



LUND UNIVERSITY

Utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter

Utvärdering av ett pilotprojekt

Arnfolk, Peter; Kramers, Anna

2024

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Arnfolk, P., & Kramers, A. (2024). *Utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter: Utvärdering av ett pilotprojekt.*

Total number of authors:

2

Creative Commons License:

Ospecificerad

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

UTBYTE AV ARBETSPLATSER MELLAN MYNDIGHETER

UTVÄRDERING AV ETT PILOTPROJEKT

PETER ARNFALK, INTERNATIONELLA MILJÖINSTITUTET, LUNDS UNIVERSITET

ANNA KRAMERS, INSTITUTIONEN FÖR HÅLLBAR UTVECKLING, MILJÖVETENSKAP OCH TEKNIK (SEED), KTH

AUGUSTI 2024



Innehållsförteckning

| | | | |
|---|----|---|----|
| Förklaring av termer | 3 | Vad har fungerat bra och mindre bra i piloten?..... | 17 |
| Sammanfattning | 4 | Om besök och resor..... | 18 |
| Inledning | 6 | Om ledning och koordinering av piloten..... | 18 |
| Bakgrund | 7 | Om man skulle skala upp det denna pilot- verksamhet, med fler personer och/eller fler myndigheter, vad är då viktigast att tänka på?..... | 18 |
| ÄNDRADE ARBESFÖRUTSÄTTNINGAR EFTER PANDEMIN | 7 | 5. SWOT | 19 |
| MÖJLIGA ANGREPPSSÄTT ATT HANTERA ARBETSPLATSFRÅGAN I MYNDIGHETER | 7 | 1. Ska utbytet av kontorsplatser fortsätta tills vidare från 1 januari 2025?..... | 20 |
| Utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter..... | 7 | 2. Ska även andra myndigheter kunna knytas till kontorsutbytet?..... | 20 |
| Myndighetsgemensamma kontor..... | 7 | 3. Ska någon ekonomisk transaktion göras mellan myndigheterna?..... | 20 |
| Coworking-kontor/jobbhubbar..... | 8 | 4. Hur och av vem ska kontorsutbytet koordineras och administreras?..... | 20 |
| Om piloten – utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter | 9 | 5. Vilka åtgärder bör vidtas för att underlätta kontorsutbytet..... | 20 |
| MÅLBILDEN FÖR PILOTEN | 9 | Analys och diskussion | 22 |
| HÅLLBARHETSASPEKTEN | 10 | MÅLUPPFYLLELSE PILOTEN | 22 |
| Frageställningar om lokaler och resor..... | 10 | Övergripande frågor..... | 22 |
| UTVÄRDERINGENS FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR | 10 | För värdmyndigheten..... | 22 |
| Metod | 11 | För gästmyndigheten..... | 23 |
| Resultat | 12 | För medarbetaren..... | 23 |
| 1. OM KONTORSANVÄNDNING I STATLIGA MYNDIGHETER | 12 | HÅLLBARHETSEFFEKTER | 26 |
| Rekrytering av personal bredare geografiskt..... | 12 | Kontorsanvändning och boende..... | 26 |
| Kontoren beläggningsgrad..... | 12 | Pendling & resor..... | 26 |
| Utbyte av arbetsplatser..... | 12 | Ekonomi..... | 27 |
| Coworking-kontor..... | 12 | Övriga hållbarhetseffekter..... | 28 |
| 2. TEMPERATURMÄTNING | 13 | Lärdomar och slutsatser | 30 |
| Gästmedarbetarna..... | 13 | Ett aktuellt och relevant pilotprojekt..... | 30 |
| Cheferna..... | 13 | Erfarenheter av Piloten..... | 30 |
| 3. UTVÄRDERING AV PILOT I STATLIGA MYNDIGHETER | 13 | Framgångsfaktorer..... | 30 |
| Arbete på värdmyndighetens kontor..... | 14 | Problem och olösta frågor..... | 31 |
| Pendling och resor..... | 14 | Hållbarhetsaspekten..... | 32 |
| Boende..... | 14 | SWOT med samordningsgruppens rekommendationer..... | 34 |
| Samarbete, kunskap och kompetens..... | 14 | Referenser | 35 |
| Rekrytering och personalomsättning..... | 15 | Bilagor | 36 |
| Lokalutnyttjande..... | 15 | BILAGA 1 – OM UTVÄRDERINGENS INFORMATIONSSAMLING | 36 |
| Trivsel och välmående..... | 15 | BILAGA 2 – DELTAGARE I PILOTEN | 37 |
| Produktivitet, samarbete och social kontakt..... | 15 | BILAGA 3 – MYNDIGHETER MED KONTORSLÖSNINGAR UTANFÖR DE EGNA KANTOREN | 38 |
| 4. INTERVJUER MED PERSONER KOPPLADE TILL PILOTEN | 16 | BILAGA 4 – SKATTEVERKETS AMBITION OCH INITIATIV RUNT SAMLOKALISERING | 39 |
| Vad är det generella intrycket av att kunna arbeta på annan myndighet?..... | 16 | BILAGA 5 – OM SAMVERKET | 40 |
| Vad skiljer detta sätt att arbeta från att jobba på den egna myndighets kontor?..... | 16 | BILAGA 6 – SAMLOKALISERING AV STATLIGA MYNDIGHETER I FINLAND | 41 |
| Vad skiljer detta arbetssätt mot att arbeta hemifrån heltid?..... | 16 | | |
| Coworking-kontor jämfört med ett värdmyndighetskontor..... | 17 | | |
| Om möjligheten att jobba heltid eller nästan heltid på distans..... | 17 | | |



Förklaring av termer

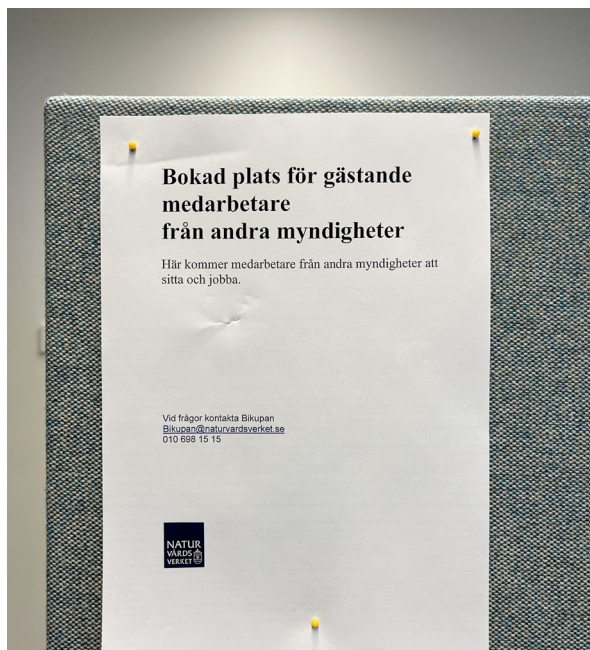
- **Bredare geografisk rekrytering:** myndigheter anställer allt oftare medarbetare som bor och arbetar på orter runt om i Sverige där myndigheten inte har ett eget kontor. Man söker aktivt personal från hela landet bl.a. för att attrahera en bredare kompetensbas. Dessa medarbetare får då till stor del arbeta på distans.
- **Community Manager:** en roll för att underlätta samverkan mellan myndigheter genom att skapa och vårda gemenskap, samt främja synergier. De organiserar sociala möten, introducerar nya medarbetare och inspirerar till gemensamma samtal och workshops. Deras arbete syftar till att skapa en inkluderande och samarbetsinriktad miljö som underlättar effektivt samarbete mellan anställda och gästande medarbetare.
- **Coworking-kontor:** en delad kontorsmiljö där individer från olika organisationer hyr kontorsplatser och har tillgång till gemensamma faciliteter som mötesrum, internet och sociala ytor.
- **Fadder:** en medarbetare på värdmyndigheten som är ett stöd för gästmedarbetaren och hjälper hen att komma till rätta på värdmyndigheten.
- **Gästmedarbetare:** en person anställd på en statlig myndighet som arbetar på ett kontor som tillhör en annan myndighet.
- **Piloten:** ett ettårigt test-projekt där fyra svenska myndigheter utbyter kontorsarbetsplatser med varandra, det vill säga det som utvärderas i denna rapport.
- **SWOT:** En SWOT-analys är ett verktyg för strategisk planering som används för att identifiera och analysera projektets interna styrkor och svagheter samt externa möjligheter och hot. SWOT står för: S (Strengths): styrkor, W (Weaknesses): svagheter, O (Opportunities): möjligheter och T (Threats): hot.
- **Värdmyndighet:** den myndighet som erbjuder en medarbetare från en annan myndighet (gästmedarbetare) en kontorsplats

Sammanfattning

Rapporten utvärderar ett pilotprojekt (Piloten) i vilket fyra svenska myndigheter – Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (MUCF), Naturvårdsverket (NV), Havs- och Vattenmyndigheten (HaV), samt Skogsstyrelsen – genomförde ett arbetsplatsutbyte för sina anställda under 2023 och 2024. Syftet med Piloten var att undersöka möjligheterna för myndigheterna att dela kontorsplatser med varandra, vilket blir alltmer aktuellt med tanke på ökat distansarbete och låg belägningsgrad på myndighetskontoren. Utvärderingen fokuserade på att analysera de konsekvenser ett sådant utbyte kan ha, inklusive möjliga framgångsfaktorer, fallgropar och hållbarhetsaspekter, samt vad man bör ta hänsyn till vid en eventuell förlängning och utvidgning arbetsplatsutbytet.

Bakgrunden till projektet är den ökade digitaliseringen av arbetet vilket möjliggör mer distribuerade organisationer, fler aktivitetsbaserade kontor och det kraftigt ökade distansarbetet i myndigheterna, vilket leder till en lägre belägningsgrad på kontoren. Samtidigt så har flera myndigheter börjat bredda rekryteringen geografiskt och anställer personal över hela landet, även på orter där man inte har några egna kontor. För att kunna erbjuda dessa anställda ett alternativ till att arbeta heltid på distans, så är man i behov av närbelägna kontor. Piloten är ett svar på detta behov, där myndigheterna utforskar möjligheten att hyra ut eller låna ut kontorsplatser till varandras anställda.

Utvärderingen bygger på enkätundersökningar, intervjuer och en workshop med personer involverade i pilotprojektet. Forskare vid Lunds universitet och KTH genomförde utvärderingen inom ramen för forskningsprogrammet MISTRA Sams II. Utvärderingen analyserar hur väl pilotprojektet uppfyller myndigheternas målbild och vilka potentiella energi-, miljö- och klimatkonsekvenser som denna typ av arbetsplatsutbyte kan få.



Resultat och erfarenheter från Piloten

Piloten med arbetsplatsutbyte mellan de fyra myndigheterna resulterade i en rad positiva utfall, både för myndigheterna själva och för de deltagande medarbetarna.

- **Måluppfyllelse och organisatoriska vinster:** Myndigheterna lyckades i stor utsträckning uppnå de mål som sattes upp för projektet. Arbetsplatsutbytet bidrog till att optimera lokalanvändningen då gästmedarbetare från andra myndigheter använde en del av de outnyttjade kontorsplatserna. Dessutom upplevde myndigheterna att de kunde dra nytta av de nya perspektiv och den kompetens som de gästande medarbetarna tillförde.
- **Ökad attraktivitet som arbetsgivare:** Ett av målen med piloten var att undersöka om möjligheten att erbjuda medarbetarna tillgång till arbetsplatser på andra orter kunde göra myndigheterna mer attraktiva som arbetsgivare. Resultaten indikerar att detta verkligen var fallet. Medarbetare uppskattade flexibiliteten att kunna arbeta på en annan myndighets kontor, vilket också bidrog till att stärka myndigheternas förmåga att rekrytera och behålla kompetens.
- **Positiv inverkan på arbetsmiljö och socialt sammanhang:** Gästmedarbetarna rapporterade om en förbättrad arbetsmiljö jämfört med att arbeta hemifrån på heltid. Tillgången till en ergonomisk arbetsplats och möjligheten att ingå i ett socialt sammanhang med kollegor var särskilt uppskattat. Många medarbetare vittnade om att denna balans mellan distansarbete och arbete på ett kontor förbättrade deras livskvalitet och arbetsglädje.
- **Samarbete och kunskapsutbyte mellan myndigheter:** Ett annat viktigt resultat av piloten var att den gjorde ett fördjupat samarbete och informellt lärande mellan de deltagande myndigheterna möjligt. Denna typ av utbyte ledde till att nya nätverk skapades och att medarbetarna fick tillfälle att dela erfarenheter och kunskaper över myndighetsgränserna. Detta är något som bedöms kunna bidra till ökad effektivitet och innovation inom den offentliga sektorn.
- **Utmaningar och lärdomar:** Trots de många positiva erfarenheterna fanns det också flera utmaningar som identifierades under pilotens gång. Frågor om IT, nätverk och säkerhet, såsom åtkomst till Intranät och uppkoppling till mötesrum, visade sig vara komplicerade att lösa. Vidare fanns det behov av att utveckla ett rättvist och transparent system för ekonomisk ersättning för de utlånade kontorsplatserna. Att skapa tydliga rutiner och regler för medarbetarna, både i relation till värd- och gästmyndigheterna, var en annan viktig lärdom från projektet.

Framgångsfaktorer och utmaningar

Bland framgångsfaktorerna lyftes stödet från högsta ledningen och ett välfungerande samordningsarbete fram. Den



flexibla och lösningsorienterade inställningen hos projektets samordningsgrupp bidrog till att överkomma många av de utmaningar som uppstod. Bland utmaningarna noterades förutom tekniska och säkerhetsmässiga frågor även en oklarhet runt försäkringsfrågan och behovet av tydliga rutiner och information till gästmedarbetare, deras chefer och faddrar. Det behövs också ett system för rättvis ersättning för de utlånade kontorsplatserna samt tydliga regler och rutiner för medarbetarna.

Hållbarhetsaspekter

Utbytet av kontorsplatser har potential att bidra till en mer effektiv användning av statens resurser, framförallt den energianvändning som för närvarande går åt till att värma, kyla och driva tomma kontorslokaler. Om fler myndigheter skulle delta i liknande utbyten kan resursanvändningen av energi för kontor förbättras avsevärt. Projektet hade också en viss inverkan på medarbetarnas resmönster med ökad pendling men med något färre resor till den egna myndigheten.

Det ekonomiska värdet av arbetsplatsutbytet är betydande, särskilt med tanke på de höga kostnaderna för outnyttjade kontorsplatser. Vinsterna är större än utgifterna och en uppskalning av projektet skulle sannolikt göra det ännu

mer kostnadseffektivt. Socialt sett hade arbetsplatsutbytet också flera fördelar, såsom ökad trivsel och bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

Är detta en lämplig form av samlokalisering?

Pilotens form av utbyte av kontorsplatser mellan myndigheter är en resurseffektiv lösning på kort sikt, som också bidrar till ökat lärande och samarbete. Alternativet gemensamma myndighetskontor kräver mer tid, resurser och en eventuell lagändring. Att hyra coworking-kontor från privata aktörer kan innebära ökade säkerhetsrisker och ökar statens kostnader. Slutsatsen är att kontorsutbyte mellan myndigheter är den mest realistiska och effektiva lösningen på kort sikt, medan gemensamma, myndighetsanpassade kontor kan övervägas på längre sikt.

SWOT-analys och rekommendationer

I rapporten redovisas resultatet av en SWOT-analys utförd av samordningsgruppen i vilken man identifierade styrkor, svagheter, möjligheter och hot för ett fortsatt och utökat arbetsplatsutbyte. Rekommendationerna är samordningsgruppens och inte utvärderingens.



Inledning

I denna rapport redovisas en utvärdering av fyra myndigheters pilotförsök med utbyte av arbetsplatser sinsemellan för sina anställda. Utvärderingen bygger främst på enkätundersökningar och intervjuer, samt en workshop med personer involverade i projektet. I rapporten analyseras vilka konsekvenser ett fortsatt och utökat arbetsplatsutbyte mellan myndigheter kan komma att få, möjliga framgångsfaktorer och fallgropar, samt vilka hållbarhetsaspekter som är viktiga att ta hänsyn till.

Det studerade utbytet har pågått under 2023 och 2024 mellan myndigheterna Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (MUCF), Naturvårdsverket (NV), Havs och Vattenmyndigheter (HaV) och Skogsstyrelsen.

Utvärderingen har gjorts av forskarna Peter Arnfalk vid Lunds universitet och Anna Kramers vid KTH inom ramen för forskningsprogrammet MISTRA Sams II¹. Utöver att utvärdera hur väl pilotprojektet uppfyller myndigheternas målbild, analyseras även vilka möjliga energi-, miljö- och klimatkonsekvenser denna typ av utbyte av arbetsplatser kan få.

¹ <https://www.sams.kth.se/about/mistra-sams-phase-2>

Bakgrund

ÄNDRADE ARBETSFÖRUTSÄTTNINGAR EFTER PANDEMIN

Covid-19 pandemin har inneburit en drastisk förändring i våra arbetsmönster och arbete på distans har blivit mycket vanligare än före pandemin. Detta innebär att färre personer befinner sig på kontoret samtidigt och att många kontor därför underutnyttjas. Samtidigt så har även våra sätt att mötas och samverka i jobbet förändrats till att bli mer digitala och platsberoende.

En majoritet av svenska myndigheter gått från en mycket restriktiv inställning till distansarbete före pandemin, till att nu tillåta sina anställda att arbeta upp till halva arbetstiden på distans, om detta anses möjligt och tillämpligt (Arnfolk & Winslott Hiselius, 2021; Ekonomistyrningsverket, 2022). Då många myndighetsanställda har ett kontorsarbete, arbetsuppgifterna är digitaliserade och de flesta vill, i varierande omfattning, kunna arbeta på distans, innebär detta att många myndighetskontor nu har en låg beläggningsgrad – med tiotusentals outnyttjade kontorsplatser. För en majoritet (55 %) av myndigheterna har behovet av kontorsyta minskat efter pandemin och för 14 % är minskningen avsevärd (Arnfolk & Björk, 2023). Då kostnaden för statliga myndighetslokaler 2020 uppgick till totalt omkring 27 miljarder kronor om året (Andersson & Gehlin, 2021) och ökat sedan dess, är det angeläget att hitta en snar lösning på lokalfrågan.

Samtidigt så har även våra sätt att mötas och samverka i jobbet förändrats till att bli mer digitala och platsberoende, något som öppnar för att arbetsgivare kan rekrytera personal över hela landet och inte begränsat till de som bor inom pendlingsavstånd från kontoren. Även detta har uppmärksammats av myndigheterna som söker nya sätt att rekrytera och arbeta (Bengtsson & Ponzio, 2023).

Dessa två trender har lett till att våra svenska myndigheter börjar leta efter arbetsplatser för sina anställda på andra platser i landet än där man själva har ett kontor. Då många myndighetskontor nu gapar mer eller mindre tomma, står det nära tillhands att olika myndigheter inleder ett samarbete och hyr eller lånar kontorsplatser av varandra.

Dessa nya arbetsarrangemang är förknippade med ett antal möjligheter och utmaningar, däribland säkerhetsmässiga, tekniska, juridiska, ekonomiska och arbetsmiljömässiga aspekter. Dessutom är det oklart vad detta kan innebära utifrån ett hållbarhetsperspektiv, inte minst hur det kan komma att påverka de anställdas resmönster.

MÖJLIGA ANGREPPSSÄTT ATT HANTERA ARBETSPLATSFRÅGAN I MYNDIGHETER

Det finns ett antal olika tänkbara möjligheter för myndigheter att tackla lokalfrågan, varav några redan tillämpas, i Sverige och utomlands. Ett antal alternativ beskrivs nedan.

UTBYTE AV ARBETSPLATSER MELLAN MYNDIGHETER

Då många myndigheter numera har kontor med en låg nyttjandegrad men är bundna av långa hyresavtal förhindrar detta en snabb minskning av kontorsytan. Flera myndigheter har därför börjat leta efter alternativa användningsområden för kontorsytor som börjat stå tomma, som exempelvis att inhysa andra myndigheters anställda. Under 2023 lät 7 % av myndigheterna anställda från andra myndigheter arbeta på sina egna kontor, och ytterligare 8 % av myndigheterna övervägde att låta göra det (Arnfolk & Björk, 2023).

Ett exempel på en myndighet som har ett intresse i utbyte av arbetsplatser med andra myndigheter är Skatteverket, och man har både har utrett och testat olika möjliga lösningar för s.k. "Myndighetshubbar" (Skatteverket, 2019, 2023). Myndigheten har nu bl.a. startat ett samlokaliseringsprojekt där Statens Servicecenter ska hyra in sig i ca 1000 m² av Skatteverkets lokaler. Se även Bilaga 4 för en beskrivning av Skatteverkets ambition och olika initiativ runt kontorsdelning.

Platsverket var ett koncept som Ekonomistyrningsverket (ESV) skapade tillsammans med Samverket (se nedan) för förmedling av kontorsarbetsplatser statliga myndigheter emellan, men även kommuner och regioner. Vasakronan var drivande här och man verkade bl.a. för att utveckla en policy för detta förfarande.

MYNDIGHETSGEMENSAMMA KONTOR

*Samverket*² var ett initiativ med Vinnova-stöd som under åren 2021- 2023 erbjöd anställda från olika myndigheter att arbeta på ett gemensamt kontor. Samverkets ambition var att skapa en god arbetsmiljö och en innovativ arena där of- fentligt anställda kan utbyta erfarenheter och expertkunskap och bygga relationer (Huss m.fl., 2023). Initiativet var tidsbegränsat och har avslutats. Läs mer om Samverket i Bilaga 5.

Finland har kommit långt inom detta område med organisationen Senaatti, som förser alla statliga (och andra) myndigheter med kontorslösningar, även erbjuder gemensamma arbetsplatser/jobbhubbar för myndighetsanställda, och därigenom gör det enklare att samverka myndigheter emellan. Se även Bilaga 6 för en beskrivning av Finlands statliga lokalstrategi och Senaattis roll.

Statsbygg är den norska statens centrala, gemensamma förvaltningsorgan för byggnader och fastigheter. Det är i huvudsak obligatoriskt för norska statliga myndigheter att hyra lokaler från Statsbygg. I vissa fall delar flera myndigheter lokaler, t.ex. Arbetsförmedlingen (NAV), kommunal socialtjänst samt hälso- och sjukvårdsmyndigheter. Ett annat exempel på samlokalisering är de norska motsvarigheterna till Skatteverket (Skatteetaten), Polisen och Kronofogden (Statens innkreivingsentral).

² <https://www.samverket.se/>

I Danmark, närmare bestämt i Nordhavn-distriktet i Köpenhamn bygger man multifunktionella byggnader som en del av ett initiativ för att främja samarbete mellan danska offentliga myndigheter. Byggnaderna utformas för att hysa olika offentliga myndigheter i delade kontorsutrymmen. Syftet är att underlätta en effektiv resursanvändning och bidra till ett ökat samarbete. Ett exempel är en byggnad som ska inhysa den danska Maritima Myndigheten, Miljöskyddsmyndigheten och Energimyndigheten.

En annan möjlig väg är att vidareutveckla tanken med *servicekontor* och/eller *medborgarkontor*. Redan idag samarbetar Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten och Skatteverket med samlokalisering i form av ett antal *Servicekontor*, där flera statliga myndigheter kan ge medborgaren statlig service på samma plats. I augusti 2024 fanns det 147 statliga *servicekontor*, från Kiruna i norr till Trelleborg i söder. Myndigheten Statens Servicecenter (SSC) driver dessa *servicekontor*.

Medborgarkontor är den kommunala motsvarigheten till *servicekontor*. Både *Servicekontoren* och *Medborgarkontoren* är dock främst inriktade på att samordna tjänster för medborgarna, med mindre fokus på att använda en gemensam kontorsyta.

COWORKING-KONTOR/JOBHUBBAR

I Sverige har antalet *jobbhubbar/coworking-kontor* ökat snabbt och i februari 2022 identifierade en undersökning totalt 623 verksamheter med *jobbhubbar* i 200 kommuner spridda över landets alla 21 regioner (The Remote Lab, 2022). Från att vara ett ganska okänt begrepp bara för några år sedan, kan i dag sju av tio kontorsarbetare i Sverige tänka sig *coworking* (Castellum, 2024). Fenomenet har blivit så pass vanligt att organisationen Fastighetsägarna nyligen har tagit fram ett standardiserat hyreskontrakt för fasta arbetsplatser/kontorsrum i *coworking-lokaler*.

Att låta sina anställda arbeta på kommersiella *jobbhubbar* var främmande för så gott som alla myndigheter innan Covid-19-pandemin (Arnfolk & Winslott Hiselius, 2021). Men acceptansen har ökat och år 2023 hade 8 % av myndigheterna anställda som arbetade från *jobbhubbar* (vilka inte är myndighetskontor) och ytterligare 3 % övervägde att låta sina anställda arbeta på detta sätt (Arnfolk & Björk, 2023).



³ <https://www.senaatti.fi/en>

⁴ En statlig utredning (*Servicekontorsutredningen*, 2018) föreslog en utökning av dessa *servicekontor*, både i antal kontor och antal samarbetande myndigheter (med bl. a. Trafikverket och Migrationsverket), men tillväxttakten har hämmats av SSCs kapacitetsproblem eller s.k. "växtvärk" och Tillväxtverket avrådde då från vidare expansion för tillfället.

⁵ <https://www.fastighetsagarna.se/tjanster/dokument/aktuellt/nu-lanserar-vi-ett-kontrakt-for-coworking/>

Om piloten - utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter

Generaldirektörerna för fyra myndigheter: Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (MUCF), Naturvårdsverket (NV), Havs och Vattenmyndigheter (HaV) och Skogsstyrelsen har ingått en överenskommelse om tillfälligt utbyte av arbetsplatser. Denna "överenskommelse om tillfälligt utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter" har resulterat i ett pilotförsök (härefter kallad "Piloten") som innebär att ett fåtal medarbetare hos respektive myndighet under ett år ges möjlighet att arbeta på de andra myndigheternas kontor. Piloten påbörjades den 15/6, 2023 och planerades pågå i ett år. Totalt ingår drygt 20 gästmedarbetare i studien.⁶

Målet med överenskommelsen är att under en testperiod ge myndigheternas medarbetare tillgång till en arbetsplats där den egna myndigheten normalt inte har kontor. Samarbetet ger en möjlighet att utforska om detta är ett möjligt sätt att behålla men också rekrytera de framtida kompetenser myndigheterna ser som nödvändiga för att fullgöra sitt uppdrag. Ytterligare ett mål med överenskommelsen är att möjliggöra samarbeten, ett informellt lärande och en kompetensöverföring mellan myndigheterna och medarbetarna genom en ny form av samverkan.

MÅLBILDEN FÖR PILOTEN

I överenskommelsen mellan myndigheterna (Nyberg m.fl., 2023) satte man upp ett antal målbilder för vad man hoppades åstadkomma med arbetsplatsutbytet och piloten var ett sätt att undersöka hur väl man lyckades uppfylla dessa mål. Utvärderingen utgår därför från dessa målbilder och studerar hur väl dessa möts/uppfylls:

Värdmyndigheten:

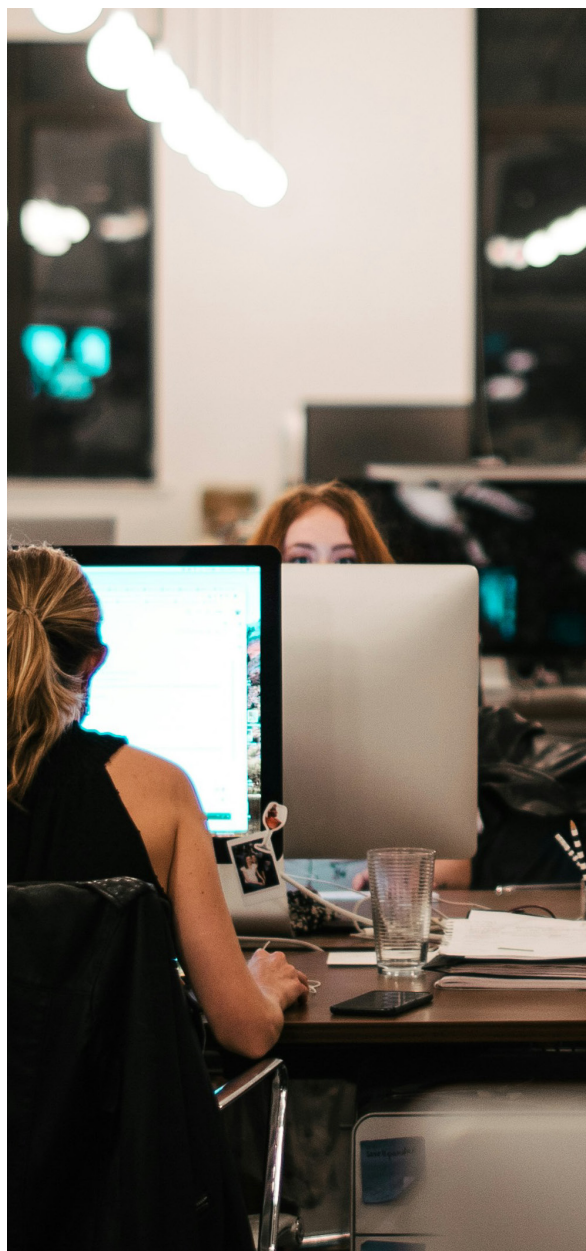
- får tillgång till arbetsplatser i de andra myndigheternas lokaler
- får möjlighet att få in andra kompetenser och perspektiv till den egna myndigheten
- ökar möjligheten att optimera sina lokalytor

Gästmyndigheten:

- får möjlighet att erbjuda sina medarbetare arbetsplatser på andra orter än där myndigheten för närvarande är lokaliserad
- upplevs som en attraktiv arbetsgivare som erbjuder sina medarbetare att arbeta på annan ort

Medarbetaren:

- erbjuds möjligheten att få tillgång till ergonomisk kontorsarbetsplats som ligger närmare hemmet. Med ergonomisk kontorsarbetsplats förstås en arbetsplats som är bestämd eller som finns i en mer flexibel aktivitetsbaserad kontorslösning, och som är anpassad så att skador och ohälsa inte uppstår
- erbjuds möjlighet att finna alternativa sociala sammanhang
- får tillgång till ett informellt lärande, nya samarbeten och andra perspektiv



⁶ Räknar man även med deras chefer, faddrar, community managers och styrgruppen så är totalt omkring 60 personer engagerade i piloten.

HÅLLBARHETSASPEKTEN

Vi forskare som engagerats att följa upp Piloten är även intresserade av att analysera vilka konsekvenser ett motsvarande utbyte av arbetsplatser i större skala skulle kunna få på de anställdas resmönster och användning av byggnader. En sådan förändring kan i förlängningen påverka vår energianvändning, våra klimatgasutsläpp och användningen av naturresurser. Genom att redan i ett tidigt skede av en ny samhällsutveckling identifiera dessa hållbarhetsaspekter, har vi möjlighet att påverka och planera utformning av arbetsplatsen för att i möjligaste mån kunna hållbarhetsanpassa dessa.

FRÅGESTÄLLNINGAR OM LOKALER OCH RESOR

För att få en indikation om vilka konsekvenser utbytet kan få för lokalanvändning och resmönster, utgår utvärderingen från följande frågor:

- Vad kan arbetsplatsutbytet komma att innebära för myndighetskontor:
 - Efterfrågan, lokalisering, utformning och nyttjandegrad?
 - På kort och på lång sikt?
 - För värdmyndigheten och för gästmyndigheten?
- Vilka konsekvenser kan detta få för de anställdas:
 - Resmönster?
 - Val av geografisk plats för boende?
 - Val av arbete och arbetsgivare?
- Vilka möjliga effekter kan arbete på andra myndighetskontor få, främst i termer av energianvändning, klimatutsläpp och ekonomiska effekter?

UTVÄRDERINGENS FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR

Utvärderingen studerar hur väl pilotförsöket med kontorsutbyte mellan de fyra myndigheterna har fallit ut, med fokus på de närmast involverade personerna: gästmedarbetare, chefer, community managers och faddrar. I viss mån analyseras även vilken effekt utbytet kan få för myndigheterna på organisationsnivå, t.ex. i form av kunskapsutbyte och lärande, men på grund av pilotens avgränsning i så väl omfattning och tid, blir denna analys mer av en spekulering. Det senare gäller även för hållbarhetsutvärderingen.

Med avseende på hållbarhetsaspekterna så tittar vi på frågor som berör energi, miljö och klimat. De sociala aspekterna är oerhört viktiga men detta ingår inte i denna utvärdering, utan de får studeras separat. Till viss del berörs dock sociala aspekter då måluppfyllelsen för piloten undersöks. De ekonomiska aspekterna diskuteras och en beräkning görs av potentiella konsekvenser för myndigheterna och vad detta skulle kunna innebära på nationell nivå.

Juridiska, säkerhetsmässiga och IT-tekniska frågor berörs övergripande, men utan att gå in i detaljerade problembeskrivningar eller lösningar.

En annan viktig avgränsning är att vi utvärderar hur det går att låta anställda, som redan arbetar till stor del eller helt på distans, arbeta på en annan myndighets kontor. Vi utvärderar däremot inte effekten av ett ökat distansarbete – vilket är den sannolika effekten av att myndigheter i allt högre grad rekryterar kompetens runt om i landet. Utvärderingen fokuserar med andra ord på utbytet av arbetsplatser, inte på en ökad bredare geografisk rekrytering av personal.

Metod

Utvärderingen baseras på såväl direkta som indirekta informationskällor. En litteraturgenomgång gjordes inledningsvis med fokus på förekomst och erfarenheter av kontorsdelning och coworking i statliga myndigheter, i Sverige och utomlands. Relevant information har huvudsakligen hämtats från icke-akademiska källor (s.k. grå litteratur), då företeelsen är så pass ny att den akademiska litteraturen inom området än så länge är högst begränsad.

Inom ramen för utvärderingen har även direkt information, eller empiri, samlats in i form av olika enkäter och intervjuer med personer som ingår i eller är kopplade till piloten. Utöver det har en enkät om kontorsdelning i statliga myndigheter genomförts, och även personer utanför själva piloten har intervjuats. Dessutom hölls en workshop med nyckelpersoner inom piloten.

Följande fem informationsinsamlingar har genomförts för att ligga till grund för denna utvärdering:

1. en enkät om myndigheters kontorsanvändning som gått ut till svenska myndigheter
2. en tidig "temperaturmätning" av vad gästmedarbetare och deras chefer tyckte om piloten
3. en enkätutvärdering av piloten som gick ut till alla gästmedarbetare, deras chefer och faddrar.
4. intervjuer med personer kopplade till piloten
5. en SWOT-workshop med samordningsgruppen och inbjudna specialister

För en bättre förståelse av hur olika kontorsmiljöer är uppbyggda och fungerar, har ett par studiebesök på kontor med coworking genomförts.

Genom att få delta i samordningsgruppens regelbundna möten, har vi fått en djupare förståelse för vilka olika utmaningar och praktiska frågor som koordineringen av Piloten har ställts inför.

Omfattningen av myndigheternas användning av olika former av närkontor generellt har följts upp med hjälp av ett par enkäter i samarbete med Trafikverket och REMM.

Närmare detaljer om ovan nämnda enkäter, intervjuer, studiebesök och workshop återfinns i Bilaga 1. Deltagarna i Piloten är listade i Bilaga 2.

Resultat

I detta avsnitt redovisas resultatet från den informationsinsamling som genomförts inom ramen för utvärderingen (d.v.s. empirin):

1. en enkät om myndigheters kontorsanvändning som gått ut till svenska myndigheter
2. en tidig "temperaturmätning" av vad gästmedarbetare och deras chefer tyckte om piloten
3. en enkätutvärdering av piloten som gick ut till alla gästmedarbetare, deras chefer och faddrar.
4. intervjuer med personer kopplade till piloten
5. en SWOT-workshop med samordningsgruppen och inbjudna specialister

1. OM KONTORSANVÄNDNING I STATLIGA MYNDIGHETER

Här följer en sammanställning av resultaten från de drygt 100 myndigheter som besvarade en enkät om sin kontorsanvändning och rekrytering av personal.

REKRYTERING AV PERSONAL BREDARE GEOGRAFISKT

Nästan 40 % av myndigheterna antingen rekryterar redan bredare geografiskt oberoende av om man har ett kontor i närheten (32 %) eller överväger att göra detta (8 %). Flera myndigheter nämner att detta dock främst görs i undantagsfall, då man söker specialkompetens som är svår att få tag på i närheten av deras kontor. Andra nämner att denna typ av rekrytering hindras av deras distansarbetsavtal som medger högst 50 % distansarbete, och även om man tillåter långväga distansarbete så kräver eller förväntar man sig att den anställde kommer in till kontoret då och då. Det långväga distansarbetet på heltid eller nästan heltid anses vara lämpligt främst för vissa, speciella yrkesgrupper och arbetsuppgifter.

KANTOREN BELÄGGNINGSGRAD

Drygt hälften av de tillfrågade myndigheterna (52 %) följer upp beläggingsgraden på sina kontor. Under normal arbetstid så är den genomsnittliga beläggingsgraden 50 % (standardavvikelse 15,3). Beläggingsgraden på Naturvårdsverkets kontor var exempelvis 35 % under 2023.

UTBYTE AV ARBETSPLATSER

I enkätundersökningen i frågade vi om myndigheter har anställda som arbetar på andra myndigheters kontor eller på coworking-kontor, eller om de överväger att låta dem göra detta. Nästan en femtedel av myndigheterna (19 %) antingen har redan anställda arbetande på andra myndig-

hets kontor (13 %) eller så överväger man att låta dem göra detta (6 %). Ytterligare några myndigheter nämnde att man börjat diskutera frågan. De flesta har bara ett fåtal anställda arbetande på en annan myndighet: 1-5 personer, några har upp till 20 stycken men en myndighet arbetar 65 anställda på en annan myndighet.

Myndigheter som:

- har anställda arbetande från andra myndigheter: Försvarmakten, Göteborgs universitet, Havs- och vattenmyndigheten, Karolinska institutet, Konjunkturinstitutet, Linköpings universitet, Länsstyrelser, Naturvårdsverket, Skogsstyrelsen, Specialpedagogiska Skolmyndigheten, Polisen, Regeringskansliet, Tillväxtverket, Umeå universitet.
- överväger att låta sin anställda arbeta från: FBA, FOI, Försvarmakten, Sjöfartsverket, Skatteverket och Transportstyrelsen och Utrikesdepartementet

Vi frågade även myndigheterna om de hade personer från andra myndigheter som arbetade på deras egna kontor. Även här svarade en femtedel av myndigheterna (20 %) att de redan lät andras anställda arbeta från sina kontor (12 %) eller övervägde att låta dem göra det (8 %).

Myndigheter som:

- har gästande medarbetare från andra myndigheter: DIGG, Havs- och vattenmyndigheten, Högskolan i Borås, ISOF, IAF, Kammarkollegiet, Länsstyrelsen, Naturvårdsverket, Skogsstyrelsen, Skolverket, Socialstyrelsen, SLU och Tillväxtverket. MUCF har inga har gästande medarbetare ännu men är positiv till att ta emot.
- överväger att ta in gästande medarbetare från: FBA, FOI, Försvarmakten, Försäkringskassan, Sjöfartsverket, Transportstyrelsen och Utrikesdepartementet.

SIS låter anställda från andra organisationer (som ej är myndigheter) arbeta på myndighetens kontor.

En annan myndighet berättar att de har undersökt möjligheten i fyra olika myndigheter att låta sina anställda arbeta från deras kontor, men ännu inte fått något svar.

En sammanställning av myndigheter som är involverade på något sätt i utbyte av kontor myndigheter emellan återfinns i Bilaga 3.

COWORKING-KONTOR

Myndigheterna fick även frågan om deras anställda hade möjlighet att arbeta från coworking-kontor. Av det myndigheter som svarade hade 8 % anställda som redan arbetade från coworking-kontor och ytterligare 7 % övervägde att låta de anställda jobba från denna typ av kontor.

”Jag tycker att det är en möjlighet som är svårslagen att utnyttja statens olika fastigheter för att erbjuda arbetsplatser på flera orter. Resurseffektivt och rätt i tiden.”

Antalet anställda som arbetar regelbundet från dessa coworking-kontor skiljer sig från en person till 20 anställda, med i genomsnitt 11 anställda per kontor.

Ett exempel på samlokalisering av myndigheter är att flera myndigheter har hyrt in sig tillsammans i samma korridor på ett coworking-kontor (Exportkreditnämnden, Svensk Exportkredit och Business Sweden).

2. TEMPERATURMÄTNING

I december 2023 genomfördes en första ”temperaturmätning” av hur det hade gått i pilotprojektet dittills, med några frågor som Community Managern skickade ut via mail till alla gästmedarbetare och till deras chefer. Piloten hade då i praktiken bara varit i gång under ca tre månaders tid på grund av vissa försenande omständigheter.

GÄSTMEDARBETARNA

Så gott som alla gästmedarbetare uppskattade verkligen möjligheten att arbeta på hemorten och tyckte att detta är en smart och smidig lösning. De betonade vikten av nätverkande, jobbmässigt och socialt inkluderande arbetsmiljöer samt möjligheten till kunskapsutbyte, samt att det gav dem ökad energi genom mindre pendling.

De gav även några förslag på hur arbetssättet kunde förbättras: bättre tillgång till teknik och mötesrum, implementering av det planerade av faddersystemet⁷, en ökad tillgänglighet till information och resurser som Intranät och skrivare, samt önskemål om en mer aktiv samverkan mellan myndigheter för att främja lärande och kunskapsutbyte.

CHEFERNA

Generellt sett hade även cheferna positiva erfarenheter av piloten och var mycket öppna för möjligheten (i snitt 9,4 på en skala från 1 till 10) att låta fler medarbetare sitta på andra myndigheters kontor.

Cheferna ansåg att medarbetarna får en bättre arbetsituation genom att ha tillgång till ett kontor nära sin bostad,

vilket minskar behovet av att arbeta heltid hemifrån. Detta anses kunna underlätta att få ihop ”livspusslet” för medarbetarna och deras familjer, vilket bidrar till ett mer hållbart arbetsliv. Dessutom kan arbete på värdmyndigheten erbjuda en förbättrad social arbetsmiljö och möjlighet för samverkan mellan myndigheter.

Cheferna värdesätter även möjligheten att kunna rekrytera medarbetare med rätt kompetens oavsett var de bor i landet. Arbetssättet anses vara effektivt och utvecklande både för organisationen och individen.

På frågan om vad de kan se för utveckling/förbättring av arbetssättet, angav de följande förbättringsförslagen och utvecklingsområden:

- Säkerställ att arbetsplatserna har bra utrustning och fungerande internet.
- Skapa tydliga regler och rutiner så att medarbetarna vet vad de kan förvänta sig, och vilka rättigheter och skyldigheter man har mot såväl den egna myndigheten som värdmyndigheten.
- Inför tekniska system som kan känna av vem som kopplar upp sig och därigenom anpassar tillgången till information och utrustning.
- Vikten av att ha tät och löpande kontakt med community managers och att alla chefer får likartad information.
- Någon form av uppdragsbeskrivning för de medarbetare som sitter på andra myndigheter efterfrågades.

Cheferna var således klart positiva till konceptet, men såg också att det fanns praktiska och organisatoriska aspekter som behövde hanteras för att säkerställa att arbetssättet fungerade smidigt och effektivt.

3. UTVÄRDERING AV PILOT I STATLIGA MYNDIGHETER

Här följer en sammanställning av resultatet från en enkätundersökning som genomfördes under april 2024 till olika personer involverade i piloten. Utvärderingens resultat präglas

⁷ I vissa myndigheter hade inte faddersystemet då kommit igång som planerat.

”Det har endast varit en positiv upplevelse för mig att sitta på Naturvårdsverket att få nätverka med Naturvårdsverkets medarbetare som arbetar inom samma områden/teman. Jag har blivit väl omhändertagen.”

av att svaren nästan uteslutande kommer från Naturvårdsverket (17 svar) och Skogsstyrelsen (10 svar). Från Havs- och vattenmyndigheten har ett svar inkommit in och inget alls från Myndigheten för ungdoms och civilsamhällesfrågor. Resultaten baseras på svar från 13 gästmedarbetare, 11 chefer och 4 community managers.

ARBETE PÅ VÄRDMYNDIGHETENS KONTOR

Gästmedarbetarna arbetar i genomsnitt 1,7 dagar per vecka eller ca 1/3 av arbetstiden på värdmyndighetens kontor. När man inte arbetar här så jobbar man först och främst hemma, eller så är man på den egna myndighetens kontor eller på tjänsteresa.

PENGLING OCH RESOR

De flesta gästmedarbetare går eller cyklar (54 %) eller åker kollektivt (38 %) till värdmyndighetens kontor, övriga åker bil (hybrid). Pendlingsavståndet varierar men är i snitt 13 km enkel väg. Över hälften (54 %) av de tillfrågade har mindre än en mils pendlingssträcka till värdkontoret.

De flesta gästmedarbetare åker 2–4 (31 %) eller 5–8 (31 %) gånger per år till den egna myndighetens kontor. Andra åker oftare (en person över 20 ggr per år) och några aldrig eller nästan aldrig (15 %). Detta innebär att man åker in till det egna kontoret i snitt ca 7 gånger per år, eller drygt varannan månad.

För resor till det egna kontoret reser de flesta (3/4) med tåg medan några tar buss, bil eller färja. Den genomsnittliga sträckan till den egna myndighetens kontor är 38 mil.

De flesta (69 %) upplever att deras behov av att besöka den egna myndigheten är oförändrat av att arbeta på värdmyndigheten, medan några (15 %) upplever att detta behov minskat. Ingen av gästmedarbetarna anser att kontorsutbytet har påverkat deras tjänsteresande, och i resandet i övrigt är också totalt sett oförändrat.

BOENDE

Möjligheten att kunna arbeta på värdmyndighetens kontor har inte påverkat gästmedarbetarnas val av bostad eller bostadsort, däremot så säger mer än hälften (54 %) att möjligheten att kunna jobba på distans påverkat motsvarande val.

”Ja eftersom jag kunde bo kvar och inte behövde flytta med familj eller veckopendla.”

”En faktor inför vårt beslut att flytta till annan ort var att jag kunde behålla mitt jobb (men på distans).”

På frågan var man skulle då bo och arbeta om deras arbetsgivare inte erbjöd dem möjligheten att arbeta på distans heltid, svarar de flesta att de skulle bo kvar och söka sig till en annan arbetsgivare.

”Tror inte att jag skulle jobba kvar på hos arbetsgivare. Att jobba på distans heltid (eller nästan i heltid) är helt avgörande för att få ihop livspusslet och jobbet.”

SAMARBETE, KUNSKAP OCH KOMPETENS

En förväntan som man haft på kontorsutbytet mellan myndigheter var att detta skulle leda till bättre samarbete mellan myndigheterna. En annan förhoppning var att medarbetarna skulle öka sin kunskap och/eller kompetens.

Av de tillfrågade gästmedarbetarna svarade över tre fjärdedelar (77 %) att deras arbete lett till någon form av nytt, ökat eller förbättrat samarbete med värdmyndigheten (23 % stämmer bra, 54 % stämmer något).

Mer än två tredjedelar (69 %) av gästmedarbetarna anser att deras arbete på värdmyndigheten har lett till en ökad kunskap och/eller kompetens inom deras arbetsområde (15 % stämmer bra, 54 % stämmer något).

”Möjligheten att sitta på plats i lokalerna har lett till ett ökat nätverk, enklare och snabbare kontaktvägar och effektivare samordning.”

”Förenklade kontaktvägar genom att jag kunnat förmedla kontakt med närmast berörda personer på min myndighet direkt. Jag har också fått nya kontakter vilket kan gynna samverkan framöver. Diskussioner över fika / lunch om uppdrag eller frågor som berör båda myndigheterna.”

Även de flesta av cheferna till gästmedarbetarna anser att piloten har gett en önskad och positiv effekt. Fyra av fem chefer (80 %) anser att möjligheten för deras medarbetare att arbeta på värdmyndigheten har lett till en märkbar förbättring av myndighetssamarbetet (40 % stämmer väl, 40 % stämmer något).

Nästan lika många (73 %) tycker att det lett till en ökad

kunskap och kompetens hos sina medarbetare (33 % stämmer väl, 40 % stämmer något).

” Myndigheterna samverkar i flera frågor och möjligheten till gemensamma arbetsplatser skapar ytterligare plattform för samverkan ”

”Ett tidigare gott samarbete har än mer förbättrats. Med start av att bygga relationer mer för att tillit och öppenhet, nyfikenhet av varandras myndighet och verksamheter förstärks vilket medför att medarbetarna också vågar ha synpunkter på varandras områden.”

REKRYTERING OCH PERSONALOMSÄTTNING

En annan förhoppning som man hade inför denna pilot var att möjligheten att kunna jobba på andra myndighet kontor skulle öka myndigheten mer attraktiv som arbetsgivare och på så sätt underlätta rekrytering och minska personalomsättningen.

Samtliga gästmedarbetare (100 %) anser att möjligheten att kunna arbeta på värdmyndigheten gör myndigheten mer attraktiv som arbetsgivare (100 % stämmer väl), och 85 % menar att det gör det mer sannolikt att de kommer att stanna kvar hos sin arbetsgivare/myndighet (85 % stämmer väl).

Möjligheten att jobba på värdmyndigheten har däremot nästan inte haft någon inverkan på deras val av val av tjänst (8 % stämmer delvis), vilket till stor del kan förklaras med att de flesta hade påbörjat sin anställning redan innan pilotens erbjudande presenterades.

”Den möjligheten fanns inte när jag anställdes”

Ca hälften av cheferna anser att kontorsutbytet har varit positivt för deras möjlighet att kunna rekrytera personal med önskad kompetens (47 %) men framför allt för att kunna behålla dessa personer (87 %).

”...[det] finns redan exempel på att medarbetare stannat kvar då denne erbjudits plats på ett gästkontor nära hemmabasen.”

LOKALUTNYTTJANDE

Då frågorna om lokalutnyttjande har besvarats av ett fåtal (3-4) lokalansvariga så anges inga procenttal här.

Gästmedarbetarnas arbetsplatser har specialanpassats för ändamålet. Gästmedarbetarna kan i vissa fall konkurrera med värdmyndighetens egna anställda om tillgängliga

kontorsplatser, men i de flesta fall har gästmedarbetarna speciellt avsatta platser där inga av värdmyndighetens egna anställda arbetar. Gästmedarbetarna har inte gjort det svårare för de egna anställda att hitta och boka mötesrum.

TRIVSEL OCH VÄLMÅENDE

Några frågor handlade om hur möjligheten för gästmedarbetarna att arbeta på gästmyndigheten påverkade deras trivsel och välbefinnande.

Samtliga tillfrågade trivdes på värdmyndigheten (92 % mycket, 8 % något). Så gott som alla (92 %) tyckte att denna möjlighet gjorde att de trivdes bättre på jobbet (77 % mycket, 15 % något) och även ökade deras välmående i allmänhet (62 % mycket, 31% något). Samtliga gästmedarbetare instämde i påståendet att detta erbjöd dem en plats att prata och umgås med andra (85 % mycket, 15 % något). Inte lika många (61 %) tyckte dock att arbetsformen bidrog till att ”få ihop livspusslet” (38 % mycket, 23 % något).

Men även om man över lag trivdes med att arbeta på värdmyndigheten, svarade mer än 2/3 (70 %) att de hellre skulle vilja arbeta på den egna myndighetens kontor, om omständigheterna tillät (39 % stämmer väl, 31 % stämmer något).

PRODUKTIVITET, SAMARBETE OCH SOCIAL KONTAKT

De flesta gästmedarbetare (69 %) tycker att möjligheten att kunna arbeta på värdmyndigheten har underlättat deras arbete jämfört med enbart hemarbete (23 % stämmer väl, 46 % stämmer något). En majoritet (54 %) anser att detta gör dem mer produktiva (23 % stämmer väl, 31 % stämmer något) och de flesta (69 %) även att de gör ett bättre jobb (23 % stämmer väl, 46 % stämmer något). Mer är 3/4 av gästmedarbetarna (77 %) anser också att arbetet på värdmyndigheten har gett dem nya inspel i deras arbete.

Några gästmedarbetare (15 %) tycker att deras arbete på värdmyndigheten är mindre produktivt än om de fick sitta på den egna myndighetens kontor, men de flesta (62 %) tycker att de är minst lika produktiva på värdmyndigheten.

Cheferna tycker att gästmedarbetarna presterar som tidigare (82 %) eller mycket bättre (18 %) när de kan arbeta på värdmyndigheten, jämfört med när hen arbetade heltid hemifrån. De upplever också att den sociala kontakten och stämningen för nästan alla (91 %) av gästmedarbetarna har blivit bättre (36 % mycket bättre, 55 % något bättre).

”Det finns definitivt ett utbyte! Samarbetet kring arbetsplatser skapar också en känsla av samhörighet myndigheter emellan. Vi hjälps åt, vi är alla statliga myndigheter.”



4. INTERVJUER MED PERSONER KOPPLADE TILL PILOTEN

Under maj 2024 intervjuades ett antal gästmedarbetare (6 st), deras chefer (3 st) och en community manager om deras upplevelse av piloten. Intervjuerna gjordes efter enkätundersökningen som genomfördes i samma grupp personer april, och respondenternas svar användes som en utgångspunkt för vidare och djupare analys av deras upplevelse av piloten.

VAD ÄR DET GENERELLA INTRYCKET AV ATT KUNNA ARBETA PÅ ANNAN MYNDIGHET?

De intervjuade gästmedarbetarna värderar högt möjligheten att kunna kombinera arbete från hemmet och kontoret. Vikten av närvaro på kontoret för att kunna separera jobb och fritid betonas, och flera upplever att arbetsmiljön på kontoret är mer gynnsam för produktivt arbete. Även tillgången till bättre arbetsresurser och social interaktion lyfts fram som väldigt positivt.

”Detta ligger helt i linje med hur vi ser på framtidens arbetsplatser: vi ska riva hinder och sitta mer tillsammans!”

VAD SKILJER DETTA SÄTT ATT ARBETA FRÅN ATT JOBBA PÅ DEN EGNA MYNDIGHETS KONTOR?

De flesta gästmedarbetarna anser att det är en betydande skillnad att jobba på en annan myndighets kontor jämfört med den egna myndighetens kontor. Inte minst tekniska frågor skiljer sig, särskilt tillgången till resurser som skrivare och Intranät. Det finns även svårigheter att integrera sig i värdmyndigheten och få tillgång till information och sociala evenemang där.

Det är bland annat de informella diskussionerna, snacket vid kaffeautomaten, som man saknar på gästmyndigheten. Denna typ av diskussioner bygger mycket på att man har

gemensamma referensramar, liknande/överlappande arbetsområden och intressen för att de ska kännas givande. Det sociala, informella snacket vid kaffeautomaten kan även äga rum på värdmyndigheten, men det är inte lika naturligt som i den egna myndigheten och kan kräva mer av såväl gäster som värdar.

Cheferna oroar sig, i högre grad än medarbetarna, för att förlora företagskulturen och teamkänslan då medarbetarna jobbar mycket på distans. Denna oro är dock mer riktad mot ett omfattande distansarbetet i allmänhet än mot själva utbytet av arbetsplatser. Skillnaden mellan att ha medarbetare som arbetar på heltid eller nästan heltid på distans, och medarbetare som är gästmedarbetare på en annan myndighet, är inte så stor för cheferna. Om något så känner de sig mer trygga med att medarbetarna har tillgång till ett socialt sammanhang.

VAD SKILJER DETTA ARBETSSÄTT MOT ATT ARBETA HEMIFRÅN HELTID?

Gästmedarbetarna lyfter fram värdet i att bryta isoleringen vid hemarbete, komma ut ur pyjamasen, göra sig i ordning och klä sig för kontoret. Tillgången till ett myndighetskontor känns viktig bl.a. för att man då ”går till jobbet” och att man även kan ”lämna jobbet” och på så sätt lättare kan separera jobb och fritid. De flesta intervjuade gästmedarbetare cyklar eller går till kontoret, vilket gör att de rör på sig mer än vad de vanligen gör vid distansarbete på heltid. I dessa fall uppfattas pendlingen som en positiv och uppskattad del av vardagen.

Kontoret erbjuder en plats som är mer anpassad för arbete med t.ex. bättre belysning, ett höj- och sänkbart bord och dubbla skärmar. Den sociala aspekten lyfts fram som en av de mest värdefulla vid kontorsarbetet: att träffa och prata med andra människor ansikte mot ansikte, fika och äta lunch tillsammans och få dryfta arbetsrelaterade frågor. Att känna sig en del av en grupp och ha stöd från kollegor och chefer är generellt sätt viktigt för en positiv arbetsmiljö. Faddersystemet och sociala aktiviteter kan bidra till integrationen av nya medarbetare och främja en känsla av samhörighet på arbetsplatsen.

I ett fall har värdkontorsarbetet erbjudit ett alternativ till att arbeta på caféer, där skillnaden i ergonomi och möjligheten att arbeta koncentrerat varit ännu större än jämfört med hemarbete. Café-alternativet kan dessutom innebära en ökad informations-säkerhetsrisk.

Att medarbetarna sitter på en annan myndighet innebär utifrån ett chefsperspektiv inget extraarbete jämfört med om de satt på distans heltid. Snarare tvärt om, då detta verkar öka gästmedarbetarnas trivsel och gör dem mer tillfreds. Det leder inte heller till något ökat behov av att fysiskt besöka dessa gästmedarbetare regelbundet, men att detta kan övervägas det om det finns specifika problem eller oro.

Men möjligheten att ha flexibilitet att kunna arbeta både hemma och på kontoret är uppskattad, då man tycker att vissa arbetsuppgifter, bl.a. digitala möten, sköts bäst ostört hemifrån.

COWORKING-KONTOR JÄMFÖRT MED ETT VÄRDMYNDIGHETSKONTOR

Några av de intervjuade gästmedarbetarna hade tidigare arbetat på ett coworking-kontor för sin nuvarande myndighet, och kunde därför jämföra de två olika kontorslösningarna. Gästmedarbetarna betonade att arbetet på värdmyndigheten har mer gemensamt med arbete på en myndighet än på ett privat coworking-kontor. Det noteras att coworking-kontoret var mindre till ytan och även mindre bekvämt än deras nuvarande arrangemang på värdmyndigheten, där de uppskattar både det miljömässiga och sociala.

OM MÖJLIGHETEN ATT JOBBA HELTID ELLER NÄSTAN HELTID PÅ DISTANS

I myndigheter som Naturvårdsverket och Skogsstyrelsen finns det en lång och gedigen erfarenhet av att leda på distans, då man har kontor runt om i landet. Naturvårdsverket har sedan 2007 omkring 40 enheter som har anställda på två olika orter.

Den största påverkan för gästmedarbetarna är möjligheten att arbeta heltid på distans, vilket gör det möjligt för dem att bo och arbeta där man vill bo och verka, på ett annat ställe i landet.

Denna möjlighet är över lag mycket uppskattad och en stark drivkraft för att börja och/eller fortsätta arbeta på "sin" myndighet.


Distansarbete på heltid har för vissa gästmedarbetare lett till att man sökt efter andra sociala sammanhang på fritiden, som t.ex. olika sportaktiviteter, kurser eller att gå med i ett hönskollektiv (!)

VAD HAR FUNGERAT BRA OCH MINDRE BRA I PILOTEN?

På vissa av Skogsstyrelsens och på HaVs kontor har gästmedarbetare inte fått någon fadder såsom det var tänkt. De som arbetat på Naturvårdsverkets kontor beskriver ambitionen med fadderverksamheten som god, att man uppskattat initiativet, men att det främst var något som ledde till olika möten och introduktioner i början av piloten. Relationen fadder och gäst är väldigt personberoende och personkemin måste funka. Det finns risk för att systemet tappar i effektivitet om en fadder inte är tillgänglig eller engagerad. Detta behöver dock inte nödvändigtvis vara så negativt, då kontaktbehovet är som störst i början. Möjliga lösningar som föreslagits är att engagera flera olika faddrar och att community managern fortsätter driva på integrationen.

Ambitionen med ett faddersystem är god men det finns risk för att systemet tappar i effektivitet om en fadder inte är tillgänglig eller engagerad. En gästmedarbetare upplevde att den initialt höga ambitionen klingade av och att hen nu saknade att bli kallad till gemensamma aktiviteter.

Det är i de flesta fall bara en eller ett fåtal gästmedarbetare som arbetar på värdmyndigheterna. Dessa är inte alltid på värdkontoret utan arbetar ofta två, tre dagar hemifrån eller från en annan plats. Därför händer det att gästmedarbetarna inte träffar några andra personer på kontoret (framför allt i de fall de sitter separerade från värdmyndighetens anställda). Detta ledde i flera fall till en diskussion om vad en "kritisk massa" av medarbetare som krävs för att det ska ge den eftersökta trivseln och sociala sammanhanget. Minst tre till fem personer föreslogs, 10 till 15 sågs som en bra grupp.



De flesta intervjuade gästmedarbetare cyklar eller går till kontoret, vilket gör att de rör på sig mer än vad de vanligen gör vid distansarbete på heltid. I dessa fall uppfattas pendlingen som en positiv och uppskattad del av vardagen.

Även då gästmedarbetarna har kunnat röra sig fritt och träffa medarbetare på värdmyndigheten, kan det vara svårt att skapa kontakter och lära känna personer i ett stort värdkontor med hundratals anställda, om man inte aktivt blir introducerad till personer som man kan ha något gemensamt med.

En av de mest saknade funktionerna bland gästmedarbetarna var möjligheten att komma till värdmyndighetens Intranät. Då man av säkerhetsskäl inte nått Intranätet så går gästmedarbetare miste om viktig information om det kontor där de arbetar, t.ex. planerade brandövningar, öppna föreläsningar och gemensamma sociala arrangemang. Det försvårar även för gästerna att lära känna värdorganisationen, identifiera potentiella samarbeten och söka upp relevanta grupper och medarbetare.

Praktiska och tekniska problem inkluderar ett väldigt frekvent utbyte utav lösenord till det trådlösa nätverket, man kan inte koppla in sig i mötesrummen, eller koppla upp sig till stora skärmar i enskilda/tysta rum och det går inte att skriva ut via nätverket utan man måste gå till receptionen för varje utskrift.

OM BESÖK OCH RESOR

Gästmedarbetarna reser till den egna myndighetens kontor några eller flera gånger per år; hur ofta beroende på deras typ av arbete och på chefernas preferenser (se nedan). Man ser alla värdet i att besöka kontoret och träffa sina medarbetare och sin chef då och då. Hur givande detta är kan dock bero på arbetsplatsens storlek – om det är ett stort kontor med hundratals medarbetare så kan det vara mindre chans att då stöta på sina närmsta kollegor.

Även alla de intervjuade cheferna tycker att det är bra om gästmedarbetarna kommer in till den egna myndighetens kontor då och då. Hur ofta detta bör ske skiljer sig dock avsevärt från chef till chef: vissa anser att medarbetarna bör komma in minst en gång i månaden, medan andra tycker att det räcker med någon eller några gånger per år. Över lag så verkar cheferna se ett större värde i mer frekventa fysiska besök än vad medarbetarna gör. Några anser att regelbundna besök på den egna myndighetens kontor är viktigare för de som arbetar helt på distans jämfört med gästmedarbetarna, då de senare har ett socialt och kollegialt sammanhang på värdkontoret.

Få chefer till gästmedarbetarna har besökt deras värdmyndigheters kontor, men när frågan tas upp ser de värdet i det och ställer sig positiva till att åka och besöka sina medarbetare framöver. Ett besök på värdmyndigheten tros kunna bidra till att stärka banden mellan ledning och medarbetare, ge en bättre förståelse för medarbetarens arbetsmiljö och etablera/stärka kontakten mellan de närmaste cheferna i de olika myndigheterna.

” Vi rekryterar personal över hela landet och tillåter distansarbete. Men att enbart arbeta på distans och aldrig arbeta från kontoret är inte ett alternativ i dagsläget.”

OM LEDNING OCH KOORDINERING AV PILOTEN

Då utbytet är en strategisk utveckling av myndigheters sätt att arbeta; det är beroende av ett förtroende myndigheter emellan; och att det kräver att många olika områden inom

myndigheterna engageras; så är det av avgörande betydelse att satsningen har fullt stöd och drivs på av GD och den högsta ledningen. Det måste finnas en vilja och acceptans att samarbeta i de ingående myndigheterna, vilket man enklast hittar bland myndigheter med besläktade eller liknande verksamheter – ”lika myndigheter leka bäst”. För att utbytet ska vara intressant måste det också finnas något att vinna för var och en av de ingående samarbetsparterna.

Pilotens operativa setup: en myndighet och person koordinerar, med en samordningsgrupp bestående av medlemmar från de ingående myndigheterna, har fungerat bra. Utöver en pådrivande och engagerad koordinerare, är det viktigt att man även hittar engagerade personer på respektive myndighet för att initiera och hantera utbytet. Då det ständigt har dykt upp tidigare oprövade och ibland svårlösta problem, har det varit en framgångsfaktor och kanske till och med en nödvändighet, att koordinatören och samordningsgruppen har en mycket flexibel och lösningsorienterad inställning till de utmaningar det innebär att ”bryta ny mark”.

I vissa fall så har man därför valt att inte gå i kliché med vissa svårlösta problem, utan kört på men samtidigt initierat utredningar och utvecklingsprojekt i för att hantera kniviga frågor.

En aspekt som de som koordinerar utbytet bör ta hänsyn till är chefer och ledningens rädslor för att förlora företagskulturen och att man ändrar på spelreglerna då medarbetare arbetar på distans. Denna oro är ofta mer förhärskande hos cheferna än hos de som jobbar på distans.

En djupt rotad organisationskultur kan stärka en myndighets identitet och sammanhållning, men kan också vara ett hinder för samarbete med andra myndigheter som har olika kulturer och värderingar. Att jobba som gästmedarbetare kan skapa en annorlunda känsla av kollegialitet och gemenskap jämfört med att arbeta på den egna myndigheten. Därför kan det vara en utmaning för arbetsgivaren att bevara en stark organisationskultur och ”vi-känsla” vid denna kombination av gästmedarbetarskap och distansarbete.

OM MAN SKULLE SKALA UPP DET DENNA PILOTVERKSAMHET, MED FLER PERSONER OCH/ ELLER FLER MYNDIGHETER, VAD ÄR DÅ VIKTIGAST ATT TÄNKA PÅ?

Det blir än mer tydligt i intervjuerna att det är avgörande att säkerställa tillgängligheten och funktionaliteten av nödvändig teknik för en eventuell uppskalning. Detta inkluderar tillförlitlig tillgång till nätverk, mötesrum, stora skärmar, skrivare och andra infrastrukturresurser. Det är även viktigt att gästmedarbetarna har åtkomst till värdmyndighetens Intranät, åtminstone delar av det, för att kunna ta del av allmän information och på så sätt kunna integreras mer i värdmyndighetens dagliga verksamhet.

Detta är kopplat till den avvägning som måste göras om man ska ha väl avgränsade och säkra kontorsplatser, kanske ett eget väningsplan för gästande medarbetare från andra myndigheter, eller om man ska låta dem jobba tillsammans med den egna myndighetens personal i ett aktivitetsbaserat kontor. Den mer separerade varianten är enklare och säkrare

men samtidigt går man miste om de ambitioner som finns att öka samarbetet och att lära av varandra.

En annan viktig punkt är att främja den sociala integrationen för att skapa en välkomnande och produktiv arbetsmiljö för gästmedarbetarna. Det kan innebära att man organiserar sociala evenemang, stödjer ett faddersystem som verkligen fungerar och säkerställer att alla gästmedarbetare känner sig inkluderade. Att ha en kritisk massa av medarbetare på plats kan också bidra till att stärka den sociala sammanhållningen. Möjligheten att arbeta på en annan myndighets kontor kan också vara lite personberoende. Som gästande medarbetare får man bjuda till själv och försöka "ta för sig" något för att integrationen ska fungera väl.

Att skapa en god balans mellan arbete på kontoret och distansarbete är viktigt. Medarbetarna bör i möjligaste mån ges möjlighet och flexibilitet att kunna välja arbetsmiljö baserat på uppgifternas natur och deras personliga preferenser. Detta kan i tur öka produktiviteten och arbetsnöjdheten. Men för att det ska kännas trevligt och meningsfullt att komma in till kontoret bör det helst finnas "en kritisk massa" av andra medarbetare som man kan ha ett utbyte med.

Ett aktivt, tydligt ledarskap och klara organisatoriska strukturer är nödvändiga för att hantera en blandad arbetsstyrka av anställda på de egna kontoren, distansarbetare och gästmedarbetare. Man bör tydligt veta vad som gäller för gästmedarbetarna, såväl på gäst- som på värdmyndigheten. Med så många olika arbetsformer är det lätt att några medarbetare får mindre utrymme eller helt glöms bort. Det är särskilt viktigt för ledare med anställda på distans att man säkerställer att alla känner sig värderade och delaktiga.

Säkerhetsprotokoll måste utvecklas och anpassas för att hantera den ökade komplexiteten som kommer med att integrera personal från olika myndigheter. Det är viktigt att säkerställa att alla medarbetare har säker tillgång till nödvändiga system utan att kompromissa med integriteten hos känslig information. Detta gäller inte bara mellan myndigheter utan även inom den egna myndigheten, där viss sekretessbelagd information inte får spridas till alla medarbetare. Därför borde de rutiner och den praxis som finns runt informationshantering inom en myndighet även kunna gälla då personer från andra myndigheter befinner sig på kontoret. Detta har att göra med tillit och förtroendeförtroende och att statsanställda, oavsett myndighet, agerar som statstjänstepersoner.

Ett exempel på två myndigheter som har hanterat situationen med olika sekretess krav är Skogsstyrelsen och Jordbruksverket, som sitter tillsammans i Jönköping. Där har man sammankopplade lokaler och lyckas hantera frågan om sekretessbelagd information på ett smidigt sätt.

En annan viktig fråga är den om IT och teknik. Medarbetarna får inte koppla in varandras datorer i värdmyndighetens apparater som skärmar skrivare med mera. Det finns en risk att sprida virus för buggning till exempel om man stoppar in ett USB-minne i en dator. Men det finns lösningar att särskilja nätverken för att minska denna risk, och Naturvårdsverkets IT-avdelning arbetar på detta (Lundberg, 2024). Om inte detta är möjligt går de gästande medarbetarna miste om viktig information som de skulle kunna ta del av på värdmynd-

dighetens Intranät såsom brandövningar, besök och vissa personer, föreläsningar och sociala evenemang.

Man bör ha regelbundna utvärderingar med feedback till de anställda för att kontinuerligt förbättra arbetsmodellen. Justeringar och förbättringar kan då göras snabbt så att utbytet förblir relevant och effektivt.

Det gäller också att ta hänsyn till det faktum att myndigheterna har olika kulturer och värderingar. Genom att gemensamt identifiera dessa skillnader och sedan ta fram riktlinjer för hur dessa ska hanteras, skapar man bättre förutsättningar för ett mer harmoniskt samarbete myndigheterna emellan.

För att kunna planera och förbereda ett samarbete mellan myndigheter som kontorutbytet kräver och så krävs det resurser, och p.g.a. reducerade medel och ökat fokus på kärnverksamheten så är det svårt för myndigheterna att realisera dessa planer.

En viktig fråga är den om försäkring av arbetstagaren när att hen inte arbetar på det egna kontoret utan någon annanstans. Frågan har lyfts under pilotens gång men inte utretts fullt ut. I en förlängning så bör nog denna fråga klargöras.

Ska man ta ut avgifter för kontorsplatserna myndigheter emellan? Skatteverket, som utrett frågan, har valt att debitera gästande myndigheter marknadsmässiga hyror för kontorsplatserna. I Finland valde man att göra detta, men om man göra om upplägget idag så skulle man överväga att bort dessa pengatransaktioner.

En annan fråga är den om skattejuridik. Då man arbetar mer än 50 % utanför det egna kontoret så regleras arbetsplatsen automatiskt till ens hemvist eller som i detta fall till ett annat kontor. Detta bör man som både arbetsgivare och arbetstagare vara medvetna om.

Sist men inte minst – fastighetsägaren måste få säga sitt innan uthyrning i andra hand kan påbörjas. Det är inte en självklarhet att den som hyr ut accepterar att en annan hyresgäst inhyses i lokalerna, och om detta skulle accepteras, kan det leda till att kontraktet omförhandlas (vilket då ofta också leder till högre hyra).

5. SWOT

I juni 2024 anordnades en digital SWOT-workshop med personer på olika sätt kopplade till Piloten: samordningsgruppen med community managers, men även andra inbjudna myndighetspersoner med särskild kunskap om IT-system, juridik, säkerhetsfrågor och verksamhetsutveckling. Syftet med workshopen var att identifiera styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats) med ett fortsatt och utökat utbyte av kontorsplatser mellan svenska myndigheter: dvs göra en SWOT.

Deltagarna arbetade, uppdelade i grupper, i ett gemensamt dokument i vilket de identifierade olika faktorer inom de fyra olika SWOT-kategorierna. En del faktorer, som baserats på input från intervjuerna och enkätresultaten, fanns med som förslag i dokumentet redan från början. Deltagarna prioriterade del olika förslagen från 1-5 och föreslog hur man skulle kunna hantera (svagheter och hot) eller ta tillvara på dem (styrkor och möjligheter).

Workshopen var mycket produktiv och resulterade i tolv välfyllda sidor med olika förslag på faktorer. Utifrån detta material gjordes sedan ett urval av de faktorer som ansågs mest relevanta för att kunna ta ställning till om pilotförsöket med utbyte av kontorsplatser ska fortsätta tills vidare och eventuellt utvidgas.

Faktorerna och de av gruppen föreslagna åtgärderna har sammanställts nedan under följande fem rubriker:

1. Ska utbytet av kontorsplatser mellan de fyra ingående myndigheterna fortsätta tills vidare från den 1 januari 2025?

Om man beslutar att fortsätta med ett kontorsutbyte, bör man även ta ställning till följande:

2. Ska även andra myndigheter kunna knytas till kontorsutbytet?
3. Ska någon ekonomisk transaktion göras mellan myndigheterna för kontorsplatserna och för koordinering av kontorsutbytet?
4. Hur och av vem ska kontorsutbytet koordineras och administreras?
5. Vilka åtgärder bör vidtas för att underlätta kontorsutbytet?

1. SKA UTBYTET AV KONTORSPLATSER FORTSÄTTA TILLS VIDARE FRÅN 1 JANUARI 2025?

Ja, SWOT:en identifierade att frågorna om bredare geografisk rekrytering, optimerat lokalutnyttjande och förbättrat myndighetssamarbete talar för detta.

Bredare geografisk rekrytering är en viktig kompetensför-sörjningsfråga. Därför föreslogs att man redan i jobbbannonsen anger att det finns möjlighet att sitta på andra orter än där myndigheten har kontor.

I förlängningen borde detta kunna leda till ett mer optimerat statligt lokalutnyttjande, men detta bör då hanteras på en högre nivå än i enskilda myndigheter. Det kan behövas ett regeringsuppdrag för utpekad myndighet att hantera frågan på övergripande nivå.

Flera goda exempel på både nytt och förbättrat samarbete myndigheter emellan har kommit fram under utvärderingen.

Erfarenheterna och de preliminära utvärderingsresultaten från Piloten är nästan uteslutande positiva från alla inblandade parter: från gästmedarbetare, deras chefer, faddrar och från community managers.

2. SKA ÄVEN ANDRA MYNDIGHETER KUNNA KNYTAS TILL KONTORSUTBYTET?

Man bör på längre sikt bredda samarbetet med fler myndigheter. Med fler samarbetande myndigheter ökar utbudet av kontor på fler orter i landet vilket skapar bättre förutsättningar för bredare geografisk rekrytering av personal. Fler medverkande myndigheter skapar även stordriftsfördelar med bl.a. lägre kostnader per myndighet för koordinering. Det kan vara lämpligt att bjuda in myndigheter som har en liknande eller besläktad verksamhet, t.ex. Länsstyrelser och Jordbruksverket. Dessa är geografiskt spridda över landet, vilket skapar möjligheter vid bredare geografisk rekrytering.

Utvidgning bör dock ske först efter det att formerna för samarbetet är klara och tillräcklig kapacitet finns på plats.

3. SKA NÅGON EKONOMISK TRANSAKTION GÖRAS MELLAN MYNDIGHETERNA?

Någon form av ekonomisk ersättning för gästmedarbetarnas kontorsytor bör utgå till värdmyndigheten, för att hantera obalans i utbytet mellan myndigheterna. En sådan obalans kan t.ex. uppstå om någon myndighet inhyser många fler personer från andra myndigheter, än vad den själv inhyser på andras kontor. En annan ojämnheter kan uppstå p.g.a. olika lokalkostnader runtom i landet. Man bör därför ta fram en enkel ekonomisk mall för att hantera ekonomisk ersättning/transaktion, som kan balansera eventuell o-jämvt.

Kostnaden för koordinering och administration av samarbetet bör hanteras enligt punkt 4 nedan.

4. HUR OCH AV VEM SKA KONTORSUTBYTET KOORDINERAS OCH ADMINISTRERAS?


Utse en gemensam samordnare/community manager. Myndigheterna skulle kunna dela på kostnaden för en del- eller heltids-person som resurs för alla myndigheter att hålla ihop arbetet, något som skulle ge bättre förutsättningar för att lyckas med arbetet framåt. Välj en lämplig person utifrån en kompetensprofil för en community manager. Rollen kan antingen rotera mellan de ingående myndigheterna, eller så väljs en fast person på en myndighet, och kostnaden delas mellan myndigheterna.

Utöver en community manager bör även tid avsättas för faddrar till gästmedarbetarna. Faddrarna spelar en viktig roll för att gästmedarbetarna ska integreras på ett bra sätt på värdmyndighetens kontor och kunna arbeta smidigt och effektivt. De kan även bidra till att etablera samarbeten och kunskapsutbyte mellan myndigheterna. Fadderrollen bör vara frivillig. De personer som engageras som faddrar bör få tydligt reda på vad som förväntas av dem i denna roll och hur omfattande uppdraget är.

5. VILKA ÅTGÄRDER BÖR VIDTAS FÖR ATT UNDERLÄTTA KONTORSUTBYTET

a) Utred olösta IT-frågor som att gästmedarbetarna inte kan komma åt Intranätet på värdmyndigheten och är hänvisade till ett gäst-WiFi, och att de inte kan koppla upp sig till skrivare, skärmar i mötesrum, mm. En lösning av dessa IT-frågor skulle underlätta betydligt för gästmedarbetarna, men frågan är inte avgörande för om piloten kan göras permanent eller ej (piloten visar att det funkar även utan).

b) Ta fram en gemensam miniminivå för säkerhetskrav, för en utvecklad IT-säkerhet och övergripande säkerhet. Ev. krävs någon form av gemensam policy/kommunikation/ utbildningsinsats kopplat till "statstjänstemannarollen" då gästmedarbetarna får möjlighet att vistas på andras kontor. Diskussionen om behovet av samordning på högre nivå bör föras på GD-nivå. En myndighet kan få i uppdrag att samordna helheten, säkerhetsfrågor och IT-säkerhet, med en gemensam samordningsresurs.



Erfarenheterna och de preliminära utvärderingsresultaten från Piloten är nästan uteslutande positiva från alla inblandade parter: från gästmedarbetare, deras chefer, faddrar och från community managers.

Analys och diskussion

Här följer en analys diskussion av den insamlade informationen och resultatet från de olika undersökningarna och intervjuerna. Analysen är strukturerad dels efter de målbilder som sattes upp i början av Piloten, dels de frågeställningar om hållbarhetseffekter som vi forskare ställt oss.

MÅLUPPFYLLELSE PILOTEN

Frågorna besvaras inledningsvis med en kort sammanvägd bedömning, följt av en förklaring med hänvisningar till insamlade resultat i studien.

ÖVERGRIPANDE FRÅGOR

Är detta ett möjligt sätt för myndigheter att behålla och rekrytera nödvändiga kompetenser?

Ja. Gästmedarbetare uppskattar möjligheten att kunna arbeta på hemorten och tycker att denna lösning är både smart och smidig. Samtliga gästmedarbetare anser också att möjligheten att kunna arbeta på värdmyndigheten gör myndigheten mer attraktiv som arbetsgivare och 85 % menar att det gör det mer sannolikt att de kommer att stanna kvar hos sin arbetsgivare/myndighet. Acceptantansen för arbetsformen ökar också generellt: i dag kan sju av tio kontorsarbetare i Sverige tänka sig att arbeta på ett coworking-kontor (Castellum, 2024).

Även cheferna värdesätter möjligheten att kunna rekrytera medarbetare med rätt kompetens oavsett var de bor i landet. Arbets sättet anses vara effektivt och utvecklande både för organisationen och individen. Ca hälften av cheferna anser att kontorsutbytet har varit positivt för deras möjlighet att kunna rekrytera personal med önskad kompetens (47 %) men framför allt för att kunna behålla dessa personer (87 %).

Den generella trenden är att myndigheter, i sökandet efter medarbetare med rätt kompetens, i allt högre grad rekryterar bredare geografiskt, oberoende av om man har ett kontor i närheten. Nästan 40 % av myndigheterna antingen rekryterar bredare geografiskt redan nu, eller så överväger man att göra det.

Kan man på så sätt möjliggöra samarbeten, ett informellt lärande och en kompetensöverföring mellan myndigheterna och medarbetarna?

Ja, sannolikt. Av de tillfrågade gästmedarbetarna svarade över tre fjärdedelar att deras arbete lett till någon form av nytt, ökat eller förbättrat samarbete med värdmyndigheten. Mer än två tredjedelar av gästmedarbetarna anser också att deras arbete på värdmyndigheten har lett till en ökad kunskap och/eller kompetens inom deras arbetsområde. Ett flertal konkreta exempel på detta har framkommit både genom enkäterna och i intervjuerna.

Även de flesta av cheferna till gästmedarbetare anser att piloten har gett en önskad och positiv effekt. Fyra av fem chefer anser att möjligheten för deras medarbetare att arbeta på värdmyndigheten har lett till en märkbar förbättring av myndighetssamarbetet. Nästan lika många (73 %) tycker att det lett till en ökad kunskap och kompetens hos sina medarbetare.

Under den korta tid som piloten pågått så är det dock svårt att slå fast i vilken omfattning utbytet leder till fler samarbeten, ett informellt lärande och kompetensöverföring mellan myndigheter. Graden av myndighetsutbyte beror bl.a. på den praktiska utformningen av gästmedarbetarnas kontorsplatser (t.ex. om de sitter på åtskilda våningsplan eller ej) och i vilken omfattning man skapar förutsättningar att träffas (fadderskap, gemensamma luncher mm.)

FÖR VÄRDMYNDIGHETEN

Är detta ett möjligt och bra sätt att lösa dilemmat med outnyttjade kontorsplatser?

Ja, delvis. Piloten visar att utbytet av arbetsplatser uppskattas av såväl medarbetare som chefer och att det även har en rad positiva effekter för myndighetssamverkan. Samtliga av Pilotens community managers anser att utbytet av arbetsplatser är ett bra sätt att hantera en låg beläggningsgrad på sina respektive kontor.

Men omfattningen av personer som rekryteras bredare geografiskt är fortfarande begränsad, så dessa medarbetare kommer nog inte kunna fylla alla tomma kontorsplatser inom den närmaste tiden. Detta kan därför vara ett sätt att nyttja kontorsplatserna, men man bör vara medveten om att det inte löser hela problemet.

För att illustrera detta kan vi göra en grov skattning av den nuvarande omfattningen.

- De myndigheter som har anställda från andra myndigheter som arbetar på sina kontor hade i snitt 12 gästmedarbetare.
- De myndigheter som har anställda på jobbhubbar har i snitt 10 medarbetare arbetandes där.
- Svenska statliga myndigheter varierar kraftigt i storlek, men i genomsnitt så har myndigheterna omkring 300-500 anställda.
- Nyttjandegraden på kontor i svenska myndigheter är (bland de som mäter detta) är i snitt 50 %.

Så, en genomsnittlig myndighet har ca 200 onyttjade kontorsplatser. Myndigheter som står värd för anställda från andra myndigheter har nu i snitt 12 gästmedarbetare på sina kontor. Lägger man till de som i dag de tio som arbetar på privata coworking-kontor skulle det bli totalt drygt 20 gästmedarbetare, vilket skulle motsvara i snitt en tiondedel av de vakanta kontorsplatserna i värdmyndigheterna.

När förekomsten av såväl en bredare geografisk rekrytering som kontorsutbyten växer i omfattning kommer dock denna andel öka avsevärt. Samtidigt anpassar (minskar) myndigheterna sina kontorsytor efter behovet, så andelen vakanta platser kommer succesivt att minska.

Kan detta bidra till att värdmyndigheten får in andra kompetenser och perspektiv till den egna myndigheten?

Ja, sannolikt. På samma sätt som vi ovan kunde konstatera att tre fjärdedelar av gästmedarbetarna upplevde att deras arbete hade lett till någon form av nytt, ökat eller förbättrat samarbete med värdmyndigheten, borde rimligen samarbetet även gynna värdmyndigheten.

Man bör även betänka att den kompetens som den gästande medarbetaren besitter är så eftersökt och värdefull att dennes arbetsgivare valt att rekrytera hen bredare geografiskt, och gå igenom umbärandet att hitta en kontorsplats på en annan myndighet.

FÖR GÄSTMYNDIGHETEN

Hjälper detta på ett realistiskt och bra sätt myndigheten att rekrytera bredare geografiskt?

Ja. Det är mycket uppskattat av såväl medarbetarna som deras chefer att de som arbetar heltid eller nästan heltid på distans, får tillgång till ett myndighetskontor. Samtliga gästmedarbetare svarar att möjligheten att kunna arbeta som gästande medarbetare på värdmyndigheten gör deras myndighet mer attraktiv som arbetsgivare. Dessutom säger nästan hälften (47 %) av deras chefer att möjligheten för deras medarbetare att kunna arbeta på värdmyndigheten har underlättat deras rekrytering av rätt kompetens.

Generellt sett så önskar de flesta distansarbetare komma in till ett kontor då och då, de flesta föredrar två till tre dagar i veckan, och väldigt få föredrar att arbeta heltid på distans.

Gästmedarbetarna är i snitt på kontoret en tredjedel av arbetstiden. Man lyfter fram värdet i att bryta isoleringen vid hemarbete, komma ur pyjamasen, göra sig i ordning och klä sig för kontoret. Tillgången till ett myndighetskontor känns viktig bl.a. för att man då "går till jobbet" och att man även kan "lämna jobbet" och på så sätt lättare kan separera jobb och fritid.

Att erbjudas ett jobb där man får möjlighet att välja bostadsort (att flytta till eller bo kvar på), ha friheten att jobba på distans i den omfattning man önskar och dessutom ha tillgång till ett fullt utrustat myndighetskontor, kan ses som arbetsuppläggets gyllene Kinderägg.

Gör det att arbetsgivaren upplevs som mer attraktiv?

Ja. Som ovan nämnt så säger samtliga gästmedarbetare att möjligheten att kunna arbeta som gästande medarbetare på värdmyndigheten, gör deras myndighet mer attraktiv som arbetsgivare. Framför allt möjligheten att kunna kombinera kontorsarbete och distansarbete uppskattas av medarbetarna.

Möjligheten att kunna arbeta på distans värdesätts allt högre av kontorsarbetare i allmänhet: 44 % uppger att möjligheten till distansarbete är en avgörande faktor vid val av arbetsgivare, och ytterligare 39 % säger att detta delvis påverkar deras val (Castellum, 2024).

FÖR MEDARBETAREN

Under följande rubriker nedan ställs frågan om gästmedarbetarnas arbete hos värdmyndigheten innebär att de får tillgång till följande saker:

En ergonomiskt utformad arbetsplats?

Ja. Samtliga tillfrågade har varit mycket nöjda med de möbler och den utrustning de fått tillgång till på värdkontoret. Under intervjuerna med gästmedarbetarna berättar dessutom flera



”Möjligheten att sitta på plats i lokalerna har lett till ett ökat nätverk, enklare och snabbare kontaktvägar och effektivare samordning. Rent konkret har det inneburit att jag enkelt och smidigt har kunnat samla relevanta personer på HaV, NV och Vattenmyndigheterna för en workshop inom det regeringsuppdrag som jag jobbar i för tillfället...”

att de ofta sitter på en ”pinnstol i köket” under sitt distansarbete i hemmet, vilket gör den ergonomiska kontrasten mellan hemmet och kontoret än mer markant.

En arbetsplats nära hemmet?

Ja. Den genomsnittliga pendlingssträckan till värdkontoret för gästmedarbetarna är 13 km enkel väg, vilket är något kortare än genomsnittet för pendling i Sverige (15 km). Över hälften (54 %) av de tillfrågade har mindre än en mils pendlingssträcka till värdkontoret, och lika många väljer att gå eller cykla till jobbet.

Pendlingssträckan till värdkontoret kan jämföras med avståndet till den egna myndighetens kontor som för gästmedarbetarna i genomsnitt är 38 mil.

En möjlighet att finna ett socialt sammanhang kopplad till gästarbetsplatsen?

Ja, till viss del. Samtliga gästmedarbetare instämmer i påståendet att detta erbjuder dem en fysisk plats att prata och umgås med andra (85 % stämmer väl) och alla gästmedarbetare trivs bra eller mycket bra på värdmyndigheten. Över 90 % av cheferna upplever att den sociala kontakten och stämningen för sina medarbetare är något eller mycket bättre sedan de börjat som gästmedarbetare jämfört med då de arbetet hemifrån (så gott som) hela tiden.

Givet omständigheterna så uppskattar man möjligheten som ett bra, kompletterande alternativ till hemarbetet, men samtidigt säger sju av tio gästmedarbetare att om omständigheterna tillät, skulle de hellre arbeta på sin egen myndighets kontor än hos värdmyndigheten.

I intervjuerna framkommer att det finns vissa svårigheter att integrera sig i värdmyndigheten och få tillgång till information och sociala evenemang där. Man saknar de informella diskussionerna och snacket vid kaffeautomaten på den egna myndigheten. Denna typ av diskussioner bygger mycket på att man har gemensamma referensramar, liknande/överlappande arbetsområden och intressen för att de ska kännas givande. Det äger även rum informella diskussioner på värdmyndigheten, men dessa känns inte lika naturliga som i den egna myndigheten.

Den sociala interaktionen kan därför kräva något mer av såväl gäster som värdar. Men – man kan leda en häst till vattnet men inte tvinga den att dricka. Även om arbetsgivaren och värdmyndigheten ordnar olika arrangemang, sociala och professionella kontaktskapande aktiviteter, är det inte nödvändigtvis så att alla vill delta. Några gästmedarbetare beskriver sig som introverta, gillar att arbeta på distans, medan andra verkligen uppskattar kontakterna med andra människor.

Ett informellt lärande, nya samarbeten och andra perspektiv?

Ja, sannolikt. Tre fjärdedelar av gästmedarbetarna anser att arbetet på värdmyndigheten redan har lett till någon form av nytt, ökat eller förbättrat samarbete med värdmyndigheten. Drygt två tredjedelar anser att arbetet på värdmyndigheten har lett till en ökad kunskap och/eller kompetens inom deras arbetsområde. Se även frågan ovan om att möjliggöra samarbeten, ett informellt lärande och en kompetensöverföring mellan myndigheterna och medarbetarna.


Men det är som sagt svårt att efter så kort tid slå fast att detta leder till ett mer systematiskt lärande och/eller konkreta samarbeten, så än så länge besvaras frågan kanske bäst utifrån några citat från gästmedarbetare:

”Det har blivit lättare för mig att navigera i Skogsstyrelsens organisation och tex snabbare hitta rätt kontaktperson på Skogsstyrelsen i mitt arbete, vilket underlättat mycket.”

”Förenklade kontaktvägar genom att jag kunnat förmedla kontakt med närmast berörda personer på min myndighet direkt. Jag har också fått nya kontakter vilket kan gynna samverkan framöver. Diskussioner över fika/lunch om uppdrag eller frågor som berör båda myndigheterna.”

Livskvalitet

Flera gästmedarbetare framhäver att detta arrangemang, med flexibiliteten att kunna arbeta både hemifrån och på kontor förhöjer deras livskvalitet. Möjligheten att kunna bo där man vill, t.ex. med ett hus på landet, trädgård barn och katt, kan bidra avsevärt till medarbetarens välmående.



Flera gästmedarbetare framhäver att detta arrangemang, med flexibiliteten att kunna arbeta både hemifrån och på kontor förhöjer deras livskvalitet.

HÅLLBARHETSEFFEKTER

Här följer ett resonemang runt vilka möjliga hållbarhetseffekter utbytet av arbetsplatser myndigheter emellan kan leda till, med fokus på kontorsanvändning och arbetsrelaterade resor. Resonemanget bygger på pilotutvärderingen, men skattningen av utbytetts effekter är inriktad på en möjligt fortsatt och utökad omfattning av utbytet. Fokus ligger på energianvändning och klimatutsläpp, men även resursanvändning berörs.

KONTORSANVÄNDNING OCH BOENDE

Vad är den potentiella energivinsten om gästande medarbetare från andra myndigheter kunde bidra till att öka beläggingsgraden i värdmyndigheternas lokaler?

De ca 190 myndigheter som årligen rapporterar in sin energianvändning till Naturvårdsverket använder drygt 2,5 TWh per år. Den del som används för el, värme och kyla är ca 2,1 TWh (Naturvårdsverket, 2023). Enligt Ekonomistyrningsverket utgör kontoren omkring 80 % av den totala lokalytan, så dessa kan antas använda 1,6 TWh. De ca 100 myndigheter som besvarade vår enkätundersökning hade i snitt en beläggingsgrad på 50 % av sina kontorsytor. Detta innebär att den energi som används för oanvända myndighetskontor uppgår till 800 GWh per år, motsvarande elförbrukningen i 160 000 svenska hushåll eller elproduktionen från 320 vindkraftverk.

I intervjuerna uppskattades potentialen för att rekrytera utanför de egna kontorsorterna (bredare geografiskt) till minst 10 % av arbetsstyrkan, och på längre sikt 20 till 30 %. Om man antar att fyra av fem av dessa rekryterade personer kan erbjudas att arbeta från en annan myndighets kontor, skulle 20 % av de myndighetsanställda kunna arbeta som gästmedarbetare på en annan myndighet framöver.

Om de följer mönstret från deltagarna i piloten så kommer gästmedarbetarna förlägga en tredjedel av arbetstiden på kontoret. De kommer i så fall vistas mindre frekvent på värdmyndighetens kontor än om de skulle arbeta på den egna myndighetens kontor (där vanligtvis bara upp till 50 % distansarbete är tillåtet).

Om vi tänker oss denna utveckling så skulle i snitt 8 % av den nuvarande kontorsytan i värdmyndigheten kunna användas av gästmedarbetare från andra myndigheter, vilket kan minska de onyttjade kontorsplatserna med 16 %. Energianvändningen för dessa kontorsplatser är 130 GWh per år, motsvarande elförbrukningen i 25 000 svenska hushåll eller elproduktionen från 50 vindkraftverk.

Detta resonemang följer utvärderingens omfattning – att medarbetaren redan har rekryterats utanför de egna kontorsorterna, och att man jämför de två olika alternativen:

- att man arbetar heltid på distans, eller
- att man arbetar som gästmedarbetare på en värdmyndighet.

Men – jämfört med dagens situation blir detta i praktiken ett nollsummespel. Om myndigheterna rekryterar personal utanför

för de orter som de har egna lokaler, ökas inte beläggningen på de egna kontoren i motsvarande omfattning. Om de som jobbar på en annan myndighet dessutom är på kontoret mindre än om det arbetade på den egna myndighetens kontor, minskar till och med beläggningen på myndighetskontoren totalt sett.

Resonemanget utgår också från att myndigheterna har kvar sin kontorsyta som den är i dagsläget. Men flera, framför allt större myndigheter har genom att gå över till aktivitetsbaserade kontor och genom att tillåta distansarbete i högre grad, kunnat minska sina kontorsytor avsevärt. De mest drastiska minskningarna har skett när man flyttat verksamheten till en helt annan byggnad där man kunnat minska ytan med ca 40 %.⁸ På så sätt kan också energianvändningen och klimatutsläppen från myndigheternas kontorsanvändning minskas i motsvarande grad.

Så trenden på senare år är att myndigheter minskar sina kontorsytor när tillfälle ges, vanligtvis var 6:e – 10:e år när hyreskontrakten löper ut. Genomsnittligen har en myndighet därför 4 år kvar på sina hyreskontrakt. Kan man under denna tid hitta ett bättre nyttjande av kontoren kan man göra begränsade vinster i termer av minskad energianvändning och reducerade klimatgasutsläpp, men framför allt kan man ta vara på de positiva effekter av kontorsutbyte och samarbete myndigheter emellan som piloten visar på.

En annan lösning på kontorsfrågan är möjligheten för hela myndighetskontor att samlokaliseras, såsom i Finland. Det finns redan idag exempel på myndigheter som inhyser små nämndmyndigheter och delegationer, t.ex. Formas och Klimatpolitiska rådet. Över 100 orter i Sverige har idag mer än ett myndighetskontor⁹. På dessa orter skulle i princip myndigheterna kunna dela lokaler, och på så sätt vara mer utrymmes- och energieffektiva. En sådan samlokalisering kan ge betydligt större energi- och klimatvinster i fråga om lokaler, framför allt om befintliga byggnader kan nyttjas för ändamålet. Men dagens svenska lagstiftning om att myndigheter var och en ska skaffa sina egna lokaler¹⁰, försvårar denna typ av samlokalisering och det skulle troligen krävas en lagändring, såsom den som låg till grund för Servicekontoren, för att detta ska kunna realiseras.

Då vi undersökte om gästmedarbetarna arbete på värdmyndighetens kontor hade påverkat deras val av bostad eller bostadsort, fann vi ingen indikation på att det skulle ha någon sådan inverkan. Däremot så sa mer än hälften att möjligheten att kunna jobba på distans påverkat deras motsvarande val.

PENDLING & RESOR

Den andra delen av hållbarhetsanalysen berör resor; dels gästmedarbetarnas pendling till och från värdmyndighetens

⁸ Några exempel på detta är Skatteverket som gått från ett kontor med 75 000 m² kontorsyta till ett nybyggt hus om totalt 44 000 m²; en minskning av kontorsytan med 41 %. Ett annat exempel är Försäkringskassan som flyttade till ett nytt huvudkontor och då minskade kontorsytan från 35 000 m² till ca 22 000 m², en minskning med 37 %. Andra myndigheter som har flyttat till kontor med mindre kontorsyta är Migrationsverket och Polismyndigheten som minskat ytan med 20–30 %.

⁹ Detta är ej inräknat alla de platser som har Servicekontor (med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Skatteverket)

¹⁰ Enligt förordningen (1993:528) om statliga myndigheters lokalförsörjning så är varje statlig myndighet ansvarig för sin egen lokalförsörjning, vilket inkluderar att förhandla och teckna avtal om hyra av lokaler.

kontor, dels deras resor till och från den egna myndighetens kontor. Vi har också undersökt hur tjänsteresorna påverkas samt gästmedarbetarnas övriga rörelsemönster. Utöver gästmedarbetarna har vi också undersökt hur chefernas resmönster påverkats av kontorsutbytet.

Pilotens gästmedarbetare har i snitt något kortare resväg till värdmyndighetens kontor: 13 km enkel väg, än vad svenskar har i genomsnitt (ca 15 km). Man tar sig in till kontoret i snitt 1,7 dagar per vecka, något mer sällan än myndighetsanställda i övrigt (2,5 - 3 dagar per vecka). De flesta gästmedarbetare går eller cyklar (54 %) eller åker kollektivt (38 %) till värdmyndighetens kontor, bara 8 % åker bil (hybrid). Bilanvändning för pendling är därför mycket lägre hos gästmedarbetarna än svenskar i övrigt (över 60 %), men man bör ha i åtanke att de ingående myndigheterna är "miljömyndigheter" och att deras medarbetare därför oftast pendlar och reser mer miljövänligt.

Den CO₂ som genereras av pendlingsresorna som pilotens gästmedarbetare gör till värdmyndighetens kontor är i snitt drygt 30 kg CO₂ per person och år. Detta kan jämföras med det svenska genomsnittet på ca 600 kg per person och år, dvs. lite drygt en tjugonedel.

Både gästmedarbetare och deras chefer ser värdet i att man besöker det egna kontoret och träffar sina kollegor och sin chef då och då. Gästmedarbetarna åker därför in till det egna kontoret i snitt ca 7 gånger per år, hur ofta beror på deras typ av arbete och på chefernas preferenser. De flesta (3/4) åker tåg medan några tar buss, bil eller färja. Den genomsnittliga sträckan till den egna myndighetens kontor är 38 mil. De flesta (69 %) upplever att deras behov av att besöka den egna myndigheten är oförändrat av att arbeta på värdmyndigheten, medan några (15 %) upplever att detta behov minskat. Effekten i termer av CO₂ från ev. minskat tjänsteresande beräknas inte pga. det begränsade underlaget.

Ingen av gästmedarbetarna ansåg att kontorsutbytet hade påverkat deras tjänsteresande, och deras resande i

övrigt var också totalt sett oförändrat.

Inga av de tillfrågade cheferna till gästmedarbetare hade besökt deras värdmyndigheters kontor, men när frågan togs upp ställde de sig positiva till att åka och besöka sina medarbetare framöver, åtminstone en gång.

Så kontorsutbytets påverkan på pilotdeltagarnas resande var (jämfört med heltids distansarbete):

- ökad pendling (då det jämförs med ingen pendling) men mindre frekvent, med en relativt kort sträcka och med mer hållbara färdssätt än pendling i genomsnitt,

- lika många eller färre resor till det egna kontoret, med nästan genomgående med tåg eller andra kollektiva transportsätt,
- ingen märkbar effekt på tjänsteresandet eller på resor i övrigt, och
- få eller inga extra resor för gästmedarbetarnas chefer.

Återigen får vi påminna om utvärderingens fokus och gränsdragning. Den stora förändringen på medarbetarnas resmönster är den bredare geografiska rekryteringen (som inte utvärderas här), vilket leder till ett ökat antal resor till den egna myndighetens kontor, men samtidigt minskar pendlingsbehovet då de som rekryteras får distansarbete på (nästan) heltid.

EKONOMI

Kostnader för hyra av lokaler uppgick 2020 till totalt omkring 27 miljarder kronor om året och är en betydande del av budgeten för svenska statliga myndigheter.¹¹ Enligt Statens fastighetsverk och Ekonomistyrningsverket utgör vanligtvis myndigheternas lokalkostnader 10–15 % av de totala kostnaderna, men andelen kan variera mellan 5–25 %.

¹¹ Om Försvarsmaktens och utlandsmyndigheternas lokalkostnader exkluderas var kostnaderna då 23,5 miljarder kr. Men man kan anta att kostnadsökningen för lokalerna sedan 2020 kompenserar denna skillnad.

Kostnader för hyra av lokaler uppgick 2020 till totalt omkring 27 miljarder kronor om året och är en betydande del av budgeten för svenska statliga myndigheter.

Alla gästmedarbetare anser att möjligheten att kunna arbeta på värdmyndigheten gör myndigheten mer attraktiv som arbetsgivare, och 85 % menar att det gör det mer sannolikt att de kommer att stanna kvar hos sin arbetsgivare/myndighet.

Då kontoren utgör ca 80 % av myndigheternas lokalyta och beläggningsgraden är i snitt 50 %, kan kostnaden för myndigheternas outnyttjade kontorsplatser antas uppgå till 11 miljarder kronor per år. Det finns således starka ekonomiska skäl att nyttja dessa platser bättre och/eller minska kontorsytan.

Kostnaden för en kontorsplats på en myndighet varierar beroende på var i landet kontoret är beläget: från 90 000 kr per plats och år i Stockholm till i snitt 45 000 kr utanför tät-orterna. Då de flesta myndighetskontoren finns i Stockholm, Göteborg och Malmö (ca 230 st) och i övriga landet ca 100 kontor, kan vi räkna vi med en årlig snittkostnad på 70 000 kr per kontorsplats.

Baserat på detta och på pilotens upplägg och kostnader, kan vi göra en grov skattning av utbytet ekonomiska värde och väga det mot dess kostnader, trots att man i piloten inte tog ut några avgifter för kontorsytan.

Värdet av kontorsplatserna: 20 kontorsplatser a' 70 000 kr per plats: 1,4 miljoner kr.

Grov skattning av kostnaderna för piloten:

- Koordinator för samarbetet: 50 % arbetstid = 480 000 kr/år
- Community Manager på respektive myndighet: uppskattningsvis 5 % arbetstid för fyra personer: 190 000 kr/år
- Anpassning av arbetsplatserna: 5000 kr/arbetsplats = 100 000 kr.
- Övriga kostnader: 100 000 kr.

Totala kostnader: 870 000 kr per år (första året), därefter 770 000 kr. Denna enkla räkneövning ger en indikation om att det ekonomiska värdet av utbytet är nästan dubbelt så stort som dess kostnader. Då detta är ett litet pilotförsök med få medarbetare, skulle en uppskalning och utvidgning göra utbytet betydligt mer kostnadseffektivt per gästmedarbetare.

Privatekonomiskt är det troligen väldigt värdefullt för gästmedarbetarna att kunna bo kvar på den ort de föredrar

att bo på för att på så sätt undvika bl.a. långa resor och dubbel bosättning som annars ofta är alternativet.

ÖVRIGA HÅLLBARHETSEFFEKTER

Vilka andra konsekvenser kan utbytet få utifrån ett hållbarhetsperspektiv? Utöver effekter på lokaler och resor, listas här några möjliga effekter.

Mat

En förändring som gästmedarbetarna har berättat om är att det i något högre grad än tidigare äter ute på restaurang eller café. Livscykelanalyser visar att mat lagad hemma oftast har en lägre klimatpåverkan än att äta på restaurang. Den ökade miljö- och klimatpåverkan på grund av en eller ett fåtal lunch- och cafébesök per vecka är dock liten jämfört med den från lokaler och resor.

Utrustning

En annan möjlig konsekvens är att arbetet på värdmyndigheten kräver extra utrustning på kontoret. Erfarenheterna från piloten visar dock att så gott som all kontorsutrustningen redan finns på plats och att anpassningen för gästmedarbetarna begränsas till inställningar i nätverket och eventuella adaptar.

Socialt

Den sociala dimensionen ingår egentligen inte i denna hållbarhetsutvärdering, men då den är både intressant och viktig gör vi trots allt en reflektion utifrån utvärderingen av pilotens målbilder. Jämfört med att arbeta hemma heltid eller nästan heltid, så kan vi konstatera att möjligheten att arbeta som gästmedarbetare på en värdmyndighet har haft betydande sociala konsekvenser för de berörda medarbetarna.

Den sociala aspekten lyfts fram som en av de mest värdefulla vid kontorsarbetet: att träffa och prata med andra människor ansikte mot ansikte, fika och äta lunch tillsammans och få dryfta arbetsrelaterade frågor. Att känna sig en

del av en grupp och ha stöd från kollegor och chefer upplevs som viktigt för en positiv arbetsmiljö. Faddersystemet och sociala aktiviteter kan bidra till integrationen av nya medarbetare och främja en känsla av samhörighet på arbetsplatsen. Enkätutvärderingens resultat visade på följande:

- *Ökad trivsel:*
 - Samtliga gästmedarbetare trivdes på värdmyndigheten och så gott som alla (92 %) tyckte att denna möjlighet gjorde att de trivdes bättre på jobbet
 - Så gott som alla tyckte också att denna möjlighet ökade deras välmående i allmänhet.
 - Samtliga gästmedarbetare instämde i påståendet att detta erbjöd dem en plats att prata och umgås med andra
 - Alla gästmedarbetare anser att möjligheten att kunna arbeta på värdmyndigheten gör myndigheten mer attraktiv som arbetsgivare, och 85 % menar att det gör det mer sannolikt att de kommer att stanna kvar hos sin arbetsgivare/myndighet
- *Ökat lärande:* mer än två tredjedelar anser att deras arbete på värdmyndigheten har lett till en ökad kunskap och/eller kompetens inom deras arbetsområde.
- *Upplevd förbättrad prestation:*
 - De flesta gästmedarbetare (69 %) tycker att möjligheten att kunna arbeta på värdmyndigheten har underlättat deras arbete jämfört med enbart hemarbete
 - En majoritet (54 %) anser att detta gör dem mer produktiva

- De flesta (69 %) anser även att de gör ett bättre jobb
- Mer är 3/4 av gästmedarbetarna (77 %) anser också att arbetet på värdmyndigheten har gett dem nya inspel i deras arbete.

Ökad livskvalitet

Flera gästmedarbetare framhäver under intervjuerna att detta arrangemang, med flexibiliteten att kunna arbeta både hemifrån och på kontor förhöjer deras livskvalitet. Möjligheten att kunna bo där man vill, t.ex. med ett hus på landet, trädgård barn och katt, kan bidra avsevärt till medarbetarens välmående.

...men inte lika bra som det egna kontoret

Men även om man över lag trivdes med att arbeta på värdmyndigheten, svarade mer än 2/3 (70 %) att de hellre skulle vilja arbeta på den egna myndighetens kontor, om omständigheterna tillät. Vid intervjuerna framkom att det är främst de informella diskussionerna, snacket vid kaffeautomaten, som man saknar på gästmyndigheten. Denna typ av diskussioner bygger mycket på att man har gemensamma referensramar, liknande/ överlappande arbetsområden och intressen för att de ska kännas givande. Det sociala, informella snacket vid kaffeautomaten kan även äga rum på värdmyndigheten, men det är inte lika naturligt som i den egna myndigheten och kan kräva mer av såväl gäster som värdar.

Vid intervjuerna framkom att det är främst de informella diskussionerna, snacket vid kaffeautomaten, som man saknar på gästmyndigheten. Denna typ av diskussioner bygger mycket på att man har gemensamma referensramar, liknande/ överlappande arbetsområden och intressen för att de ska kännas givande.



Lärdomar och slutsatser

ETT AKTUELLT OCH RELEVANT PILOTPROJEKT

Utbyte av kontorsplatser mellan myndigheter är högst aktuellt och relevant för ett växande antal myndigheter. De pådrivande krafterna är dels den låga beläggningsgraden på myndighetskontoren (50 %) på grund av ett ökat distansarbete, dels att myndigheterna börjar rekrytera medarbetare bredare geografiskt och även utanför de orter där man har egna kontor. De tomma kontorsplatserna kostar myndigheterna omkring 11 miljarder kronor.

Regeringens generella besparingskrav och nerdragning av anslag till flera myndigheter förstärker viljan att hitta möjligheter till effektiviseringar och besparingar i verksamheten.

Många andra myndigheter undersöker nu vad som kan vara en lämplig form för samarbete runt kontorslokaler. Det skulle därför troligen vara både uppskattat och värdefullt om man delade med sig av pilotens erfarenheter till andra intresserade myndigheter.

ERFARENHETER AV PILOTEN

Erfarenheterna från den studerade piloten är klart övervägande goda. De målsättningar myndigheterna satte upp för utbytet har helt eller delvis uppnåtts - i den mån man kan säga det efter det begränsade försöket i både tid och antal personer. Såväl gästmedarbetarna, deras chefer och de samarbetande myndigheterna har alla haft positiva erfarenheter av att de bredare geografiskt rekryterade medarbetarna går från att arbeta heltid eller nästan heltid på distans, till att några dagar i veckan arbeta på en annan myndighets kontor.

För myndigheterna har utbytet bidragit till att de som arbetsgivare upplevts som mer attraktiv och att man lättare kan behålla och rekrytera nödvändiga kompetenser. Det möjliggör sannolikt också samarbeten, ett informellt lärande och en kompetensöverföring mellan myndigheterna och medarbetarna. Det leder troligen också till att man får in andra kompetenser och perspektiv till myndigheten.

Utbytet kan även, till viss del, lösa dilemmat med outnyttjade kontorsplatser.

Gästmedarbetarna får tillgång till en mer ergonomiskt utformad arbetsplats än den de har i hemmet, en rimlig pendlingssträcka, och i viss mån möjlighet att finna ett socialt sammanhang kopplad till gästarbetsplatsen. Det leder sannolikt till ett informellt lärande, nya samarbeten och andra perspektiv. Flera vittnar om att flexibiliteten att kunna arbeta både hemifrån och på ett kontor förhöjer deras livskvalitet.

Cheferna till gästmedarbetare känner en trygghet i att deras medarbetare får tillgång till ett myndighetskontor och till ett socialt sammanhang där, och upplever att deras medarbetare trivs bättre härigenom.

FRAMGÅNGSFAKTORER

De goda erfarenheterna av Piloten har sannolikt några av följande framgångsfaktorer att tacka.

- Utbytet har ett uttalat stöd från högsta ledningen, vilket är en god förutsättning för att projektet faktiskt kan drivas igenom och fortsätta.



- Piloten har framgångsrikt planerats och koordinerats av en samordningsgrupp med representanter från de ingående myndigheterna. Gruppen har haft ett mycket flexibelt och lösningsorienterat förhållningssätt till de många utmaningar som ett nydanade arbetssätt innebär.
- Vissa frågor som har varit för svåra att lösa under piloten har man valt att skjuta på i väntan på att de utreds och löses framöver. En sådan fråga är t.ex. den om man ska ta ut en kostnad för kontorsplatser och i så fall hur mycket.
- De samarbetande myndigheterna verkar inom närliggande ämnesområden – de är alla "miljömyndigheter" med en liknande värdegrund. Därför har de också nytta av att samarbeta och utbyta kunskap och erfarenheter med varandra.
- Pilotens myndigheter och deras chefer har en lång och gedigen erfarenhet att leda på distans, något som är värdefullt för de medarbetare som arbetar på distans i stor utsträckning.
- Man har haft en ambition att få de gästande medarbetarna att känna sig välkomna och inkluderade hos värdmyndigheten, bl.a. genom att ordna faddrar för dem, bjuda in till fika och andra gemensamma, informella aktiviteter, samt informera värdmyndighetens personal om piloten och om de gästande medarbetarna.

PROBLEM OCH OLÖSTA FRÅGOR

Några viktiga frågor som bör besvaras och problem som bör lösas vid en eventuell fortsättning och utvidgning av utbytet är:

- Att få till ett smidigt, enkelt och rättvist system för att få ersättning för kontorsplatserna. Om inte detta görs riske-

rar man en obalans i utbytet av kontorsplatser som kan stjälpa samarbetet. Möjligheten att få ersättning för de utlånade/uthyrda kontorsplatserna skapar också incitament för värdmyndigheterna att erbjuda goda och attraktiva arbetsplatser för sina gäster.

- Hur man skapar och upprätthåller ett faddersystem som hjälper och stöttar gästmedarbetarna främst initialt men även därefter. Faddrarna har en viktig roll och om de inte finns tillgängliga innebär det problem för gästmedarbetarna både praktiskt och socialt.
- Att få till en "kritisk massa" med minst 3 till 5 medarbetare – gästmedarbetare och andra, som är närvarande på värdkontoret samtidigt. Utan detta riskerar man inte få till den sociala och kollegiala miljö som ett kontor med andra medarbetare kan erbjuda.
- Att lösa några viktiga tekniska frågor som skapat problem för gästmedarbetarna:
 - Möjligheten att komma till värdmyndighetens Intranät, eller en avgränsad del av detta. Då man av säkerhetsskäl inte nått Intranätet så går gästmedarbetare miste om viktig information om det kontor där de arbetar, t.ex. planerade brandövningar, öppna föreläsningar och gemensamma sociala arrangemang. Det försvårar även för gästerna att lära känna värdorganisationen, identifiera potentiella samarbeten och söka upp relevanta grupper och medarbetare.
 - Att kunna koppla in sig i mötesrummen, eller koppla upp sig till stora skärmar i enskilda/tysta rum.
 - Att kunna skriva ut via nätverket utan behöva gå till receptionen för varje utskrift.

- Att man gör en avvägning om man ska ha väl avgränsade och säkra kontorsplatser, kanske ett eget våningsplan för gästande medarbetare från andra myndigheter, eller om man ska låta dem jobba tillsammans med den egna myndighetens personal i ett aktivitetsbaserat kontor. Den mer separerade varianten är enklare och säkrare, men samtidigt går man miste om värdefulla och eftersökta vinster som ökat myndighetssamarbete och att medarbetare från olika myndigheter kan utbyta erfarenheter och lära av varandra. Om möjligt så är därför lösningen där medarbetare från olika myndigheter mixas, att föredra.
- Att säkerhetsprotokoll utvecklas och anpassas för att hantera den ökade komplexiteten som kommer med att integrera personal från olika myndigheter. De rutiner och den praxis som finns runt informationshantering inom en myndighet borde även kunna gälla då personer från andra myndigheter befinner sig på kontoret. Detta har att göra med tillit och förtroende, och att statstjänstemän oavsett myndighet, agerar som statstjänstemän.
- Att reda ut frågan om medarbetaren är adekvat försäkrad när hen inte arbetar på det egna kontoret utan någon annanstans. För att undvika detta dilemma har så gott som alla myndigheter som policy att tillåta max 49 % distansarbete. Men i detta fall arbetar medarbetarna mer än så på distans, och dessutom spenderar de en del av sin arbetstid på en annan myndighet. Vad är det då som gäller försäkringsmässigt?
- Att skapa tydliga regler och rutiner så att gästmedarbetarna vet vad de kan förvänta sig, och vilka rättigheter och skyldigheter man har mot såväl den egna myndigheten som värdmyndigheten.

Naturvårdsverket har internt gjort en grundlig genomgång av hinder, risker och möjligheter runt bl.a. gästmedarbetares tillgång till och användning av teknisk utrustning och nätverk (Lundberg, 2024). Rapporten ger en värdefull insikt i flera av de ovan listade problemen och föreslår även möjliga lösningar.

HÅLLBARHETSASPEKTEN

I utvärderingen tittade vi också på vilka möjliga konsekvenser som ett utbyte kan få i hållbarhetstermer, och vad man skulle kunna göra för att hållbarhetsanpassa en eventuell fortsättning och utvidgning av piloten.

Kontor och bostäder

Energien i form av el, värme och kyla som används till myndigheternas många vakanta kontorsplatser uppgår till 800 GWh per år, motsvarande elförbrukningen i 160 000 svenska hushåll eller elproduktionen från 320 vindkraftverk. Om myndigheternas rekrytering av medarbetare bredare geografiskt ökar som förväntat till 20-30 % av arbetsstyrkan inom några år, så kan gästande medarbetare komma att fylla 16 % av de outnyttjade arbetsplatserna. Energin som används för dessa arbetsplatser är 130 GWh per år vilket motsvarar elförbrukningen i 25 000 svenska hushåll eller elproduktionen från 50 vindkraftverk.

Detta resonemang följer dock utvärderingens fokus och avgränsning – en jämförelse mellan medarbetare som rekryteras utanför de egna kontorsorterna och antingen:

- arbetar heltid på distans, eller
- arbetar som gästmedarbetare på en värdmyndighet.

Men – jämfört med dagens situation blir detta sannolikt ett nollsummespel. Om myndigheterna rekryterar fler medarbetare utanför de orter där de har egna lokaler, ökas inte beläggningen på de egna kontoren i motsvarande omfattning. Om de som jobbar på en annan myndighet dessutom är på kontoret mer sällan (som i piloten: 33 % av tiden) än om de arbetade på den egna myndighetens kontor (över 50 %), så minskas dessutom beläggningen på myndighetskontoren totalt sett.

Resonemanget utgår från att myndigheterna bibehåller sin kontorsyta såsom den är i dagsläget. Men flera, framför allt större myndigheter har genom att gå över till aktivitetsbaserade kontor och tillåta distansarbete i högre utveckling, kunnat minska sina kontorsytor avsevärt. På så sätt reduceras även andelen vakanta kontorsplatser och energianvändningen.

Gästmedarbetarnas arbete på värdmyndighetens kontor hade ingen påverkan på deras val av bostad eller bostadsort. Däremot så sa mer än hälften att möjligheten att kunna jobba på distans hade påverkat deras motsvarande val.

Pendling och resor

Kontorsutbytets påverkan på pilotdeltagarnas resande var (jämfört med heltids distansarbete):

- en ökad pendling (då det jämförs med ingen pendling) men mindre frekvent, med en relativt kort sträcka och med mer hållbara färdssätt än pendling i genomsnitt,
- lika många eller färre resor till det egna kontoret, med nästan genomgående med tåg eller andra kollektiva transportsätt,
- ingen märkbar effekt på tjänsteresandet eller på resor i övrigt, och
- få eller inga extra resor för gästmedarbetarnas chefer.

Den CO₂ som genereras av pendlingsresorna som pilotens gästmedarbetare gör till värdmyndighetens kontor är i snitt drygt 30 kg CO₂ per person och år. Detta kan jämföras med det svenska genomsnittet på ca 600 kg per person och år, dvs. lite drygt en tjugondedel.

Den stora förändringen på medarbetarnas resmönster är den bredare geografiska rekryteringen (som inte utvärderas här), vilket leder till ett ökat antal resor till den egna myndighetens kontor, men samtidigt minskar pendlingsbehovet då de som rekryteras får distansarbete på (nästan) heltid.

– Man bör fortsättningsvis se över och eventuellt reglera chefernas krav på gästmedarbetarnas resor till den egna myndigheten, framför allt om detta innebär att medarbetaren måste flyga eller åka bil långa sträckor.

Ekonomi

Kostnaden för myndigheternas outnyttjade kontorsplatser beräknas uppgå till 11 miljarder kronor per år, så det finns starka skäl att nyttja dessa platser bättre och/eller minska kontorsytan.

Det ekonomiska värdet av Pilotens kontorsutbyte vägdes mot dess kostnader:

- Värdet av en kontorsplats per år antas i snitt vara ca 70 000 kr, så värdet av pilotens 20 kontorsplatser blir i så fall 1,4 miljoner kr per år.
- Den totala kostnaden för piloten uppgick till 870 000 kr per år det första året, därefter 770 000 kr.

– Således är det ekonomiska värdet av utbytet är nästan dubbelt så stort som dess kostnader. Då detta är ett litet pilotförsök med få medarbetare, skulle en uppskalning och utvidgning göra utbytet betydligt mer kostnadseffektivt per gästmedarbetare.

Övriga hållbarhetseffekter

- *Mat* – liten eller försumbar effekt av ett något ökat ätande ute då och då man är på kontoret
- *Utrustning*: liten påverkan då de flesta kontorsplatserna redan är fullt utrustade


- *Socialt*: möjligheten att kunna jobba på värdmyndighetens kontor ger betydande positiva effekter, bl.a. i form av ökad trivsel, ökat lärande, en upplevd förbättrad prestation och en förbättrad livskvalitet. Men – man skulle hellre jobba på den egna myndighetens kontor om den möjligheten fanns.

För de viktiga sociala faktorerna bör man ta vara på erfarenheterna som man fick genom det experimentella projektet Samverket – se Bilaga 6.

– Då denna typ av utbyte har så många positiva effekter borde myndigheter som rekryterar bredare geografiskt utanför orter med egna kontor uppmuntras att försöka inhysa sina medarbetare på andra myndigheters kontor. På motsvarande sätt borde man uppmuntra myndigheter att ta emot medarbetare från andra myndigheter. Då detta ligger i statens och alla skattebetalares intresse, skulle detta lämpligen komma som en uppmaning från de olika departementen.

Är detta en lämplig form av samlokalisering för myndigheter?

I det studerade kontorsutbytet så använder en myndighet outnyttjade kontorsplatser på en annan myndighets kontor och bidrar på så sätt till ett bättre resursutnyttjande, åtminstone tills dessa att man anpassat (minskat) kontorsytan så att den bättre möter kapacitetsbehoven. Man kan rekrytera bredare geografiskt och erbjuda de anställda en kontorsplats



Då denna typ av utbyte har så många positiva effekter borde myndigheter som rekryterar bredare geografiskt utanför orter med egna kontor uppmuntras att försöka inhysa sina medarbetare på andra myndigheters kontor. På motsvarande sätt borde man uppmuntra myndigheter att ta emot medarbetare från andra myndigheter. Då detta ligger i statens och alla skattebetalares intresse, skulle detta lämpligen komma som en uppmaning från de olika departementen.

på hundratals orter runt om i landet. Utbytet har positiva sociala effekter för medarbetarna, bidrar till lärande och utveckling och det förbättrar myndighetssamarbetet. Men utvärderingen visar också att denna form av utbyte är även förknippat med en rad utmaningar, inte minst tekniskt och säkerhetsmässigt. Vad finns det då för alternativa lösningar till samlokalisering?

Ett alternativ till utbytet är att flera myndigheter tillsammans etablerar sig gemensamt i ett speciellt anpassat myndighetskontor, något som man bl.a. gör i ökande grad i Finland (se Bilaga 6). Ett annat exempel på detta är Servicekontoren runt om i landet där Skatteverket, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten delar lokaler. En av fördelarna med denna typ av samlokalisering är att man enklare kan planera, bygga och inreda för säkra lösningar som är väl anpassade till myndigheternas behov. Men innan man kan etablera sig i dessa måste man först hitta lämpliga lokaler eller bygga helt nya kontor, och sedan anpassa dessa för verksamheterna. Detta tar tid och kräver resurser. Det löser inte heller överkapaciteten på kortare sikt för myndigheternas nuvarande kontor. Dessutom är svensk lagstiftning¹² tydlig med att varje myndighet ska skaffa och ansvara för sina egna lokaler, så för att detta ska kunna ske krävs det troligtvis en lagändring, något som, och det sker, troligtvis även det tar sin tid.

Ett annat sätt är att möta behovet av kontor vid en bredare geografisk rekrytering är att hyra in sig på coworkingkontor som erbjuds av privata aktörer, något som redan ett antal myndigheter har gjort. Detta är en snabb och smidig lösning, men den har också flera baksidor. För det första är det osäkert om kravet på säkerhet och sekretess kan tillgodoses. I de flesta fall sitter bara en eller ett fåtal personer från en myndighet på coworking-kontoret, varför man går miste om det önskade samarbetet och erfarenhetsutbytet mellan myndigheter. Det bidrar inte heller till att minska överkapaciteten på de statliga myndighetskontoren utan innebär istället en betydande merkostnad för staten.

Slutsatsen är att, åtminstone inom en överskådlig tid, så är utbyte av kontorsplatser myndigheter emellan, den mest realistiska, kostnads- och resurseffektiva lösningen. På längre sikt, och efter eventuell en lagändring, så kan det finnas goda skäl att även etablera fler specialanpassade, myndighetsgemensamma kontor.

SWOT MED SAMORDNINGSGRUPPENS REKOMMENDATIONER

Som ett komplement till utvärderingen så genomfördes en digital workshop med personer kopplade till piloten, i vilken det togs fram en SWOT (strengths, weaknesses, opportunities och threats) för en tänkt fortsättning och utvidgning av utbytet av arbetsplatser. Det material som då togs fram, med bl.a. en rad föreslagna åtgärder, sammanställdes under följande fem rubriker/frågeställningar:

1. Ska utbytet av kontorsplatser mellan de fyra ingående myndigheterna fortsätta tills vidare från den 1 januari 2025?

Om man beslutar att fortsätta med ett kontorsutbyte, bör man även ta ställning till följande:

2. Ska även andra myndigheter kunna knytas till kontorsutbytet?

3. Ska någon ekonomisk transaktion göras mellan myndigheterna för kontorsplatserna och för koordinering av kontorsutbytet?

4. Hur och av vem ska kontorsutbytet koordineras och administreras?

5. Vilka åtgärder bör vidtas för att underlätta kontorsutbytet?

Det är således samordningsgruppen som tagit fram dessa rekommendationer och inte själva utvärderingen. Man hittar rekommendationerna i kapitlet Resultat under sektion 5. SWOT.

¹² Enligt förordningen (1993:528) om statliga myndigheters lokalförsörjning så är varje statlig myndighet ansvarig för sin egen lokalförsörjning, vilket inkluderar att förhandla och teckna avtal om hyra av lokaler.

Referenser

- Andersson, B., & Gehlin, S. (2021). *Statliga myndigheters lokaler i Sverige* (ESV 2021:29; s. 74). Ekonomistyrningsverket.
- Arnfolk, P., & Björk, P. (2023). *Digitala möten i myndigheter 2023 – i det nya normala?* (2023:082; s. 22). Trafikverket. <https://trafikverket.diva-portal.org/smash/get/diva2:1754138/FULLTEXT01.pdf>
- Arnfolk, P., & Winslott Hiselius, L. (2021). *Coronapandemins effekter på arbete, kontor och resor* (2021:4; K2 Working Paper, s. 84). K2.
- Bengtsson, P., & Ponzio, S. (2023). *Framtidens arbetssätt 2025* (SLUTRAPPORT UPPDRAG NV-03448-23; s. 39). Naturvårdsverket.
- Castellum. (2024). *Framtidens arbetsliv 2024 – en årlig rapport om kontorstrender*. <https://www.castellum.se/siteassets/dokument/hitta-ny-lokal/radgivning/framtidens-arbetsliv/2024/framtidens-arbetsliv-2024.pdf/>
- Ekonomistyrningsverket. (2022). *Det nya normala—Bestående coronaeffekter i myndigheternas verksamhet* (ESV 2022:27; s. 59). Ekonomistyrningsverket. <https://www.esv.se/contentassets/4bf691c4a3cc487b852654d651fd8389/2022-27-det-nya-normala.pdf>
- Huss, N., Svensson Wikland, M., & Sandström, J. (2023). *Samverkets playbook* (s. 75). Samverket. <https://www.samverket.se/playbook>
- Lundberg, A.-C. (2024). *Utbyte av arbetsplatser med andra myndigheter;—Hinder, risker och möjligheter* (s. 5) [PM]. Naturvårdsverket.
- Nyberg, L., Risinger, B., Granit, J., & Sundqvist, H. (2023, juni 8). *Överenskommelse om tillfälligt utbyte av arbetsplatser mellan myndigheter*. Naturvårdsverket.
- Servicekontorsutredningen. (2018). *Statliga servicekontor -mer service på fler platser* (Statens offentliga utredningar SOU 2018:43; s. 314). <https://www.regeringen.se/contentassets/1f594f954d1e430ab51d0029211be446/statliga-servicekontor-mer-service-pa-fler-platser-sou-201843.pdf>
- Skatteverket. (2019, november 1). *Skatteverkets ambition för arbetsplats och arbetssätt*. Skatteverket.
- Skatteverket. (2023). *Projekt Myndighetshubbar* (s. 4).
- The Remote Lab. (2022). *Coworking i Sverige* (s. 29). Fairtrans. https://remotelab.io/wp-content/uploads/2023/01/Coworking_i_Sverige_2022.pdf

Bilagor

BILAGA 1 – OM UTVÄRDERINGENS INFORMATIONSSAMLING

ENKÄTER

1. *Temperaturmätning* – frågor mailades ut under december 2023 till gästmedarbetarna och till deras chefer.
2. *Utvärdering av pilot i statliga myndigheter*: enkäten gick ut till Community Managers, gästmedarbetare och deras chefer under april – maj, 2024. 28 svar vilket motsvarar 97 % svarsfrekvens.
3. *Om kontorsanvändning i statliga myndigheter*: enkäten gick ut till 184 statliga myndigheter under april-maj 2024. 104 svar vilket motsvarar 55 % svarsfrekvens.

INTERVJUER

1. Anna-Maria Forslund, Naturvårdsverket, maj 2024
2. Björn Risinger, Generaldirektör Naturvårdsverket, feb. 2024
3. Fredrik Hansson, Skatteverket, juli 2024
4. Henrik Eriksson, Vasakronan, hösten 2023
5. Jimmy Lundblad, Skogsstyrelsen, maj 2024
6. Kasper Fabritius, Sennatti i Finland, hösten 2023
7. Lisa Björk, Naturvårdsverket, maj 2024
8. Magnus Viklund, Skogsstyrelsen, maj 2024
9. Maria Fåraeus, Skogsstyrelsen, maj 2024
10. Maria Hall-Diemer, Naturvårdsverket, maj 2024
11. Mimmi Skog, Naturvårdsverket, maj 2024
12. Niklas Huss, Maria Svensson Wikland och Jenny Sandström, Samverket, april 2023
13. Peter Bengtsson, Naturvårdsverket, feb. och maj 2024
14. Sara Beckman, Naturvårdsverket, maj 2024
15. Sofia Ponzo, Naturvårdsverket, feb. 2024
16. Sven Hartvig, Naturvårdsverket, feb. 2024
17. Tomas Andersson, Havs- och vattenmyndigheten, maj 2024
18. Tomas Lundborg, Flowpass, feb 2024

WORKSHOP

2-timmars digital workshop den 10:e juni 2024 runt pilotens styrkor, svagheter, möjligheter och hot (SWOT) med medlemmarna i pilotens samordningsgrupp och inbjudna specialister.

STUDIEBESÖK

Naturvårdsverkets kontor i Stockholm, feb 2024

Flowpass: Coworking-kontor i SEBs gamla huvudkontor i Stockholm, feb. 2024.

Pilotens samordningsgrupp

Deltagande i fem samordningsgruppsmöten under perioden december 2023 – augusti 2024.

BILAGA 2 – DELTAGARE I PILOTEN

Samordningsgrupp

Amna Krupic
Niklas Örnfelt
Kenneth Condrup
Torgny Adersson
Ann-Christine Lundberg
Peter Bengtsson
Sven Hartvig

Gästmedarbetare

Tina Skarman
Lisa Björk
Madeleine Larsson
Matti Ermold
Maria Hall-Diemer
Mimmi Skoog
David Schönberg-Alm
Isabell Poroli
Anna Karin Lindberg
Anna Uhr
Jimmy Lundblad
Ebba Henning-Planck
Maria Fåhraeus
Michael Lehorst
Rebecca Hunt
Sebastian Constantino
Liv Robén
Ottilia Thoreson
Tomas Andersson
Anna Frändberg
Emil Myrenius
Anna Otmalm
Hannah Grahn

Faddrar

Sophia Ponzio
Ninni Lundblad
Moa Hellsing
Emma Fryksmark
Dag Lestander
Åke Mikaelsson
Anders Törngren
Maria Bang
Amanda Hagerman
Liselott Eriksson
Per-Olof Helmer
Matti Erikoinen

Chefer

Markus Ollikainen
Anna Forslund
Anette Andersson
Ulrica Swärd
Sara Beckman
Roman Hackl
Birgitta Liss Lymer
Anna Zilla
Magnus Viklund
Dan Rydberg
Frank Lantz
Therese Nilsson
Svante Claesson

BILAGA 3 – MYNDIGHETER MED KONTORSLÖSNINGAR UTANFÖR DE EGNA KONTOREN

MYNDIGHETER SOM LÅTER ANDRA MYNDIGHETERS ANSTÄLLDA ARBETA PÅ SINA KONTORSPLATSER

Havs- och vattenmyndigheten

Kriminalvården

Kustbevakningen

Lunds universitet

MUCF

Naturvårdsverket

Nordiska Afrikainstitutet

Patent- och Registreringsverket

Specialpedagogiska skolmyndigheten

Svenska ESF-Rådet

Vetenskapsrådet

Örebro universitet

MYNDIGHETER SOM LÅTER SINA ANSTÄLLDA JOBBA PÅ JOBBHUBBAR

Arbetsförmedlingen

Arbetsmiljöverket

Bokföringsnämnden

Formas

Havs- och vattenmyndigheten

Skogsstyrelsen

Skolverket

Specialpedagogiska skolmyndigheten

Statens energimyndighet

Statens institutionsstyrelse

Svenska institutet

Upphandlingsmyndigheten

VEM SITTER HOS VEM? NÅGRA EXEMPEL

- PRV hyr ut till till bl.a. Elsäkerhetsverket (8 platser) + ev. FMV och andra myndigheter inom försvarsfamiljen (130 platser).
- SPSM: Skolverket sitter i deras lokaler i Härnösand, samarbetar med Socialstyrelsen som sitter i lokaler intill.
- Skogsstyrelsen: Jordbruksverket sitter i deras lokaler i Jönköping, Göteborg, Linköping.

BILAGA 4 – SKATTEVERKETS AMBITION OCH INITIATIV RUNT SAMLOKALISERING

Skatteverket ser samlokalisering som en smidig lösning vilken även är intressant för fastighetsägarna. Skatteverkets ledning vill att man utreder möjligheterna och står bakom de initiativ som tas. Samlokalisering av myndigheter och så kallade "Myndighetshubbar" ligger i linje med myndighetens uttalade ambition för nya arbetsplatser och nya arbetsätt för att bidra till dess utveckling.

I rapporten "Myndighetshubbar" – en utredning av Skatteverkets förutsättningar när det gäller arbetsplatser med coworking för myndigheter s.k. "myndighetshubbar", har de övergripande riskerna och möjligheterna kopplade till dessa myndighetshubbar utretts, såsom säkerhet, flexibilitet, hållbarhet (Agenda 2030) samt attraktivitet för rekrytering och personalbehållning (Skatteverket, 2023). Utredningen konstaterade vissa rättsliga begränsningar när det gäller att dela ytor med andra myndigheter, men konstaterade i övrigt inte några större hinder för genomförandet av "myndighetshubbar".

Skatteverket startade 2021 piloten "Sedeln" med myndighetssamverkan i Stockholm, där man skulle hyra ut kontorsyta till andra myndigheter. Piloten strandade p.g.a. ett ökat behov av arbetsplatser hos Skatteverket då man fick nya uppdrag från regeringen (bl.a. elstöd och folkräkning). I denna tänkta totallösning erbjöd man "rubb och stubb" för de gästande kontorsarbetarna. För att få detta att fungera ekonomiskt för alla parter så krävdes det att den största delen av ytan skulle hyras ut. Det finns en rapport som beskriver denna pilot.

Projektet "SSC Kronan" är ett samlokaliseringsprojekt där Statens Servicecenter ska hyra in sig i 1000 m² av Skatteverkets lokaler. Myndigheterna kommer ha skilda kontorsytor för sin kärnverksamhet men man kommer dela gemensamma ytor såsom lunchrum, reception och vissa mötesrum etc. Kravet på sekretess är den svåra nöten att knäcka. Man delar inte datorer och man har ännu inte lyckats få till ge-

mensamma Intranätlösningar (information gällande lokalerna delas i lunchrummen). Men viss teknik såsom "dumma" skärmar och projektorer i mötesrummen delas.

Skatteverket flyttade för två år sedan från ett kontor i Solna med 75 000 m² kontorsyta, till ett nybyggt hus om totalt 44 000 m² i Sundbyberg (som man hyr av Vasakronan), där ca 3000 personer är placerade. Strategin är att arbeta aktivitetsbaserat, vilket bl.a. innebär att man kan minska kontorsytan.

Man utreder även att få till samlokalisering med andra myndigheter såsom Försäkringskassan, Kronofogden, Arbetsförmedlingen m.fl. Man har tidigare varit samlokaliserade med Kronofogden, och man har en hel del samverkan med Försäkringskassan. En sak som underlättar samverkan är om myndigheterna har liknande behov av lokaler, utrustning mm. Storleken på myndigheter inte så viktig, men antalet platser ger ett mervärde.

Men för att kunna planera och förbereda så krävs det resurser, och p.g.a. reducerade medel och ökat fokus på kärnverksamheten så är det svårt att realisera dessa planer i nuläget.

Det finns även ett motstånd mot att omförhandla hyreskontrakten då man i många fall sitter på gamla, långa kontrakt med låg hyra. En kontraktsändring innebär oftast att hyresvärden höjer hyran. Skatteverket håller dock på att räkna på om det är lönsamt att, trots eventuella hyresökningar, utöka myndighetssamverkan. Med dagens lagstiftning inte möjligt att gå till en byggherre och be dem bygga ett nytt kontor anpassat för att myndigheterna ska kunna sitta tillsammans där.

Man tittar även på möjlig samlokalisering på andra orter utanför Stockholm. Man satsar främst på stora kontorslösningar, men även mindre kontorslösningar är intressanta och kommer sannolikt att komma, men man vill inte göra allt samtidigt.

BILAGA 5 – OM SAMVERKET

Samverket var ett initiativ med Vinnova-stöd som under åren 2021–2023 erbjöd anställda från olika myndigheter att arbeta på ett gemensamt kontor. Samverkets ambition var att skapa en god arbetsmiljö och en innovativ arena där offentligt anställda kan utbyta erfarenheter och expertkunskap och bygga relationer. Totalt deltog 14 statliga myndigheter i projektet.

Samverket hade två kontor under projektets gång. Dessa kontor fanns i Stockholm och i Östersund. Kontoren fungerade som coworking-platser för anställda från de deltagande myndigheterna, där de kunde arbeta flexibelt och delta i samverkansaktiviteter och innovation. Man hade ett fokus på det fysiska mötet på kontoret för att skapa energi, arbetsglädje och spontana möten mellan medarbetare från olika organisationer.

De myndighetsgemensamma lokaler som Samverket skapade skulle erbjuda något annat än det egna kontoret gör, ett ställe där man vill "lära känna nya människor, lära sig hur andra gör och tänker, få inspiration och kreativa möten och lära nytt. På den egna arbetsplatsen tar man hellre bokade möten, planerar, svarar på mejl, möter enskilda personer, koncentrerar sig och läser." (Huss m.fl., 2023) Denna lösning

har således mer fokus på att skapa inspiration, arbetsglädje och samverkan mellan personer från olika myndigheter, än att effektivt nyttja gemensamma resurser.

Samverket kallade också detta för den "tredje platsen", alltså ett komplement till det egna kontoret och till hemmet som arbetsplatser. Upplägget uppskattades generellt av deltagarna. Många hade positiva erfarenheter av att kunna arbeta flexibelt och använda coworking-platserna som en plats för kreativt arbete och samverkan mellan olika myndigheter. Deltagarna uppskattade också möjligheten att dela kunskap och erfarenheter med kollegor från andra organisationer, vilket ledde till nya idéer och initiativ.

En utvärdering av projektet lyfter särskilt fram att Samverket bidrog till ökad kreativitet, kollektivt lärande och inspiration. De som deltog i Samverket kände att det gav mervärde till deras arbete och skapade en hälsosam arbetsmiljö.

Samverket var ett tidsbegränsat pilotprojekt, designat som en experimentell satsning. Dess syfte att samla insikter och lärdomar som sedan kunde användas för att informera framtida arbetsmodeller inom offentlig sektor.

¹³ <https://www.vinnova.se/en/p/exploring-a-hybrid-work-model-at-samverket/>

BILAGA 6 – SAMLOKALISERING AV STATLIGA MYNDIGHETER I FINLAND

I Finland satsar man på gemensamma myndighetskontor, där flera myndigheter samsas i samma byggnad. Sedan ett drygt årtionde tillbaka, har man gradvis anammat konceptet med coworking för sina statligt anställda, vilket har varit en del av hur man förvaltar och administrerar statliga myndighetsfastigheter.

En viktig del i detta är det statligt ägda affärsverket Senaatti-kiinteistö (Senatfastigheter) som hanterar statliga fastigheter i Finland. Senaatti bildades 1999 för att centralisera och effektivisera hanteringen av statliga fastigheter. Man ansvarar för att tillhandahålla, underhålla och optimera användningen av lokaler för finska statliga myndigheter och andra offentliga aktörer.

Precis som i Sverige så var man i Finland tidigare skeptiskt till distansarbete för statligt anställda, men synen förändrades radikalt med COVID-19-pandemins intåg och distansarbete nu tillåts i mycket större utsträckning. Ökningen av distansarbete har bl.a. fört med sig att anställda börjar ifrågasätta nyttan med att pendla till kontoret, vilket i sin tur har tvingat arbetsgivarna att göra arbetsplatserna mer attraktiva för att locka tillbaka personalen.

Den ökade andelen tomma kontorslokaler – nu cirka 500 000 kvadratmeter av totalt 800 000 kvadratmeter, innebär det att varje myndighetsanställd i genomsnitt har tillgång till 89 (!) kvadratmeter kontorsyta. Men man jobbar aktivt för att öka belägningsgraden och mellan 2022 och 2023 ökade den från 20 % till 25 %.

Som svar på dessa utmaningar har Finska staten utvecklat en lokalstrategi som omfattar lokal närvaro, service och nätverk, samt multilokalt arbete där arbete både hemifrån och på kontoret anses vara likvärdigt. Strategin inkluderar

också en satsning på fler gemensamma myndighetskontor där flera myndigheter delar samma byggnad.

En central del i den pågående omvandlingen är en satsning på att etablera egna, statliga coworking spaces som även beaktar säkerhet och sekretess. Målet är att effektivisera utnyttjandet av ytor och det talas om att minska utrymmet till så lite som 10 kvadratmeter per medarbetare, med ambitioner att snart nå ner till 8 eller till och med 5 kvadratmeter. För att uppnå detta investerar man omkring 500 miljoner Euro per år i byggnadsbestånden. Samtidigt så kan man avyttra byggnader för 100 miljoner Euro per år. Man försöker först och främst utnyttja befintligt fastighetsbestånd, men bygger även helt nya lokaler.

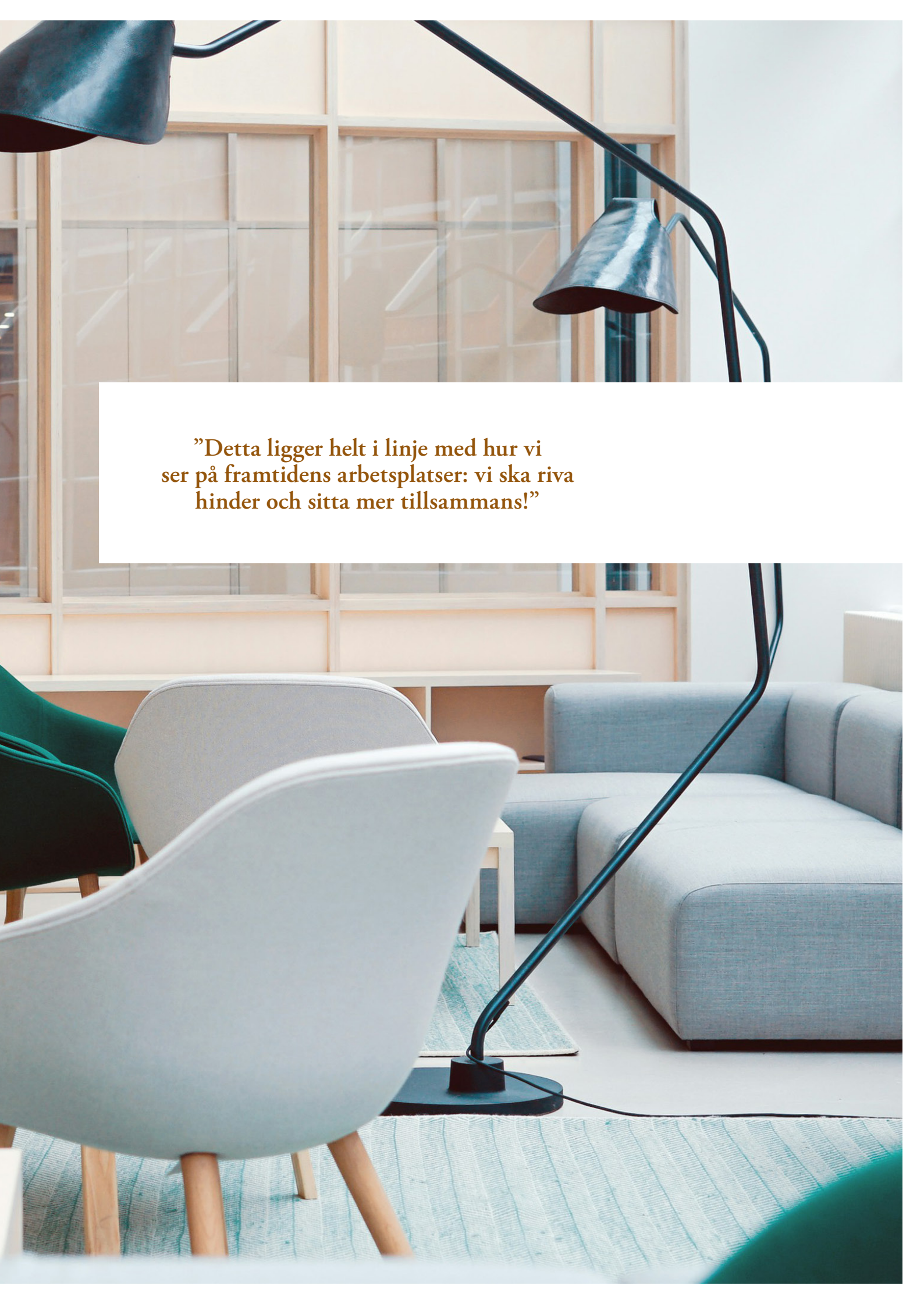
Ett exempel på nybyggt, gemensamt kontor är det i staden Joensuu i östra Finland, där man 2023 öppnade en gemensam kontorsbyggnad för 10 myndigheter med totalt 577 anställda och med en gemensam servicepunkt.

I den finska statsförvaltningen arbetar totalt 80 000 personer, varav ca 50 000 är kontorsarbetare. År 2023 jobbade 4000 av de anställda på statliga coworking-kontor och man räknar med att denna siffra kommer att öka till 8000 inom ett par år. Det är tänkt att 20 000 av dessa ska jobba på coworking-kontor år 2030.

I staden Björneborg har man till exempel kombinerat kontor för statstjänstemän och stadsanställda i gemensamma servicekontor. Även om vissa myndigheter har specifika krav på sina lokaler, har nästan alla myndigheter kontorsarbetare som kan dra nytta av flexibla kontorslösningar. Denna strategi inkluderar även delade utrymmen för evenemang och möten, vilket underlättar samverkan och effektivitet.

¹⁴ I Sverige har vi ingen motsvarande statlig organisation för myndighetslokaler som man har i Finland. I Sverige förvaltades tidigare de statliga lokalerna centralt av staten genom Byggnadsstyrelsen, men sedan den s.k. husreformen 1993 så är lokalhyran varje enskild myndighets ansvar.



A photograph of a modern office interior. In the foreground, a black desk lamp with a blue shade is positioned on a light-colored floor. To the right, a blue modular sofa is visible. In the background, a large window with a wooden frame looks out onto a bright, possibly outdoor area. A white text box is overlaid on the image, containing a quote in brown text.

”Detta ligger helt i linje med hur vi ser på framtidens arbetsplatser: vi ska riva hinder och sitta mer tillsammans!”



LUNDS
UNIVERSITET



Havs
och Vatten
myndigheten



Myndigheten för ungdoms-
och civillsamhällsfrågor

