

# ER NØGLETAL ”DET NYE SORT”? HVAD KAN ORGANISATIONER BRUGE NØGLETAL TIL?

På SIGNAL har vi gennem 13 år indsamlet data på sammenhængen mellem rum og adfærd. Vi har i dag en kæmpe databank fra design af mere end 50.000 arbejdspladser i den offentlige og private sektor. Databanken sætter os i stand til at dokumentere sammenhænge mellem design og indretning af rum og hvorledes disse rum kan skubbe, befordre eller forhindre ønsket adfærd mellem mennesker.



AF GITTE ANDERSEN  
CEO SIGNAL

Vi kan sortere vores nøgletal for henholdsvis arbejdsrum og læringsrum, og for begge kan vi yderligere segmentere for adfærd for topledelse, mellemledere og medarbejdere, studerende, undervisere m.m. Desuden kan vi for arbejdsrum segmentere vores nøgletal på offentlige arbejdsmiljøer (henholdsvis stat eller kommuner – for kommuner kan vi segmentere helt ned i den enkelte forvaltning). For læringsmiljøer kan vi segmentere vores data på en række forskellige læringsmiljøer: folkeskoler, erhvervsskoler, professionshøjskoler, erhvervsakademier, gymnasier m.m.

Disse data giver os viden om, dels hvordan rum kan være med til at skabe bedre organisatorisk performance. Men de giver os også muligheden for, på ethvert givent projekt, at benchmarke, hvorledes en bygning eller en organisation performer set ift. andre organisationer eller bygninger i samme segment – noget mange topledelse finder uhyre interessant, da man også her skal være konkurrencedygtig! Og endelig giver de mange nøgletal os mulighed for at udarbejde en række simuleringer af fremtiden.

Vi kan opstille teser, hvori vores nøgletal bringes i spil til at sige noget om hvordan rum, ved forskellige scenarier for udformninger, design og indretninger, vil påvirke adfærd mellem mennesker. Nøgletallene er derfor et aktiv vi kan bringe i spil. Som eksempel kan nævnes i:

- Programmering af et nyt hovedkvarter for en organisation hvor topledelsen har formuleret en række performance metrics, som de ønsker forbedringer på i organisationen – hvordan skal dette hus designes?
- Udarbejdelse af programmer for ombygning af eller nyopførelse af undervisningsbyggeri. Fx kan udarbejdelse af fremtidige campusstrategier, på baggrund af

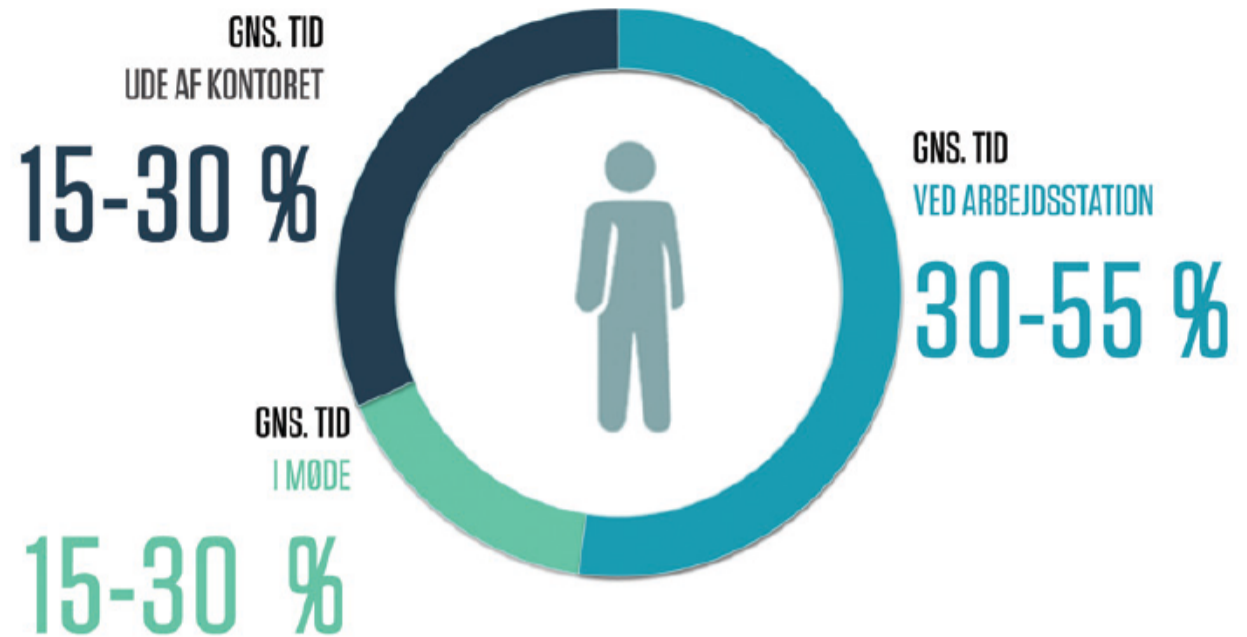
eksempelvis fusioner mellem en række uddannelsesinstitutioner, belyse, hvor der kan optimeres og hvilke bygninger, der performer bedst i forhold til fremtidige ønsker til kobling mellem pædagogik og rum. Vores datamateriale er indsamlet ved hjælp af to forskellige metoder, som beskrives herunder:

**Observationer** – Vi gennemfører observationer i samtlige rum i en organisation. Over en række perioder i løbet af dagen gennemfører en række sociologistuderende observationer på, hvordan rum bruges, om de er i brug og i givet fald af hvor mange og hvordan. Vi undersøger, hvor er der liv og hvor den uformelle interaktion foregår, hvor de populære steder er og hvor der stort set altid tomt osv. osv. På denne baggrund kan der tegnes en brugscyklus for bygningen. Det vil sige, at vi får en viden om hvilke ledige rum/ressourcer, der er i den aktuelle bygning, samt hvornår de er ledige. Observationerne foretages både som døgn- og ugecyklus, samt flere gange hen over en måned og over et år. En brugscyklus kan tillige give os kvalitativ viden om, hvor der er områder og rum i en bygning, der særligt godt understøtter forskellige aktiviteter mellem mennesker – og hvor man har overskydende rum, som ingen finder relevante eller interessante at benytte sig af.

## ONLINE SURVEYS

Vi gennemfører online surveys. Vi har hos SIGNAL udviklet vores eget online survey program, som bruges til at indsamle data fra samtlige medarbejdere i en given organisation. Vi indsamler data i to kategorier:

- En faktabaseret kategori, der omhandler hvordan den enkelte medarbejder bruger sin dag på forskellige arbejdsprocesser, og om disse foregår på kontoret eller udenfor kontoret.



- Indsamling af en række data fra observationer, der giver nøgletal på: hvordan rum bruges over dagen; identificerer uudnyttede arealressourcer eller uhenigtsmæssig brug af m<sup>2</sup>; skaber indsigt i hvor uudnyttet ressourcefuldhed kan konverteres til nye aktive potentialer i de fysiske rammer; skaber indsigt i hvor der er liv på kontoret – hvor er de gode yndlingssteder, hvor ophold over dagen skaber liv og interaktion

Vi er på SIGNAL overbeviste om, at det fremover er vitalt at, organisationer systematisk begynder at indsamle data om egen performance i forhold til design og indretning af rum. Det er vigtigt, fordi disse data vil give topledelse vital viden om, hvilke håndtag de kan skruer på, når organisationen skal justere sin performance i forhold til konkurrencen på de markeder, de agerer på.

#### RUM SOM LEDELSESREDSKAB

Der er en ny og øget opmærksomhed omkring rum som strategisk redskab, og en øget bevidsthed om, at det at arbejde med rum ikke KUN har noget med indretning, farver og inventar at gøre – men derimod er et fantastisk ledelsesredskab i vejen til bedre performance. Denne interesse ser vi spredt på en række forskellige segmenter:

I **private organisationer** er det måske – ikke overraskende – ofte de store, globale organisationer, der går forrest. De har en række lokationer spredt over jordkloden, og medarbejdere der rejser på kryds og tværs af dem. Organisationerne har gennemført mange flytninger og ombygninger. og ledelsen har erkendt behovet for at skabe rammer der, på tværs af lokationer, sender signalet om én virksomhed. Topledelsen giver de lokale ledere koncepter, redskaber og data, så de ikke hver for sig skal starte forfra, når der skal flyttes til et nyt domicil, det eksisterende skal forandres eller når der blot skal ske organisatoriske forandringer.

Disse organisationer udarbejder "Office Design Koncepter", som typisk kobler organisationens værdier, strategier og visioner sammen med udformning af de fysiske rammer – og altså ikke kun giver driftsmæssige guidelines. Disse guidelines er der også men som en ryggrad til alt det, der handler om menneskers performance og hvordan rum understøtter dette bedst. Det er eksempelvis organisationer som Microsoft, Siemens Windpower, Shell, Astra Zeneca som allerede har globale Office Design Strategier (se note).

I **statslige organisationer** er det primært udviklingsprojekter der på et mere konceptuelt niveau, forsøger at give guidelines og designprincipper. Fokusområder i forbindelse med fremtidigt byggeri kobler rum og adfærd i modelprogrammer (note) indenfor udvalgte segmenter:

- Fremtidens folkeskole anslår sammenhængen mellem rum og pædagogik, sammenhængen mellem teori og praksis osv.)
- Fremtidens bibliotek (sammenhængen mellem biblioteket og dets fremtidige rolle i samfundet og en rumlig tænkning, der giver bud på hvordan læringsrummet, inspirationsrummet, møderummet og det performative rum hver især kan fremme adfærd som integration, borgernes kulturelle mødested osv.)
- Fremtidens arbejdspladser i Staten (sammenhængen mellem departementer og styrelser, deres måder at arbejde på, og hvordan fremtidige bygningsporteføljer i den offentlige sektor kan understøtte en række fremtidsscenarioer for måder at arbejde på i staten)
- Fremtidens plejeboliger til ældre med autisme (sammenhængen mellem rumlig og arkitektoniske tyde-

---

---

lighed til mennesker, der kan indgå i parallelle fællesskaber og som har brug for enkel rumlig arkitektur, der i sig selv kommunikerer, hvad der kan foregå i et givent rum).

Dette er blot nogle eksempler på "modelprogrammer" udarbejdet af SIGNAL. De har til formål at koble adfærd og rum og give guidelines til de rådgivere, der senere rundt omkring i kommunerne skal detailplanlægge nye rum.

For tiden oplever vi fusioner på mange af de statslige uddannelsesinstitutioner. Disse har skabt en ny og øget interesse i segmentet for ikke kun at udarbejde strategier for de enkelte bygninger eller strategier, hvor der kigges på de nyfusionerede campusområder, som en række enkeltstående bygninger i porteføljen. Trenden er, at der udarbejdes en egentlig, samlet campusstrategi, som, med afsæt i direktionens strategier, viser, hvordan den nyfusionerede campus kan understøtte læringsløft og læringskvalitet. Dermed kan direktionen foretage en vurdering af, i hvor høj grad deres eksisterende bygninger beforder denne udvikling, og hvad der rumligt skal ændres for at understøtte udviklingsrejsen på den korte, mellemlange og lange bane.

I kommunerne ser vi endnu kun en begyndende interesse, for at etablere koncepter for arbejdspladser, der skal koble den enkelte organisations opgaver med udformning af de fysiske rammer. Men der er spæde tiltag. Mange kommuner har etableret fælles ejendomsselskaber, der skal kigge på strategier for de kommunale bygninger på tværs af fagforvaltningerne. Dette tolkes stadig primært som drift- og vedligeholdelsesopgaver, men nogle steder er man lidt længere fremme og er begyndt at kigge på det aktuelle ressourcebillede af den samlede kommunale bygningsportefølje. Dermed får man blik for hvor ressourcefuldheden er til stede – eller sagt på en anden måde: hvor der er ledige ressourcer, som kan adressere nye behov eller ressourcer, man ikke længere behøver.

Næste skridt i forløbet er at koble disse analyser til direktionens strategiske arbejde. Ved at anvende eller afhænde de ledige ressourcer kan man begynde, at formulere helt nye velfærdstilbud i kommunen, hvor institutioner går sammen på tværs og aktiverer det "guld" der er i nabolaget – sambrug sikrer, at vi alle kan få adgang til mere.

Det er en aktuell dagsorden i en tid, hvor kommunerne skal spare, men samtidig har borgere, der ønsker øget kvalitet og service.

Kommunerne er dermed måske også på vej med et nyt fokus på, hvordan deres bygninger er forandringens potentiale og et aktiv der kan skabe innovation og nytænkning?

Vi er sikre på, at vi de næste par år vil se et øget fokus på at flytte snakken om rum ind på direktionsgangen, et øget fokus på de performanceresultater rummet kan fremme og understøtte, nye uddannelser der sætter fokus på at arbejde med rum og masser af indsamlet evidens, der giver os endnu mere viden om hvordan rum virker – Vi skal bare gå i gang!

---

Note:

Modelprogram: initieret af staten, fordi det ikke skal efterlades hos den enkelte aktør (fx kommuneskole eller – bibliotek) at tænke nyt hver især, men at man centralt udarbejder programmer for fremtidige løft af et segment. Hensigten er, at den enkelte kommune med programmet i hånden kan konkretisere lokalt.

Office Design Strategier: globale eller nationale koncepter, der på tværs af bygningsporteføljer beskriver standarder for hvordan programmering af nye byggerier, M2 forbrug, rumdesign, holdninger til bæredygtighed, indretning med mere, skal understøtte aktuelle og fremtidige arbejdsprocesser ud fra organisationens performance metrics.