



Dokumentdatum
2024-03-20

Diarienummer
V-2023-0136 2.2

Projekt Lokaloptimering för verksamhetstödet

Bilaga 1:

Riktlinje för planering av arbetsplatser inom verksamhetsstödet

Version	Datum	Skapat av	Notering
<i>0.2</i>	<i>240320</i>	<i>Laila Thulin</i>	<i>Inarbetning av remissynpunkter</i>
<i>0.1</i>	<i>240129</i>	<i>Laila Thulin</i>	<i>Remissutgåva</i>

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund.....	3
1.2	Syfte och mål.....	3
1.3	Avgränsning	3
1.4	Kommunikation och förankring	4
2	Underlag.....	4
3	Implementering.....	5
3.1	Implementering	5
3.2	Hållbarhet i genomförande och i förvaltningsskede.....	5
3.3	Förändringsprocess.....	5
4	Riktlinje för arbetsplatser	6
4.1	Principer för fri sittning och inplacering	6
4.2	Rumsliga principer och principer för inredning.....	6
4.2.1	Gemensam zon.....	6
4.2.2	Mellanzon.....	7
4.2.3	Hem-zon.....	7
4.3	Förutsättningar för effektivt lokalutnyttjande och fri sittning	8
4.4	Hantering av särskilda behov	8
4.4.1	Särskilda behov hos verksamhet.....	8
4.4.2	Särskilda behov hos individ	8
5	Bilagor	9
5.1	Bilaga Illustration rumsliga principer	9
5.1.1	Gemensam zon.....	9
5.1.2	Mellanzon.....	10
5.1.3	Hem-zon.....	10
5.2	Bilaga Illustration principer inredning.....	11
5.2.1	Gemensam zon.....	11
5.2.2	Mellanzon.....	12
5.2.3	Hem-zon.....	13
5.3	Bilaga Implementation av Riktlinjen.....	14
5.3.1	Typisk förändringsprocess i verksamheten	14
5.3.2	Förslag förankring och stegvis förflyttning.....	15
5.3.3	Dra nytta av en förändring av arbetsplatsutformning.....	15

1 Inledning

1.1 Bakgrund

KTH har ett övergripande mål att minska de lokalrelaterade kostnaderna. Målet är att få ett effektivt nyttjande av lokalerna vilket ger en levande arbetsmiljö med hög närvarograd i verksamhetsstödet (VS) lokaler.

KTH gjorde våren 2023 beläggningsmätningar för VS arbetsplatser och har tillsatt en arbetsgrupp som har tagit fram denna riktlinje för planering av verksamhetsstödet kontorsarbetsplatser.

Riktlinjen är en del i den förstudie som genomförts med syfte att se om och hur KTHs övergripande mål att minska de lokalrelaterade kostnaderna kan ske med fortsatt god arbetsmiljö.

Hypotesen har varit att genom att införa fri sittning för medarbetarna inom VS kunna minska kontorsytorna i tillräckligt hög grad för att ge en tydlig effektiv ekonomisk nytta, utan att behöva kompromissa med arbetsmiljön genom att förtäta med skrivbordsplatser till bristningsgränsen. Detta dokument beskriver riktlinjer för att kunna åstadkomma yteffektiviseringen med en fortsatt god arbetsmiljö genom att erbjuda variation och lokaler som stödjer såväl enskilt fokusarbete som samarbete.

1.2 Syfte och mål

Syfte och mål med detta dokument är följande:

- Yteffektiva lokaler som möter KTH:s behov av lägre lokalkostnader.
- Levande lokaler som främjar samarbete och spontana möten.
- Bra funktionalitet med god variation av arbetsmiljöer som stödjer många olika typer av arbetssätt.
- Arbetsplatserna genomsyras av hållbarhet, på såväl kort som lång sikt.
- Likvärdigt upplägg i byggnaderna som underlättar flexibilitet och igenkännande.
- Flexibla lokaler som förenklar framtida förändringar av organisation och verksamhet (framtidssäkring).

Vid framtagandet av Riktlinjen har följande parametrar avvägts:

- Ekonomi
- Arbetsmiljö
- Hållbarhet
- Samarbeten och synergier

1.3 Avgränsning

Riktlinjen hanterar endast kontorslokaler.

Beslut om att följa Riktlinjen tas i varje enskilt projekt genom ett separat projektdirektiv.

1.4 Kommunikation och förankring

Riktlinjen har kommunicerats och förankrats enligt följande:

- Förankring med avdelningscheferna under framtagandet av Riktlinjen samt inför beslut
- Samverkan under framtagandet av Riktlinjen samt inför beslut

2 Underlag

Det underlag som legat till grund för framtagandet av Riktlinjen är bland annat:

- Riktlinje om distansarbete och tillfälligt hemarbete (V-2021-0385 1.2.)
- Verksamhetsdialoger och fördjupande intervjuer med avdelningschefer
- Utvärdering av Personalavdelningens flexarbetsplatser
- Erfarenhetsutbyte med andra universitet
- Forskning och studier inom kontorsarbetsplatsområdet
- Riskanalys, genomförd av arbetsgruppen för Riktlinjen
- Beläggningsmätning arbetsplatser inom VS våren 2023:
 - Beläggningsmätningen visar, när man ser på totalen för hela VS, på goda möjligheter till ett mer effektivt nyttjande av lokalerna.
 - Snittbeläggningen är 59% för hela VS och maxbeläggning vid samma mättillfälle är 65 % (66% om man slår ihop maxbeläggning från olika tidpunkter).
 - Några verksamheter har haft en högre maxbeläggning vid ett fåtal tillfällen. Det behöver hanteras i förslagen. Å andra sidan är beläggningen betydligt lägre vissa dagar, t ex fredagar.
 - Beläggningsmätningen utgick från hur många som befann sig på campus vid varje mättillfälle, ej hur många som satt vid en arbetsplats.

Utifrån ovan underlag kan det konstateras att det är viktigt att arbetsplatsen yteffektivt hanterar och möjliggör:

- dagar då många från en avdelning/grupp finns på plats på KTH
- såväl samarbete som enskilt fokusarbete samt även andra behov som finns under en arbetsdag
- att det är lätt att göra rätt, t.ex. enkelt att byta arbetsplats, hitta varandra samt förstå förhållningssätt och spelregler
- arbete som kräver sekretess, särskild teknik, etc.
- att man vill komma till arbetsplatsen för att träffa kollegor

3 Implementering

3.1 Implementering

Vid implementeringen av Riktlinjen behöver följande finnas med för ett lyckat genomförande:

- Verksamhetens ledning behöver stå bakom och leda projektet, visa engagemang och förstå vikten av förflyttningen.
- Förstudie där involverade verksamheters detaljbehov kartläggs och matchas mot Riktlinjen.
- Tydlig projektorganisation och projektplan där styrgruppen åtminstone innehåller HR, Kommunikation, IT samt Fastighetsavdelningen.
- Stöd till berörda verksamheter och dess chefer. Det är viktigt att de senare kan bära den nödvändiga förflyttningen i arbetssätt och kultur.
- Förändringsledning för att säkra ett framgångsrikt genomförande och resultat.
- Förändringsledning, utbildning och förankring.
- Utvärdering av hur väl arbetsplatserna fungerar för att kunna dra lärdomar och göra eventuella justeringar. Uppföljning genomförs 6 - 12 månader efter färdigställande.

I bilaga Implementering av Riktlinjen beskrivs detta närmare.

3.2 Hållbarhet i genomförande och i förvaltningsskede

Vid implementering av Riktlinjen ska följande hållbarhetsaspekter eftersträvas:

- Uppnå önskade mål med så liten ombyggnation som möjligt.
- Återbruka inredning och fasta byggnadsdelar för att minska projektens negativa miljöpåverkan.
- Skapa en flexibel planlösning som kommer fungera över tid och leder till färre ombyggnationer i framtiden.
- Minska KTH:s energianvändning.
- Samnyttja funktioner för att främja samarbete och uppnå minskade ytor.
- Basera planlösningen/lokaloptimeringen på beläggningsmätning vilket resulterar i ett bättre anpassat inomhusklimat.
- Skapa likvärdiga och tillgängliga lokaler vilket resulterar i social hållbarhet.
- Planera varierade arbetsmiljöer med tydliga spelregler för att minska stress och främja hållbara beteenden.

3.3 Förändringsprocess

Vid implementering av Riktlinjen krävs stöd till verksamheten och dess chefer samt förändringsledning för att säkra ett framgångsrikt genomförande och resultat.

I genomförandeplanen för varje implementering ska ingå en utvärdering av hur väl arbetsplatserna fungerar, detta bör göras tidigast 6 - 12 månader efter färdigt genomförande.

4 Riktlinje för arbetsplatser

4.1 Principer för fri sittning och inplacering

- Fri sittning för alla (se undantag under 4.4 Hantering av särskilda behov). Med fri sittning menas att alla arbetsplatser är tillgängliga för alla.
- Fri sittning är möjlig inom alla VS kontorslokaler, även i någon annans hem-zon (se definition under 4.2).
- Hem-zon bör, om möjligt, omfatta ca 50 - 100 medarbetare och kan bestå av fler mindre avdelningar/grupper. Vid små hem-zoner förloras såväl flexibilitet som yteffektivitet.
- Inplaceringen görs utifrån såväl VS som den/de aktuella verksamheternas behov (verksamhet kan vara avdelningar och grupper beroende på storlek).
- Största möjliga hem-zon är en byggnad.
- En hem-zon bör helst ligga på ett och samma våningsplan. Vid små våningar kan det läggas på 2 våningar.
- Individen/individerna väljer medvetet arbetsplats utifrån den arbetsuppgift som ska utföras för tillfället.
- Antal medarbetare per skrivbord beslutas inom ramen för varje implementeringsprojekt och ska utgå från resultatet av en beläggningsmätning.

4.2 Rumsliga principer och principer för inredning

(För illustrativa exempel, se bilaga 5.)

I varje byggnad finns en gemensam zon, en mellanzon och en eller flera hem-zoner. Respektive zon beskrivs nedan.

4.2.1 Gemensam zon

- Den gemensamma zonen innehåller funktioner som lämpar sig att dela och öppnar upp för ökad möjlighet att mötas och arbeta över avdelnings- och gruppgränser. Den används som även som extra yta sådana dagar när väldigt många på någon avdelning är på kontoret samtidigt.
- Gemensam zon innehåller pausyta, mötesrum, projektrum, fokussyta och en samarbetsyta.
- Fokussyta är en skrivbordsmöblerad yta tänkt för enskilt, fokuserat arbete. Fokussytan bör ha en dörr in till sig och kan vara en form av storrums.
- Samarbetsyta är en skrivbordsmöblerad yta som har flera användningsområden. Det kan vara en plats att mötas och arbeta över avdelnings-/gruppgränser och används om man

inte ryms i sin hem-zon någon dag.

Samarbetsytan är inte tyst utan där kan man prata med varandra eller i telefon.

- Projektrum kan antingen vara mötesrum som bokas för längre tid alternativt där enbart fysiskt material kan sparas under längre tid och rummet utnyttjas parallellt av flera olika projekt.
- Principer för inredning i den gemensamma zonen:
 - Mötesrum möbleras efter verksamhetens behov och med hänsyn till rummets kapacitet.
 - Pausyta med inredning som även fungerar och bjuder in till öppna möten/arbete.
 - Gemensam fokussyta med skrivbord skärmade fram och på sida för känsla av integritet. Bordsskärmarna bör vara akustiskt dämpande och lite högre.
 - Gemensam samarbetsyta möblerad med skrivbord lika hem-zon alternativt lika fokussyta.
 - Samarbetsplatser/öppna möten. Kan vara i form av akustiskt avskärmande soffor (hög rygg, höga sidor) och även läggas i närliggande pentry.
 - Projektrum har lämpligen flexibel möblering för workshops med mera.

4.2.2 Mellanzon

- Den personliga förvaringen bör av flexibilitetsskäl, om möjligt, placeras som länk mellan den gemensamma zonen och hem-zonen, nära kapprum och huvudflödet i lokalerna. Det är en mindre förvaring för personliga saker.
- Mellanzonen kan även innehålla nedslagsplatser av mer tillfällig karaktär för ett snabbt spontanmöte eller en kort arbetsstund innan ett möte. Sådana platser behöver någon form av visuell avskärmning för att kännas inbjudande att använda.

4.2.3 Hem-zon

- Hem-zonen är en skrivbordsmöblerad yta tänkt för samarbete och utbyte inom en verksamhet. Där är tillåtet att prata och verksamheten kan även förvara eventuella fysiska arbetsmaterial.
- Principer för inredning i hem-zon:
 - Typskrivbordsplats med dubbla dataskärmar.
 - I en hem-zon är skrivbordet antingen utan akustisk skärm eller har lägre akustisk skärm på långsida.
 - Några nedslagsplatser bör finnas i varje hem-zon för kortare stunds arbete (med dataskärmar)
 - Samarbetsplatser/öppna möten. Kan även vara i form av akustiskt avskärmade soffor eller fåtöljer (hög rygg, höga sidor)

- Några, mer akustiskt avskärmade, skrivbordsplatser för telefon och digitalt möte samt sekretessplats med insynsskydd kan finnas i mer öppna hem-zoner. Dessa skrivbord har högre bordsskärm även på sidan samt vid behov även bakom.
- I närhet av hem-zonen finns resursrum för videomöten, 1-to-1, med mera. Dessa bör vara tillgängliga för fler hem-zoner om det är lokalmässigt lämpligt.

4.3 Förutsättningar för effektivt lokalutnyttjande och fri sittning

- Datorarbetsplatserna behöver vara utrustade likvärdigt så att det lätt går att koppla in sin bärbara dator var som helst. Det tas fram en standard för datorarbetsplatser som möjliggör fri sittning.
- Alla medarbetare ska kunna boka alla mötesrum (se undantag under 4.4 Hantering av särskilda behov). Detta främjar optimalt lokalutnyttjande och samarbete, liv och rörelse.
- Spelregler kring hur olika funktioner och ytor används, t ex bokningsregler för mötesrum.
- Dialog avseende förhållningssätt till kollegor och till den nya arbetsplatsens förutsättningar.
- Regelbunden utvärdering.

4.4 Hantering av särskilda behov

4.4.1 Särskilda behov hos verksamhet

- Funktionsplatser kan införas vid behov av särskild teknik och liknande men ska inte vara kopplat till en person. T ex en helpdesk, plats för telefonintensivt arbete, etc.
- Det kan behöva göras undantag från tillgången till alla VS kontorsarbetsplatser inkl. mötesrum med anledning av särskilda skalskyddskrav hos verksamheter.
- Hjälpmedel som behövs på grund av funktionsvariation ska finnas tillgängliga och ska vara lätta att flytta med sig. Om det inte är möjligt behöver någon typ av placering utredas.

4.4.2 Särskilda behov hos individ

- Undantag från fri sittning kan vid särskilda behov göras för funktionsvariationer.
- Enhetlig process och beslutsinstans för lika behandling.

4.4.2.1 Ergonomi

- Ergonomiska hjälpmedel ska finnas tillgängliga och ska vara lätta att flytta med sig
- Ergonomiskt utformad arbetsstol med möjlighet att enkelt ställa in höjd, sittdjup, svankstöd, nackstöd, etc.
- Ergonomiskåp för stämattor och dyl.
- Ergonomiska pekdon och tangentbord förvaras i de personliga skåpen.

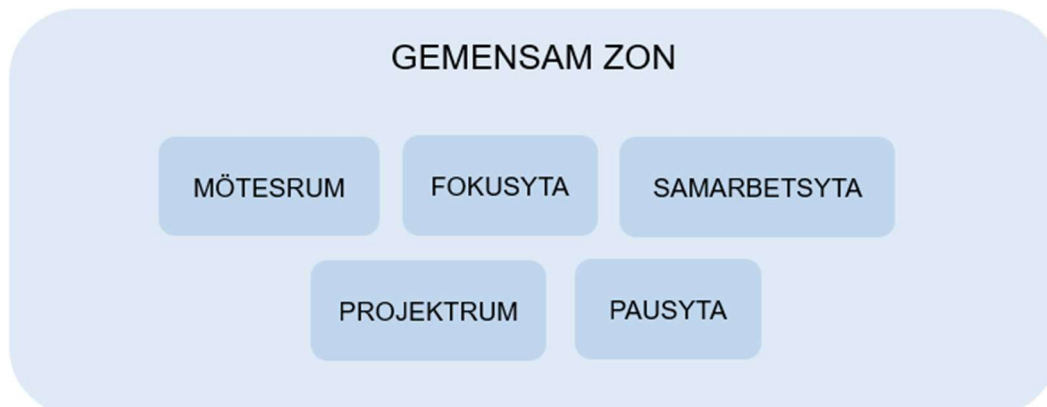
5 Bilagor

5.1 Bilaga Illustration rumsliga principer



- I var byggnad finns en gemensam zon, en mellan-zon och en hem-zon.

5.1.1 Gemensam zon



- Den gemensamma zonen innehåller funktioner som lämpar sig att dela och öppnar upp för ökad möjlighet att mötas och arbeta över avdelnings- och gruppgränser. Den används som även som extra yta sådana dagar när väldigt många på någon avdelning är på kontoret samtidigt.
- Gemensam zon innehåller pausyta, mötesrum, projektrum, fokussyta och en samarbetsyta.
- Fokussytan är en skrivbordsmöblerad yta tänkt för enskilt, fokuserat arbete. Fokussytan bör ha en dörr in till sig och kan vara en form av storrums.
- Samarbetsyta är en skrivbordsmöblerad yta som har flera användningsområden. Det kan vara en plats att mötas och arbeta över avdelnings-/gruppgränser och används om man inte ryms i sin hem-zon någon dag. Samarbetsytan är inte tyst utan där kan man prata med varandra eller i telefon.

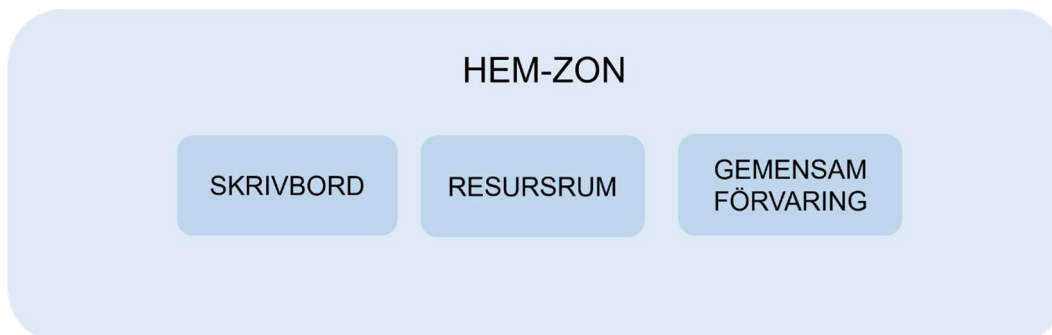
- Projektrum kan antingen vara mötesrum som bokas för längre tid alternativt där enbart fysiskt material kan sparas under längre tid och rummet utnyttjas parallellt av flera olika projekt.

5.1.2 Mellanzon



- Den personliga förvaringen bör av flexibilitetsskäl, om möjligt, placeras som länk/mellanzon till hem-zonen, nära kapprum och huvudflödet i lokalerna.
- Mellanzonen kan även innehålla nedslagsplatser av mer tillfällig karaktär för ett snabbt spontanmöte eller en kort arbetsstund innan ett möte.

5.1.3 Hem-zon

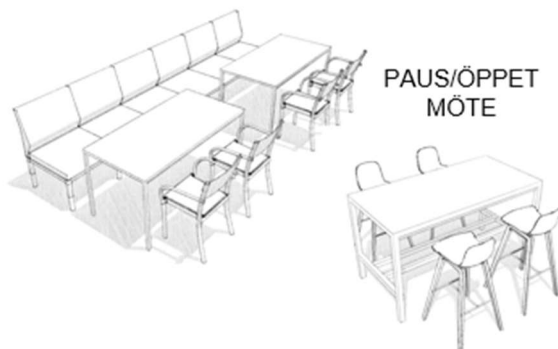
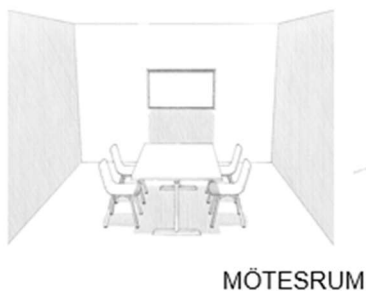
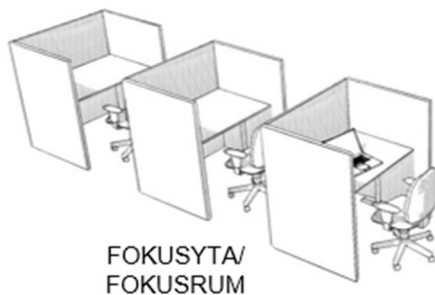


- Hem-zonen är en skrivbordsmöblerad yta tänkt för samarbete och utbyte inom en verksamhet. Där är tillåtet att prata och verksamheten kan även förvara eventuellt fysiska arbetsmaterial.
- I närhet av hem-zonen finns resursrum för videomöten, 1-to-1 med mera. Dessa bör vara tillgängliga för fler hem-zoner om det är lokalmässigt lämpligt.

5.2 Bilaga Illustration principer inredning

5.2.1 Gemensam zon

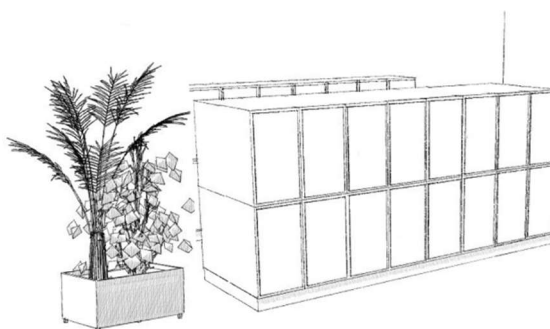
- **Pausyta** med inredning som även fungerar och bjuder in till öppna möten/arbete.
- Gemensam **fokusyta** med skrivbord skärmade fram och på sida för känsla av integritet. Bordsskärmarna bör vara akustiskt dämpande och lite högre.
- **Mötesrum** möbleras efter verksamhetens behov och med hänsyn till rummets kapacitet.
- **Gemensam samarbetsyta** möblerad med skrivbord lika hem-zon alternativt lika tyst yta.
- **Samarbetsplatser/öppna möten.** Kan vara i form av akustiskt avskärmande soffor (hög rygg, höga sidor) och även läggas i närliggande pentry.
- **Projektrum** har lämpligen flexibel möblering för workshops med mera.



5.2.2 Mellanzon

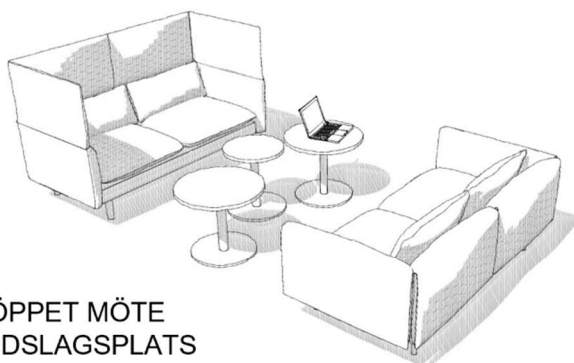
- **Personlig förvaring** i länken mellan gemensamma ytor och hem-zon. Den är ett mindre skåp för personliga saker.
- **Öppna mötesplatser /nedslagsplatser** för ett snabbt möte eller en kort arbetsstund mellan möten. Sådana platser behöver någon form av visuell avskärmning för att kännas inbjudande att använda.

KAPPRUM, WC



PERSONLIG FÖRVARING

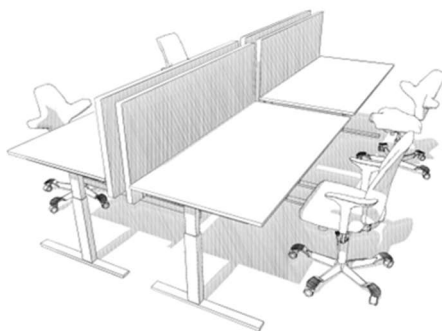
ÖPPET MÖTE
/NEDSLAGSPLATS



5.2.3 Hem-zon

- **Typskrivbordsplats** med dubbla dataskärmar.
- I en hem-zon är skrivbordet antingen utan akustisk skärm eller har lägre akustisk skärm på långsida.
- Några **nedslagsplatser** bör finnas i var hem-zon för kortare stunds arbete (med dataskärmar)
- **Samarbetsplatser/öppna möten.** Kan även vara i form av akustiskt avskärmade soffor eller fåtöljer (hög rygg, höga sidor)

Några, mer **akustiskt avskärmade, skrivbordsplatser** för telefon och digitalt möte samt **sekretessplats** med insynsskydd kan finnas i mer öppna hemvister. Dessa skrivbord har högre bordsskärm även på sidan samt vid behov bakom rygg. Sådana platser kan även möta särskilda individuella behov.



TYPSKRIVBORDSPLATS

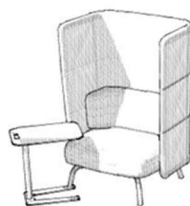


"SEKRETESS"-PLATS



NEDSLAGSPLATS

GEMENSAM
FÖRVARING



SAMARBETSPLATS



SAMTALSRUM/DIGITALT
MÖTE

5.3 Bilaga Implementation av Riktlinjen

Riktlinjen är ett ramverk och inför var implementering behövs en förstudie där de involverade verksamheternas detaljbehov kartläggs och matchas mot Riktlinjen. Det kan t.ex. handla om graden av samarbete, enskilt fokusarbete, behov av funktionsplatser etc. som kan påverka spelregler och detaljutformning i hemzonerna samt vad resursrum mm primärt ska användas till.

En större arbetsplatsförändring är ett komplext projekt som för att lyckas kräver en tydlig struktur och ett brett åtagande i verksamhetens ledning där dessa tydligt visar att man står bakom projektet och förändringen. Implementeringsprojektets styrgrupp bör åtminstone innehålla HR, Kommunikation, IT samt Fastighetsavdelningen.

Den förändring som Riktlinjen innebär medför att även medarbetaren behöver förändra, till exempel hur hen lägger upp sin arbetsdag eller hanterar sitt arbetsmaterial. Det väcker inledningsvis alltid oro och motstånd i verksamheten. Därför är det viktigt med förändringsledning och förankring i genomförandeprojektet och att verksamhetens chefer tar ansvar för förändringen.

Det finns många modeller för hur en förändringsprocess ser ut och hur förflyttningen bäst leds men nedan finns ett exempel som erfarenhetsmässigt fungerar väl.

5.3.1 Typisk förändringsprocess i verksamheten

Förenklat brukar förändringsprocessen vid kontorsförändringar se ut så här:

Förnekelse

Medarbetaren tror inte att förändringen kommer att ske, missuppfattningar och rykten. Information går inte in och "Varför har ingen berättat det här för mig?" kan dyka upp trots informationsinsatser.

Motstånd

Aktivt eller passivt ifrågasättande och ibland motarbetande. Oavsett förslag kommer reaktionen "Det där passar kanske andra men inte mig/oss för jag/vi är ... *speciella på något vis*". Jobbig fas men övergående, kan ibland bli lite aggressivt. Svårt att se möjligheter och göra konstruktivt förbättringsarbete i verksamheten.

Nyorientering

Man accepterar att förändringen är oundviklig och frågeställningarna blir mer konkreta "Hur ska jag kunna hitta en plats som passar mig?", "Var ska jag ha mitt material?". Nu underlättar konkret förberedelsearbete inför förändringen som gemensamma gallra/kasta/sortera-aktiviteter och diskussioner om hur man kan digitisera och strukturera digitalt material.

Att ta fram spelregler och diskutera förhållningssätt är en del i nyorienteringen och inkörsperioden efter flytt blir det sista steget att hjälpa medarbetarna tänka nytt och skapa nya vanor.

Nystart

Först efter flytten brukar det nya arbetssättet bli begripligt för majoriteten och då får verksamheten en fysisk manifestation på en nystart. Ett bra tillfälle att försöka få fler bra vanor på plats förutom det nya arbetssättet.

5.3.2 Förslag förankring och stegvis förflyttning

Följande steg brukar förenkla förändringsprocessen och förflyttningen.

Uppstart - Varför behövs förändringen och vad innebär den

Tydliggör syfte och mål med den nya arbetsplatsutformningen och arbetssättet. Låt gärna projektet presentera sig och syftet m.m. på ett stormöte för all personal. Det minskar risken för ryktesspridning och missförstånd.

Dialog

Ge möjlighet till dialog om problematik och möjligheter med förändringen samt att lufta eventuella farhågor. Skapa en fråga/svar-sida på intranätet. Se till att cheferna ligger steget före och starta gärna ett enkelt chefsprogram dvs en serie möten på olika teman relaterade till förflyttningen som stödjer cheferna i deras arbete att leda förändringen.

Ta hjälp av och stötta förbättringsmöjligheter

Involvera och inspirera chefer och medarbetare att konstruktivt medverka till att identifiera och genomföra förbättringar vad gäller digitalisering, materialhantering, samarbete m.m.

Förbered inför det nya

Arbeta fram spelregler och skapa samsyn om bra förhållningssätt till det nya när färdigställandet närmar sig.

Inkörningsperiod efter flytten

Säkerställ att nya vanor och beteenden skapas.

Uppföljning

Efter att det gått minst 6 månader är det lämpligt att följa upp hur målen nåtts och om det behöver göras några finjusteringar av arbetssättet.

5.3.3 Dra nytta av en förändring av arbetsplatsutformning

Tyvärr är det vanligt att trots förändringar av organisationen och nya rutiner så fortsätter gamla arbetssätt och tankemönster att dominera. "Så har vi alltid gjort", "Det sitter i väggarna" och "Det tar vi sen, nu måste vi fokusera på att leverera" har förhindrat många viktiga förflyttningar. Forskning om vad som krävs för att åstadkomma förändring t.ex. Kotter mfl. visar på vikten av att skapa ett "sense of urgency", en insikt i att något behöver göras nu och det innefattar även mig som individ. En förändring av arbetsplatsutformningen kan användas för att underbygga och förstärka annan önskad förändring tex. att få till ett mer digitalt arbetssätt eller att nya rutiner verkligen tas i bruk. Orsaken är att den fysiska kontorsförändringen kommer med ett mycket tydligare "sense of urgency" på grund av fasta tidplaner och handfasta aktiviteter med krav på digitalisering, spelregler och nya arbetssätt och som avslutas med en fysisk manifestering av att något förändrats och det går helt enkelt inte att fortsätta som tidigare.