid två olika tidpunkter och det skapar ett otydligt beslutsskede.

Överlag kan konstateras att det är självklart att politiken inom Östersunds kommun ska kunna erhålla all information som erfordras från projektet. För att styrningen ska vara tydlig och återspeglas i den organisation som ändå fastställts för rapportering av projektägarens verksamhet bör en annan modell väljas inför framtiden.

Därför föreslås att inför framtiden bör vid önskan om ökad politisk kännedom följande tillämpas

- Projektägarens ordinarie rapporteringsväg bör väljas. I det här fallet Affärsområde fastighets rapporteringsväg, det vill säga Finans- och fastighetsutskottet.
- Fastställ med vilken frekvens som information ska lämnas vid möten, t.ex. varje möte eller vart annat möte. Om inte annat önskemål från politiken framkommer ska rapportering ske vid varje ordinarie uppföljningsperiod för Östersunds kommun.
- Andra politiska fora som vill erhålla information bjuds in på sedvanligt vis.

Operativ styrning

Styrgruppen

Under projektets gång har styrgruppen stått för beslutsfattandet gentemot projektledarna när så erfordrats.

Styrgruppen har satts samman av projektägaren och är förhandsförankrad med förvaltningschefen för Teknisk förvaltning och föredragen för Kommunledningsgruppen inför uppstarten av projektet.

Styrgruppen har bestått av Hans Green projektägare, Marie Fryklöf, Mathias Ekman till och med augusti 2022 och från november 2022 Ronnie Eckervig. Från våren 2023 har inte Ronnie Eckervig medverkat.

Sammansättningen har baserats på att projektet har legat under Affärsområde fastighet och projektägaren har varit chef för verksamheten samt att IT frågorna varit stora delar för att kunna genomföra förändringen i arbetssätt varför IT-chefen varit en naturlig person i styrgruppen. För att skapa ett extra fokus på projekt som arbetssätt har också projektchef / enhetschefen för projektenheten varit med fram till våren 2023.

Styrgruppens mandat sträcker sig så långt som delegationsordningen och besluten ger mandat till projektägaren.

Projektledarna

Projektledarna har haft ett stort mandat i att arbeta självständigt utifrån målsättningarna för projektet och inom de ramar som Östersunds kommuns reglementen och delegationsordningar ger.

För de olika delprojekten – bygg, IT och arbetssätt – har det funnits olika delprojektledare. Dessa har sin bakgrund inom delprojektets specialområde, det vill säga byggprojektledare, IT-projektledare och projektledare HR. De har självständigt drivit sina delprojekt och till sin hjälp skapat erforderliga referensgrupper och tagit fram de undersökningar och rapporter som varit nödvändiga för att nå ett bra resultat.

Huvudprojektledare, med ansvar för att hålla ihop projektledargruppen samt sköta den övergripande rapporteringen till styrgruppen, har varit byggprojektledaren. Belastningen på byggprojektledaren har under byggfasen varit mycket hög då denne också agerat byggledare. Det har gjort att samordningen i projektgruppen tidvis brustit och en lärdom ifrån det här projektet är att alltid tillföra en separat byggledare för större projekt. Detta så projektledaren får tillräckligt med tid för att utföra sitt uppdrag fullt ut.

Under hela år 2023 och ett stycke in under 2024 har också en projektledare för flytten till Kommunhuset tagits in i projektet. Att flytta in så många medarbetare på så kort tid och med nytt arbetssätt i kombination med återbruk av möbler har varit en komplex logistikuppgift som krävt mycket tid och planering. Detta arbete har därför letts av projektet då kommunens ordinarie linjeverksamhet inte har dessa resurser. Det här är en viktig lärdom för framtiden: vid större omflyttningar behövs separat projektledning då detta är ett komplext projekt i sig.

Mot slutet av projektet tillkom en delprojektledare för konst och som drev den konstnärliga gestaltningen av Kommunhuset. Det sköttes innan av upphandlad

konstkonsult, då det inte fanns bemanning från Kultur- och fritidsförvaltningen innan. Orsaken är personalrelaterad och lösningen med konstkonsulten som Kultur- och fritidsförvaltningen tog in har ändå gjort att det gått att driva ett långsiktigt arbete.