

Anne Marte Ryfetten

Covid-19 sin påvirkning på kontorarbeidsplassen

Hvordan eiendomsbesitter kan tilpasse seg transformasjonen av kontorarbeidsplassen i samsvar med leietakernes behov

Masteroppgave i Eiendomsutvikling- og forvaltning

Veileder: Reidar Gjersvik

Medveileder: Geir Karsten Hansen

Juni 2021

Anne Marte Ryfetten

Covid-19 sin påvirkning på kontorarbeidsplassen

Hvordan eiendomsbesitter kan tilpasse seg transformasjonen av kontorarbeidsplassen i samsvar med leietakernes behov

Masteroppgave i Eiendomsutvikling- og forvaltning
Veileder: Reidar Gjersvik
Medveileder: Geir Karsten Hansen
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I denne studien har formålet vært å undersøke påvirkningen Covid-19 har hatt på kontorarbeidsplassen. Pandemien har vist at arbeidstilnæringer som *remote work* og *hybride metoder* fint lar seg gjennomføre med gode resultater. Måten vi jobber på har alltid vært i forandring, men pandemien har nå satt fart i en ny trend med en større sammensmelting av arbeidsplassen på kontor og hjemme. Studien skal avdekke hvilke strategier eiendomsbesitter har for å håndtere skiftet vi nå befinner oss i, og hvordan disse har planlagt å jobbe fremover for å være tilpasningsdyktige og levere større fleksibilitet. Det var også ønskelig å fokusere på leietakerne, og få en dypere innsikt og forståelse av hvordan disse oppfatter situasjonen vi befinner oss i, og hvilke tanker de har rundt egne ansatte og det å returnere for fullt tilbake til kontoret når dette blir mulig.

På bakgrunn av dette skal følgende problemstilling bidra til å belyse temaet:

«Hvordan kan eiendomsbesitter tilpasse seg transformasjon av kontorarbeidsplassen etter pandemien, og hvordan kan dette gjøres i samsvar med leietakernes behov?»

Problemstillingen blir besvart gjennom tre ulike forskningsspørsmål, som tar for seg konseptet *property as a service*, disruptive endringer og påvirkningen pandemien har hatt på kontorleiemarkedet.

For å besvare problemstillingen og undersøke samsvar mellom etterspørsel og behov som følge av pandemien, ble en kvalitativ tilnærming til feltet ansett som hensiktsmessig. Det ble utført dybdeintervju for eiendomsbesittere, leietakere og søkemegler. Totalt har 15 informanter blitt intervjuet. Videre ble det brukt kvantitative undersøkelser for å diskutere og triangulere data. Dette ble gjennomført som en dokumentstudie ved å analysere resultater fra Kundetilfredshetundersøkelsen 2020 (KTI). Resultatene fra undersøkelsen skal vise hvorvidt denne informasjonen samsvarer med hva informantene sier, eller om det er avvik.

Funnene i studien viser at den mest tydelige endringen pandemien har bragt med seg, er bevisstgjøring rundt *hva* kontoret skal være for den enkelte. Det fremkommer av studiens funn at det er markante forskjeller i eiendomsbesitter og leietaker sine tanker om påvirkningen pandemien vil ha på kontorarbeidsplassen. I første omgang bør eiendomsbesitterene sette behovsavklaring på agendaen, og anerkjenne endringene som vil komme. Eiendomsbesitterene har ingen langsiktig strategi på hvordan dekke leietakernes nye behov, da de enda ikke har oppfattet disse. For å ivareta leietakerne og kunne tilby konsepter som *property as a service*, er det essensielt at eiendomsbesitter avdekker behov hos leietakerne på en bedre måte. Pandemien har bragt seg nye arbeidsmetoder som forutsetter nye ferdigheter. Det fremkommer blant annet at eiendomssjefens rolle må omdefineres, og at disse må «tale samme språk som leietakerne».

Abstract

In this study I aimed to investigate the impact Covid-19 has had on the workplace, and how the pandemic has shown that work approaches such as Remote work and Hybrid methods easily can be implemented with good results. The way we work is constantly changing, but the pandemic has now accelerated a new trend with a combination of the office workplace and the home office. This study will reveal what strategies property owners use to deal with the shift we are now in, and how they plan to work in the future to be adaptable and deliver greater flexibility. In addition, the study also will focus on the tenants, and gain a deeper insight and understanding of how they are experiencing the situation, and what thoughts they have about their own employees and to return fully back to the office when possible.

The research question as basis for the study is as follows:

"How can property owners adapt to the transformation of the office workplace after the pandemic, and how can this be done in accordance with the needs of tenants?"

The research question is answered through three different questions. The questions address the concept of property as a service, disruptive changes and the impact the pandemic has had on the office rental market. A qualitative approach to the field was considered as suitable to answer the research question. Interviews were conducted for property owners, tenants and one *Head of tenant*. A total of 15 informants have been interviewed. Furthermore, quantitative studies were used to discuss and triangulate data. This was carried out as a document study of the Customer Satisfaction Survey 2020. The results from the survey will show whether the information corresponds with what the informants say, or whether there are discrepancies.

The findings in the study illustrate that the most obvious change the pandemic has brought is awareness of *what the office should be*. It emerges from the results that there are differences in the property owners and tenant's thoughts about whether the pandemic will have a disruptive impact on the office workplace. It is clear that property owners needs clarification on the agenda, and acknowledge the changes that will come. Property owners have no long-term strategy on how to meet the tenants' needs. In order to take care of the tenants and be able to offer concepts such as property as a service, it is essential that the property owner identifies the needs of the tenants in a better way. The pandemic has brought new working methods that require new skills. It emerges, among other things, that the role of the property manager must be redefined, and that they must "speak the same language as the tenants".

Forord

Et sikkert vårtegn i Trondheim er når studentenes eksamensforberedelser flyttes utendørs. Her sitter jeg på en benk utenfor leiligheten min på Bakklandet, og dagen har kommet for at jeg skal reflektere tilbake på tiden fra første utkast til ferdig resultat. Det er umulig å skulle oppsummere denne prosessen uten å tenke tilbake på disse to årene, og hvilke erfaringer de har bragt inn i livet mitt. Rundt meg kryr det av mennesker som er ute og nyter finværet. De går bortover de brosteinlagte gatene og studerer de fargerike trebygningene, akkurat slik jeg selv gjorde for første gang for to år siden. Byen har satt sitt inntrykk og det samme har menneskene.

Covid-19 har gjort studieårene noe annerledes med restriksjoner og tiltak som har satt oss i unntakstilstander. Likevel føler jeg meg heldig som har fått komme til en ny by, og blitt inkludert i et samboerskap hvor vi har tatt vare på hverandre. Det har blitt mange hjemmekvelder med gode samtaler og knytting av bånd. I en tid med sosiale restriksjoner har vi lært å sette pris på de små tingene. Nå er jeg likevel klar for veien videre. Denne masteroppgaven markerer slutten på to fantastiske år ved NTNU. Jeg tar med meg kunnskap og lærdom, og gleder meg til veien videre.

En rekke personer skal takkes for uvurderlig hjelp og støtte i arbeidet med oppgaven. Først og fremst vil jeg rette en takk til alle deltakerne i studien for innsiktsfulle bidrag og raus deling av opplevelser. Uten dere hadde jeg aldri fått den kunnskapen og forståelsen for å kunne dra de slutninger og konklusjoner som har blitt gjort. En særlig takk går til min veileder Reidar Gjersvik, for dine konstruktive og reflekterte tilbakemeldinger. Du har alltid vært tilgjengelig og behjelpelig, uansett tid og sted. Videre ønsker jeg å takke Øystein Ringen Vatnedalen v/ Eiendomsfag, for gode råd og forslag til hvilke retninger oppgaven kunne ta. Til slutt vil jeg takke Morten Olaisen v/NEMEET for utallige mail og mas. Takk for all hjelp med dataanalyse, gjennomlesning og generell interesse for oppgaven!

Samtidig som det er en lettelse og frihet å være ferdig, er det også vemodig at studenttilværelsen snart er over. Alle nye bekjentskaper gjør at jeg føler meg litt mer verdensvant, og jeg vet dette kun er starten på flere langvarige vennskap.

Takk til Trondheim for to fine år, og takk til alle som har bidratt med gode minner!

Trondheim, 3.juni 2020



Anne Marte Elverhøi Ryfetten

Innholdsfortegnelse

FIGURER	VII
TABELLER	VII
1 INNLEDNING.....	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN	10
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	10
1.4 AVGRENSNING	11
2 TEORETISK RAMMEVERK.....	13
2.1 KONTORET SOM ARBEIDSPASS	13
2.1.1 <i>Disruptive endringer</i>	16
2.2 ULIKE KONTORTYPER OG ARBEIDSPASSKONSEPTER	18
2.2.1 <i>Remote work</i>	18
2.2.2 <i>Hybrid kontorløsning</i>	21
2.2.3 <i>Hjemmekontoret</i>	23
2.3 POST-COVID: NYE ENDRINGER I ARBEIDSPRAKSIS	27
2.3.1 <i>Transformasjon av organisasjons- og arbeidsdesign</i>	28
2.3.2 <i>Tilegne seg ny teknologi og ferdigheter</i>	30
2.3.3 <i>Helse og sikkerhet</i>	32
2.3.4 <i>Property as a service</i>	32
2.3.5 <i>Organisatoriske endringer</i>	34
2.4 FLEKSIBILITET OG AREALEFFEKTIVITET	37
2.4.1 <i>Workplace Strategy</i>	40
3 METODISK TILNÆRMING.....	41
3.1 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	41
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI	42
3.3 UTVALGSKRITERIER	43
3.4 DATAINNSAMLINGEN	45
3.4.1 <i>Litteraturstudie</i>	45
3.4.2 <i>Kvalitative intervju</i>	47
3.4.3 <i>Dokumentstudie</i>	49
3.4.4 <i>Webinar</i>	50
3.5 DATAREDUKSJON OG DATAANALYSE	52
3.5.1 <i>Transkribering</i>	52
3.5.2 <i>Proessen i analysen</i>	52
3.6 FORSKNINGENS KVALITET	53
3.6.1 <i>Reliabilitet</i>	53
3.6.2 <i>Validitet</i>	54
3.6.3 <i>Refleksivitet</i>	56
3.7 ETISKE BETRAKTNINGER	56

4	PRESENTASJON AV FUNN	58
4.1	INFORMANTENE.....	58
4.1.1	<i>Dybdeintervju eiendomsbesitter</i>	58
4.1.2	<i>Dybdeintervju leietakere</i>	59
4.1.3	<i>Dybdeintervju søkemegler</i>	60
4.2	RESULTAT DYBDEINTERVJU	60
4.2.1	<i>Tema 1: Pandemiens påvirkning på bransjen</i>	60
	Oppsummering	65
4.2.2	<i>Tema 2: Posisjon og strategi</i>	66
	Oppsummering	71
4.2.3	<i>Tema 3: Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet</i>	71
	Oppsummering	76
4.2.4	<i>Tema 4: Suksessfaktorer</i>	76
	Oppsummering	78
4.2.5	<i>Tema 5: Søkemegler</i>	79
4.3	RESULTATER DOKUMENSTUDIER.....	81
4.3.1	<i>KTI</i>	82
4.3.2	<i>Tillit, rykte og lojalitet</i>	83
4.3.3	<i>Leveranse til leietaker</i>	84
	Oppsummering	86
5	DRØFTING	87
5.1	DISRUPTIVE ENDRINGER.....	87
5.1.1	<i>Det fysiske kontorets funksjon</i>	90
5.2	PANDEMIENS PÅVIRKNING PÅ LEIEMARKEDET	93
5.2.1	<i>Endrede arealbehov</i>	94
5.2.2	<i>Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet</i>	96
5.3	PROPERTY AS A SERVICE	99
5.3.1	<i>Kundeorientert kontortilnærming</i>	99
5.3.2	<i>Økt risiko i leieforhold</i>	102
5.3.3	<i>Oppsummering</i>	103
6	KONKLUSJON.....	105
7	STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	108
8	REFERANSELISTE.....	109
8	VEDLEGG.....	118
	<i>VEDLEGG 1: KONFEDENSIALITETSERKLÆRING KTI-UNDERSØKELSE</i>	118
	<i>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE- INTERVJU MED LEIETAKERE</i>	119
	<i>VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE- INTERVJU MED EIENDOMSBESITTERE</i>	120
	<i>VEDLEGG 4: FORESPØRSEL OM DELTAGELSE I INTERVJU</i>	122

Figurer

<i>Figur 1: Omtale av kontorets endring som følge av pandemien.....</i>	9
<i>Figur 2: Net-work. Et nettverk av arbeidsplasser.....</i>	14
<i>Figur 3: Fremtidens kontor- et økosystem av jobbsteder.</i>	15
<i>Figur 4: Ulike arbeidsplasskonsepter</i>	18
<i>Figur 5: Statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser.....</i>	19
<i>Figur 6: Antatt statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser.....</i>	19
<i>Figur 7: Fordeler ved remote working</i>	20
<i>Figur 8: Utfordringer ved remote work før og etter pandemien</i>	21
<i>Figur 9: Statistikk over ønskelig hybrid-modell.</i>	22
<i>Figur 10: Statistikk over ønskelig hybridmodell</i>	23
<i>Figur 11: Ansatte med arbeidsavtale: deler av arbeidet skal utføres i egen bolig.....</i>	24
<i>Figur 12: Fem avgjørende faktorer for å skape fremtidens arbeidsplass.....</i>	27
<i>Figur 13: Sammenheng organisering, teknologi og fysisk utforming.....</i>	31
<i>Figur 14: Forventede endringer i organisasjonen de neste 2-3 årene</i>	36
<i>Figur 15: Hvilke områder organisasjonen trenger å foreta endringer de neste 2-3 årene, for å møte endrede omgivelser eller skape nye muligheter</i>	36
<i>Figur 16: Hva er ditt ideelle fysiske arbeidsmiljø?.....</i>	38
<i>Figur 17: Uttalelser fra leietakere angående disruptjon i kontormarkedet.</i>	62

Tabeller

<i>Tabell 1: Utvalgskriterier</i>	43
<i>Tabell 2: Søkeord og database for litteraturstudie</i>	46
<i>Tabell 3: Informasjon over intervjuene</i>	48
<i>Tabell 4: Webinarer som har blitt gjennomgått det siste året.</i>	51
<i>Tabell 5: Utfyllende informasjon om eiendomsbesitterene</i>	59
<i>Tabell 6: Utfyllende informasjon om leietakerne.....</i>	59
<i>Tabell 7: Informasjon om søkemegler.....</i>	60
<i>Tabell 8: Prosentdel av arbeidstakerne som foretrekker hjemmekontor.</i>	73
<i>Tabell 9: Gjennomsnittlig kontraktslengde for eiendomsbesitterene</i>	74
<i>Tabell 10: Leietakernes nåværende kontraktslengde</i>	75
<i>Tabell 11: Overordnet resultat fra KTI-studie for valgte kategorier</i>	81
<i>Tabell 12: Resultater KTI totalt sett, og i forhold til ideell utleier.</i>	82
<i>Tabell 13: Resultat KTI for kategoriene Tillit, rykte og lojalitet</i>	84
<i>Tabell 14: Resultater KTI for pris, lokalene, beliggenhet og kontaktperson.....</i>	85
<i>Tabell 15: Likheter og ulikheter mellom eiendomsbesitter og leietaker sine synspunkter.....</i>	104

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

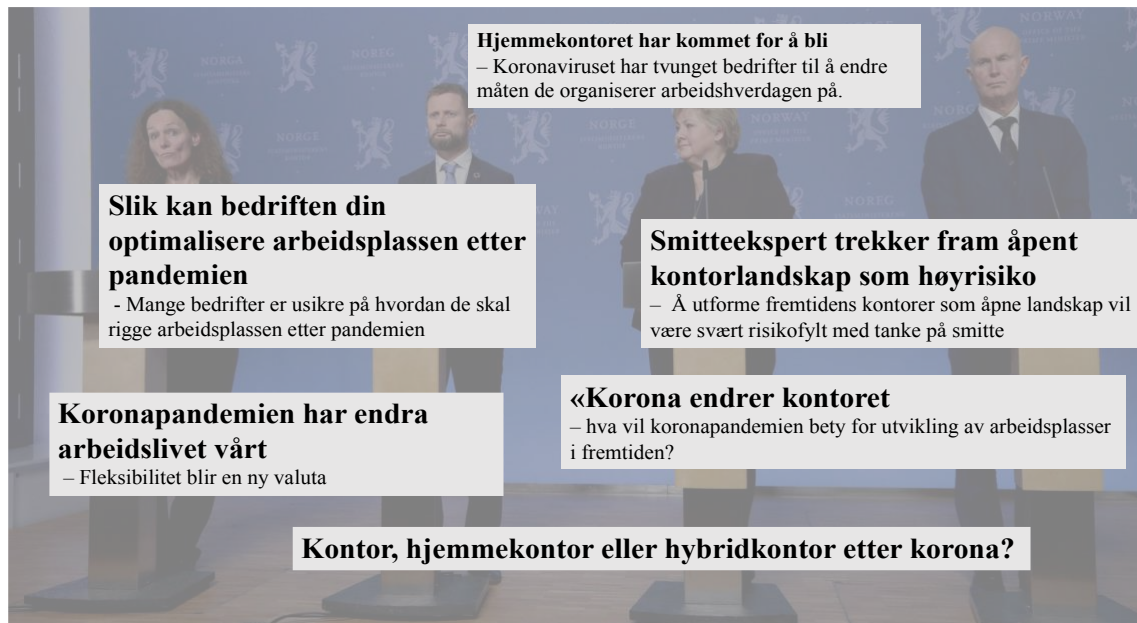
I desember 2019 ble det første utbruddet av Covid-19 identifisert i Wuhan, Kina. Tre måneder senere, 11. mars 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon utbruddet som en pandemi, og Norge i likhet med mange andre land gikk i lockdown. Utbruddet har resultert i en lengre periode med hjemmekontor, samt lavere leieinntekter som har medført økonomiske problemer for samtlige eiendomsaktører. Debatten rundt kontor vs. hjemmekontor har fått mye oppmerksomhet de siste månedene, og erfaringer så langt viser at Covid-19 kan være et potensielt skifte i markedet når det gjelder bruk av næringsbygg. Med dette som utgangspunkt er det ønskelig å se på hvordan Covid-19 har påvirket retningen av utvikling- og bruk av næringsbygg, og hvordan pandemien på sikt kan være det store skifte fra eiendom som eiendel til eiendom som tjeneste.

Flere måneder med isolasjon har resultert i økt bruk av hjemmekontor og digitale møter har blitt mer vanlig. Hjemmekontor er i dag en felles dugnad, der hver enkelt gjør en innsats for å begrense smitte ved å holde seg hjemme. Det er likevel spådd at hjemmekontor kan bli et krav for mange også når pandemien er over (Askeland, 2020). Måten vi jobber på har alltid vært i forandring, men pandemien har nå satt fart i en ny trend med en større sammensmelting av arbeidsplassen på kontor og hjemme. Temaet er mye omdiskutert, men flere spår at denne utviklingen vil fortsette og at det vil bli enda mer oppmerksomhet på hvordan fleksibilitet og hjemmekontor kan gjøres på en god måte. Figur 1 nedenfor viser et fåtall av mange nyhetsoverskrifter det siste året, som illustrerer forutsetningene pandemien kan ha på kontorarbeidsplassen.

Et viktig spørsmål fremover er derfor hvor stort behovet egentlig er for kontorarbeidsplasser. Pinterest i San Fransisco annonserte nylig at de betaler 90 millioner dollar for å komme ut av leiekontrakten for sitt hovedkontor. Facebook, Twitter og Telenor er andre eksempler som har varslet at ansatte ikke lenger trenger å møte fysisk på kontoret (Askeland, 2020; The Economist, 2020). DNB Næringsmegling har gjort en undersøkelse blant 25 av de største kontorbrukerne i landet, og resultater viser at nær samtlige brukere tror at økt hjemmekontor er kommet for å bli. Over halvparten av respondentene ser det som sannsynlig at de vil benytte en form for fleksibel kontorløsning i fremtiden for å dekke hele eller deler av kontorbehovet deres (Haugan, Jacobsen, & Ramcilovic, 2021).

På den andre siden er investorer delte i synet på tilbydere av fleksible kontorkonsepter, og flere synes at man ikke får godt nok betalt for risikoen. I en investorundersøkelse gjennomført av DNB Næringsmegling (2021) viser resultater at 35% oppga at de har blitt

mer positive til fleksible kontorkonsepter det siste året, mens 25% har blitt mer negative (40% hadde uendret syn). De negative trakk frem risikoen ved et marked hvor forutsigbare kontantstrømmer verdsettes svært høyt. Videre fremkommer det at enkelte investorer mener at dette er konsepter som gårdeiere eventuelt må stå for selv. Det er verdt å merke seg at flere av de mest positive gårdeierne har eller planlegger egne konsepter (Haugan & Ramcilovic, 2021). Figur 1 nedenfor viser et fåtall av mange nyhetsoverskrifter det siste året, som illustrerer forutsetningene pandemien kan ha på kontorarbeidsplassen.



Figur 1: Omtale av kontorets endring som følge av pandemien (egenprodusert)

Slik som Vatnedalen (2020) skriver så vil «effektene av Covid-19 utfordre eiendomssektoren både på kort og lang sikt. På kort sikt ved at den skaper usikkerhet rundt eksisterende og fremtidige inntekter for mange av aktørene. På lang sikt fordi pandemien tydelig har demonstrert hvor sårbare vi er som samfunn, overfor ukjente faktorer som vi hittil i liten grad har vært utsatt for. Når pandemien blir mer kontrollerbar i nær fremtid, vil bekymringene fremdeles være til stede for neste pandemi eller fenomen». Den «nye normalen» vil i større grad bli å forholde seg til det neste som kommer, og møte dette med større erfaring og besluttsomhet.

Fremtidens arbeidsplass vil trolig handle om fleksibilitet og frihet til å jobbe der det passer best. Erfaringer fra Covid-19 utfordrer dagens forretningsmodeller og tvinger oss til å tenke nytt. Eiendomsaktører må i større grad tenke tilpasningsdyktighet, og vi er avhengig av deres tanke-og skaperkraft, samt vilje til å utfordre det eksisterende. Gjennomsnittlige leiekontrakter i dag ligger på syv år, og etter denne tidsperioden kommer det som regel nye krav (Letchford, 2017, s. 64). Hvordan kan vi få utleiere til å forlenge disse kontraktene? Trygge kunder er gode kunder, enten tryggheten kommer i form av økt kontraktsfleksibilitet eller den form for fysisk trygghet som nå kreves.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med studien er å avdekke hvilke strategier eiendomsbesitter har for å håndtere skiftet vi nå befinner oss i, og hvordan disse har planlagt å jobbe fremover for å være tilpasningsdyktige og levere større fleksibilitet. For å avdekke om det er samsvar mellom tilbud fra eier og behov fra leietaker vil studien også bestå av intervju med leietakere. Det er ønskelig å få en dypere innsikt og forståelse av hvordan leietakerne oppfatter situasjonen vi befinner oss i, og hvilke tanker de har rundt egne ansatte og det å returnere for fullt tilbake til kontoret når dette blir mulig. Valg av leietakere er gjort med utgangspunkt i variasjon av lokasjon, for å kunne avdekke ulike behov for kontorbygg knyttet til storbyer med tilhørende tilgjengelig offentlig transport, og kontorbygg som ligger i utkanten av byer.

Pandemien kan være et potensielt skifte i markedet og Covid-19 kan muligens kan være det store steget som kan endre eiendom som eiendel til eiendom som tjeneste. Dette begrunnes med hjemmekontorets oppblomstring det siste året, og følgene dette har hatt for det fysiske kontoret. Mange har oppdaget at de jobber godt hjemme, men det sosiale og opplevelsen av å skape noe i fellesskap blir mindre fremtredende. For at leietakere skal ville ønske å benytte kontorarbeidsplassen må fremtidens arbeidslokaler være attraktive og ha en merverdi for at de skal komme dit og arbeide sammen. Ved å undersøke fenomenet «*property as a service*» vil oppgaven avdekke hvorvidt dette er en metode eiendomsbesittere bør vektlegge i større grad.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med innledende bakgrunn som utgangspunkt vil oppgaven besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan eiendomsbesitter tilpasse seg transformasjon av kontorarbeidsplassen etter pandemien, og hvordan kan dette gjøres i samsvar med leietakernes behov?»

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har Covid-19 påvirket leiemarkedet?

Hensikten med forskningsspørsmålet er å få et overordnet blikk over dagens trender i kontor- og leiemarkedet, sett i lys av det siste året som har vært påvirket av pandemien.

Forskningsspørsmål 2:

Kan pandemien resultere i disruptive endringer som medfører at man ikke vil komme tilbake til før-tilstanden?

Forskningsspørsmålet skal avdekke hvorvidt pandemien har bidratt til at kontoret gjennomgår en disruptiv endring, og hvilke endringer dette innebærer. Spørsmålet er relevant for å avdekke hvilke endringer som potensielt kan bli permanente, og hvilke som vil avta post-korona. Ulike endringer kan ha ulik betydning for utleier og leietaker, og det vil derfor være viktig å avdekke hvilke synspunkter og holdninger de ulike aktørene har til dette spørsmålet.

Forskningsspørsmål 3:

Hva er «Property as a service», og hvordan kan eiendomsaktører bruke dette konseptet som strategi for å tenke nytt i form av plasskapasitet og generalitet?

Forskningsspørsmålet tar for seg grunntanken om «eiendom som en tjeneste». Begrepet property as a service har det siste året mottatt mye oppmerksomhet, som følge av en endring i kontorstruktur. Pandemien med dens endringer krever muligens en mer sentralisert kunde/leietaker-tilnærming, noe som fordrer en ny forretningsmodell. Forskningsspørsmålet skal avdekke om property as a service-konseptet er attraktivt for leietakerne, og hvorvidt dette er noe eiendomsbesitterene har vurdert.

1.4 Avgrensning

På grunn av både tids- og kapasitetsbegrensninger har masteroppgaven blitt avgrenset innenfor problemstillingen og forskningsspørsmålene. Den første begrensningen er geografisk lokasjon, hvor flertallet av informantene er lokalisert i Oslo-området. Til tross for at samtlige av eiendomsbesitterene og leietakerne har kontorer i flere byer i Norge, er det i intervjuene lagt vekt på kontoret som befinner seg i Oslo. Grunnen til dette er at det er valgt å ta utgangspunkt i hovedkontor/lokasjon til virksomhetene som er intervjuet. Det er gjort unntak hvor det er snakket med to informanter som er lokalisert i Bergen. Selv om studien inneholder noe liten grad av geografisk variasjon, er det likevel lagt vekt på lokale variasjoner. Med dette menes om byggene er lokalisert i sentrum eller om disse har en mer avsidesliggende plassering.

Videre har ikke studien avgrenset hvilken del av eiendomsnæringen det er fokusert på. Problemstillingen tar utgangspunkt i hvordan eiendomsbesitter kan tilpasse seg transformasjon av kontorarbeidsplassen, men ikke hvilken type næring dette gjelder. Eiendomsbesitterene som er intervjuet driver både utvikling og forvaltning av næringseiendom, og det er i oppgaven lagt vekt på kontorareal i klassiske kontorbygg.

En annen begrensning er at studien i stor grad fokuserer på eiendomsbesitter, og ikke like mye på hvordan leietaker kan tilpasse seg en potensiell endring i kontorstruktur etter pandemien. Grunnen til at det er valgt å konsentrere seg om utleier er fordi det er disse som sitter på muligheten til å gjøre de fysiske endringene og tilpasninger i selve bygget.

I tillegg er utleier avhengig av å forstå behov og gjøre tilpasninger for å ivareta leietakerne på en lønnsom måte.

Litteraturgjennomgang høsten 2020 dannet grunnlaget for en del teoretiske avgrensninger. Det ble avdekket at det er gjort en del tidligere forskning på kontorhistorie, utforming av arbeidsplasser og hvordan bruke kontorutforming som et strategisk virkemiddel. På grunn av oppgavens rammer i form av omfang er det valgt å kun bruke en liten del av dette som bakgrunnsgrunnlag i innledende teorikapittel. Videre er det valgt å fokusere på nyere forskning og prognoser for hvordan pandemien og generell organisasjonsendring kan påvirke ansatte og deres arbeid.

Til slutt har masteroppgaven en begrensning i antall informanter, grunnet tidsbegrensninger.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg relevant teori for å belyse problemstillingen og for å senere kunne diskutere funnene i analysen. Kapitlet er strukturert med delkapitler som tar utgangspunkt i ulike vinklinger fra leietaker og eiendomsbesitter sitt ståsted. De ulike nyansene vil forklares nærmere i delkapitlene. Innledende avsnitt om kontoret som arbeidsplass og disruptive endringer legger grunnlag for resten av kapitlet. Videre vil jeg presentere ulike arbeidsplasskonsepter, presentert i figur 4. Formålet og organiseringen av teorien vil bli utdypet nærmere ved forklaring av denne.

2.1 Kontoret som arbeidsplass

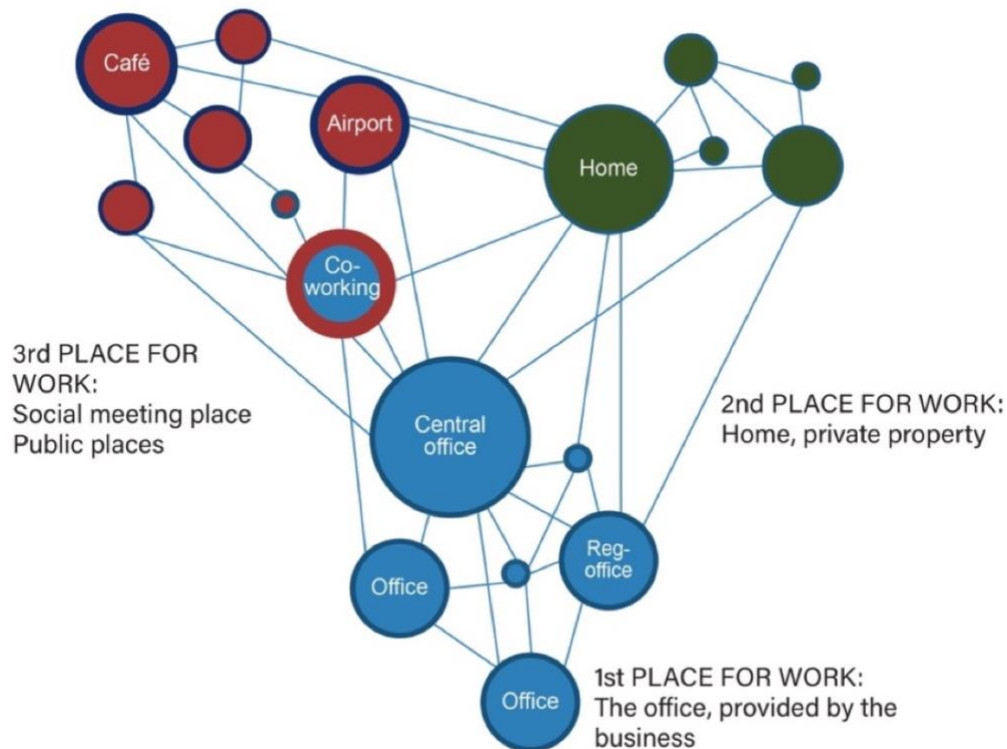
Gjennom historien om arbeidsplassdesign har den største utfordringen vært å skape miljøer som støtter kunnskapsarbeid (Blakstad, 2015). I løpet av de 20 siste årene har diskusjoner vært knyttet til hvordan fysiske løsninger på arbeidsplassen påvirker arbeidstakerne, samt hvordan skape muligheter for disse til å møtes, lære og samarbeide sammen. Som et resultat av teknologisk utvikling fra midten av 1980-tallet og utover, var verden vitne til en endring i kontordesign ettersom mulighetene for ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi åpnet for andre måter å organisere arbeidet på. Et økende økonomisk press og utfordringer knyttet til å være konkurransedyktig i det voksende globale markedet førte til ny ledelsestenking, også innen kontordesign (Skogland, 2018).

Det er først de siste ti-femten årene det har vært en mobil teknologi som har gitt mangfoldige muligheter. I dag har teknologien gjort det mulig å jobbe fra nesten hvor som helst med tilkobling og brukervennlighet som gjør det mulig å kommunisere via nettbrett, smarttelefon og andre medier (Blakstad, 2015). Til tross for en gradvis utvikling av teknologi ønsker likevel arbeidstakere stadig å komme tilbake til kontoret. Blakstad (2015) gjennomgår i sin forskning «*work isn't where it used to be*» hvordan arbeidsplasser for dagens moderne og mobile organisasjoner tilrettelegger for mer enn bare et sted å jobbe. De alternative kontorene som utviklet seg rundt årtusenskiftet var fleksible og åpne, og et resultat av et økende behov for en mer kunnskapsbasert utforming av nye løsninger. Kontorer med åpne planløsninger har videre vist seg å påvirke brukerne i ulik grad. I noen evalueringer har effekten vist seg å øke kunnskapsdeling, samt læring og sosial samhörighet. I andre tilfeller er det vist at flere arbeidstakere blir berørt med omvendt effekt, som støy og dårlig konsentrasjon (Arge & De Paoli, 2000; Blakstad, 2015; Becker, 2004).

Ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har skapt det som i dag er mye omtalt som «det nye kontoret». I følge Blakstad (2015) består det nye kontoret av «Net Work», eller distribuert arbeid. Dette betyr at det er mulig å ha mer geografiske distribuerte

organisasjoner. Dette resulterer i et «nettverk av arbeidsplasser». Blakstad har videre delt opp arbeidsplassen i tre ulike segmenter, illustrert i figur 3 *Net-work: Et nettverk av arbeidsplasser*:

1. Du kan jobbe fra kontoret
2. Du kan jobbe hjemmefra
3. Eller du kan jobbe fra «hvor som helst»



Figur 2: *Net-work. Et nettverk av arbeidsplasser* (Blakstad, 2015)

Når «hvor som helst» blir definert som en sosial møteplass, som for eksempel en flyplass eller en kafé, blir det i nettverksmodellen referert til som en tredje plass for å arbeide. Modellen blir i økende grad brukt som en metafor for den nye organisasjonen, inspirert og støttet av nettverksstrukturen til informasjonsteknologi (Blakstad, 2015). I rapporten «Future Workplace» av næringsmeglerselskapet Cushman & Wakefield (2020) konkluderes det med at et økosystem av forskjellige arbeidsplasser vil bli den nye normalen. Rapporten er basert på en global undersøkelse med mer enn 40 000 kontorbrukere, og noe av det viktigste å merke seg fra rapporten er at det sannsynligvis vil bli større variasjon i hvor vi jobber.

Cushman & Wakefield (2020) trekker i sin rapport frem visjonen for det nye kontoret, og at denne i større grad vil dreie seg om et sted å møtes, fremfor et sted å utføre sine

individuelle oppgaver. Disse beskriver kontoret i tiden fremover som «et sted hvor vi blir inspirert, bygger kultur og deler kunnskap med hverandre». Ut fra denne visjonen kan en mulig hypotese og retning for kontoret være at arbeid som kan gjøres alene kan utføres overalt, mens når det trengs flere mennesker for å løse en oppgave, så trekker man tilbake til kontoret. *Det nye kontoret* vil i følge Cushman & Wakefield bli viktigere for å skape inspirasjon, styrke kultur, øke kreativitet, innovasjon og samhandling. I følge deres rapport er det fire grunnleggende forhold for fremtidens kontor:

1. Ledelsens behov for kontroll
2. Tilgang til utstyr og tjenester
3. Optimalisering av produktivitet
4. Dekning av sosiale behov som også forsterker kulturen i en virksomhet

I figur 3 illustreres en ny variant av fremtidens kontor, som er presentert med et økosystem av jobbsteder.:



Figur 3: Fremtidens kontor- et økosystem av jobbsteder (CBRE, 2021).

Blakstad (2015) forklarer den mer mobile måten å arbeide på som et skifte i kontorarbeidsplassdesign. Dette dreier seg hovedsakelig om et skifte fra fokus på rom og bygninger, til å ta ansvar for den totale tilførselen av det som er nødvendig for å støtte arbeidet. I boken «Reinventing the workplace» har Katsikakis (2006, s.100-101) identifisert ti drivere for den moderne arbeidsplass:

- *Teknologi* som gjør det mulig for ansatte å være tilgjengelig både på og utenfor kontoret
- *Arealplanlegging* med sensorteknologi som et resultat av teknologisk utvikling
- *Work-life balance* som følge av frihet for ansatte til å utforme sine egne timeplaner
- *Kunnskapsledelse* med fokus på komponenter innen kontordesign
- Fokus på *felles- og interaktive areal* for å intensivere bruken av plass
- Økende betydning av *sikkerhet*, som fører til større kontroll og overvåking
- *Lokaliseringssystemer* som sporer hvor og når kontorarbeid utføres
- *Endringsledelse* for å legge til rette for fysisk endring, og for å bruke designprosessen som et virkemiddel for å akselerere organisasjonsendring
- Økende fokus på *miljømessig og sosial bærekraft*
- Bruke det fysiske arbeidsmiljøet som et middel for å *uttrykke merkevare og kultur* til de ansatte og besøkende

Katsikakis er partner i Cushman & Wakefield, og har rollen som *Head of Occupier Business Performance*. Hun har spesialisert seg på fremtidens arbeidsplass, og med innsikt fra kunder, informerer hun utleiende og utviklere om hvordan de kan fremtidssikre sine bygg. På prisutdelingen til det verdensledende interiør og arkitekturmagazinet *Frame* i 2020 uttalte hun at fremtidens kontordesign først vil gjennomgå et skifte når utleier endrer sitt syn på kontoret. Dette beskrives ved å undersøke kontoret fra menneskenes ståsted, de ansatte som bruker byggene, fremfor å kun se kontoret som kommersiell eiendom. Videre beskriver hun at «kontorer ikke er bygninger, men totale økosystemer som omfavner alle stedene ansatte jobber» (Morris, 2020).

2.1.1 Disruptive endringer

Covid-19 har snudd eiendomsbransjen på hodet, og spørsmålet mange stiller seg er hvorvidt bransjen vil komme tilbake til sin opprinnelige tilstand eller om det er snakk om en «disruptiv endring». Disruptiv innovasjon eller endring ble først definert i 1995 av samfunnsøkonomen Clayton M. Christensen. Han definerte en slik endring som «*en nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell irrelevant*» (Andersen & Buckholm, u.d). Når disruptiv endring først er der, gjerne i perioder med rask endring, er det nødvendig med en ny strategi som gjør det mulig for bedrifter å handle trygt i møte med forstyrrelser. Accenture (2019) kaller denne strategien «*å rotere til det nye*», noe som innebærer å transformere og øke kjernevirksomheten, samtidig som man skalerer opp nye virksomheter og inntektskilder.

Accenture har gjort analyser av mer enn 3600 av de største selskapene i verden, og forskning publisert i rapporten «Disruptability Index 2018» tyder på at mer enn 40% av selskaper i over 20 bransjer, er svært utsatt for disruptjon. For å imøtekomme risiko må ledere være i stand til å forstå egen posisjon i markedet og framtidsutsiktene i bransjen de er en del av. Hvorvidt vi klarer å komme godt ut av pandemien handler ikke om hvorvidt vi suksessfullt klarer å returnere til *business-as-usual*. Det vil handle om hvordan vi klarer å tilpasse oss «the next normal», og utnytte denne muligheten til å skape mer spennende løsninger som løfter bransjen videre (Kjeilen, 2020). Bygg og anleggsbransjen er den største industrien i verden, og representerer 13% av det globale BNP. Til tross for dette har bransjen hatt en lav produktivitetsvekst på 1% årlig de siste to tiårene (Dzik, Kilian, Sanghvi, Mischke, & Strube, 2020). Statistikk fra Statistisk Sentralbyrå (2018) viser at bygg og anlegg er en av de bransjene som har lavest investeringsnivå i forskning og utvikling, til tross for at bransjen er en av de i sterkeste vekst. Det er ingen tvil om at innovative utfordrere og nye forretningsmodeller raskt kan utkonkurrere etablerte forretningsmodeller.

Statistikk fra kontorbrukerundersøkelsen (2021) utført av DNB Næringsmegling viser at 93 % av leietakerne forventer permanente endringer etter Covid-19. Pandemien vil akselerere endring som allerede har begynt å skje i stor skala. Det finnes ikke mye forskning på temaet enda, men undersøkelser fra konsultantselskapet McKinsey (2020) antyder at bransjen vil se radikalt annerledes ut fem til ti år fra nå. Mer enn 75 prosent av respondentene i deres lederundersøkelse var enige i at store skift sannsynligvis vil forekomme. Videre svarte mer enn 60 % at de mener at disse endringene sannsynligvis vil skje i løpet av de neste fem årene (Dzik m.fl., 2020). To tredjedeler av respondentene i undersøkelsen mener at pandemien vil føre til en transformasjon, og at det *ikke* vil være mulig for verden å gå tilbake til den måten den var.

Arbeidsstrateg Chris Lees skrev i sin forskningsartikkel, publisert i *Corporate Real Estate Journal* (2020), at det var grunn til bekymring som følge av at en stor andel av forskningen gjort på fagfeltet handler om «å komme tilbake» til der vi var før pandemien. Lees understreker at publikasjoner fra respekterte profesjonelle rådgivere alle opptre med påstander som «gjenoppretting av arbeidsplassen», «tilbake til jobb», «re-belegg på kontoret» også videre. Publikasjonene understreker hvordan ting vil være annerledes, og hvordan tenking kan og bør endres. Likevel fant Lees ved gjennomgang av hjemmesidene til de største utleierne, at det kun var én av de største leverandørene som hadde en mer fundamentalt fremtidsrettet tilnærming utad.

Lees (2020) argumentet for at språket eiendomsbesittere og utleiere bruker innenfor et domene, som i dette tilfellet er kontorarbeidsplassen etter pandemien, kan ha en betydelig innflytelse på måten vi behandler kognitivt og perseptivt det domenet på. Dersom vår ambisjon kun er å komme tilbake til hvor vi var før, så savner vi potensielt mulighetene som følger av det vi har lært under dette såkalte «eksperimentet». Det har blitt gjennomført flere studier rundt hvorvidt pandemien vil føre til en disruptiv endring, og resultater viser at flertallet erkjenner at det å komme tilbake etter pandemien ikke betyr

å gå tilbake til «det normale». I stedet er dette en mulighet til å definere en ny fremtid, og tiltaksområder hvor *bærekraft*, *digitalisering* og *tillit* trekkes frem som kritisk (KPMG, 2020; World Economic Forum, 2020; The Economist, 2020).

2.2 Ulike kontortyper og arbeidsplasskonsepter

I dette delkapittelet vil jeg presentere de ulike kontortypene vist i figur 4. Disse representerer ulike valg leietaker må ta i forhold til hvordan de skal organisere arbeidstakerne, og hvordan finne best løsning som støtter det arbeidet som skal utføres. Ved valg av kontorløsning bør det ikke utelukkende fokuseres på kostnadene, men også på hva som gir best produktivitet og samhandling, samt andre faktorer som påvirker arbeidsmiljø og konkurranseevne. De forskjellige konseptene har ulik påvirkning på hvor de ansatte er lokalisert, samt hvilken måte de arbeider på.

Lokasjon	Kontorbasert	WFH	Remote	Hybrid	Co-working
	<ul style="list-style-type: none"> - Sentralisert - Alle ansatte på ett kontor 	<ul style="list-style-type: none"> - Desentralisert - Ansatte lokalisert på hjemmekontor 	<ul style="list-style-type: none"> - Desentralisert - Ansatte er fordelt på WFH og/eller andre lokasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentralisert/Desentralisert - Ansatte er fordelt på kontoret eller andre lokasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentralisert - Samlokalisert kontorfellesskap med et fleksibelt kontorlandskap

Figur 4: Ulike arbeidsplasskonsepter (egenprodusert)

De ulike arbeidsplasskonseptene har eksistert i mange år, men har blitt sterkt aktualisert på grunn av pandemien. Aktivitetsbaserte arbeidsplasser med tilhørende co-working konsepter handler primært om et sted hvor ansatte fra ulike selskaper kommer sammen for å dele ressurser. Konseptet er relevant for temaet og er derfor inkludert i modellen, men det er ikke en typisk leietakerløsning, og derfor ikke utdypet videre i kapittelet.

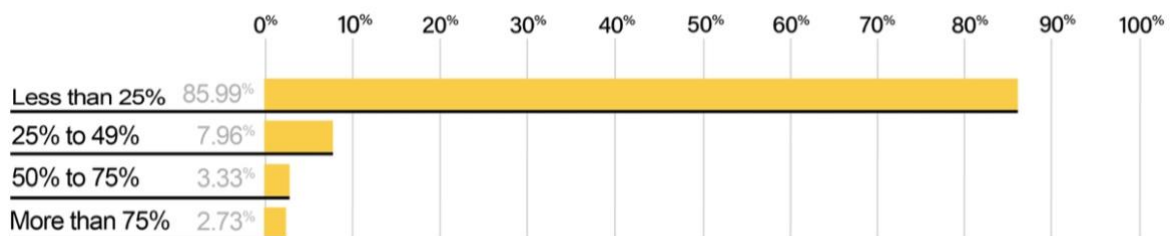
2.2.1 Remote work

Ifølge Cambridge Dictionary (u.d) er remote work definert som praktiseringen av at ansatte jobber hjemmefra eller på et annet sted som ikke er en organisasjons vanlige arbeidssted. Begrepet forklarer med andre ord en arbeidsstil som gjør det mulig for arbeidstakere å jobbe utenfor et tradisjonelt kontormiljø. En eldre definisjon beskriver remote working som «et fleksibelt arbeidsopplegg der arbeidstakere jobber på steder som er fjernt fra deres hovedkontor, hvor arbeidstakeren ikke har noen personlig kontakt med kolleger, men er i stand til å kommunisere ved hjelp av teknologi (Di Martino & Wirth, 1990). Tilnærmingen anses som bred siden den kan omfatte arbeid fra hvor som helst, og ikke nødvendigvis omhandler hjemmekontor.

Virkingen av Covid-19 har ført til at selskaper over hele verden har revurdert kontorets rolle, og fleksible arbeidsplasser har fått en ny betydning. Remote working er ikke et nytt fenomen, men pandemien har satt begrepet i et nytt lys. Før utbruddet hadde de fleste

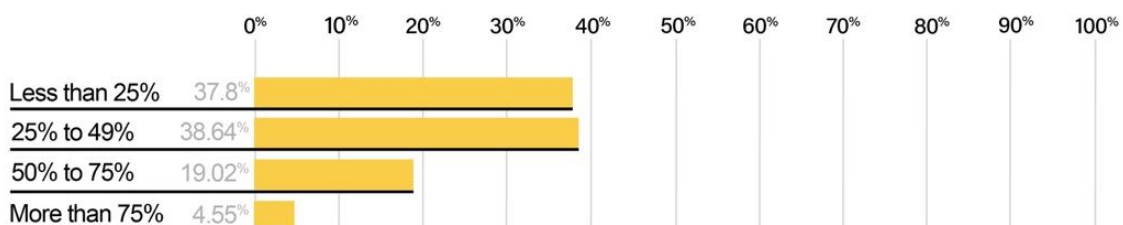
organisasjoner lite erfaring med remote work, og organisasjoner var ikke forberedt på å støtte denne praksisen (Wang, Liu, Quian, & Parker, 2020).

Pre- korona bestod av fysiske møter og utallige jobbreiser for mange. Pandemien har utfordret normen og som et resultat ser organisasjoner som tidligere ikke hadde vurdert eksterne arbeidstilnærminger at tilstanden kan, om ikke muligens bør, vurderes som en permanent langsiktig strategi (Deloitte, 2020). Organisasjoner som ikke tidligere hadde vurdert eksterne arbeidstilnærminger, ser det plutselig som sin nye virkelighet. Før pandemien tilbød de fleste selskaper dette alternativet til mindre enn 25% av sine ansatte, illustrert med statistikk i figur 5 (World Economic Forum & Mercer, 2020). Den hurtige økningen av hjemmekontor har ført til at flere selskaper er mer bevisst på sin arbeidsstyrke, og hva de kan oppnå uten det tradisjonelle kontorlokalet.



Figur 5: Statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser, før pandemiens utbrudd (Weforum, 2020)

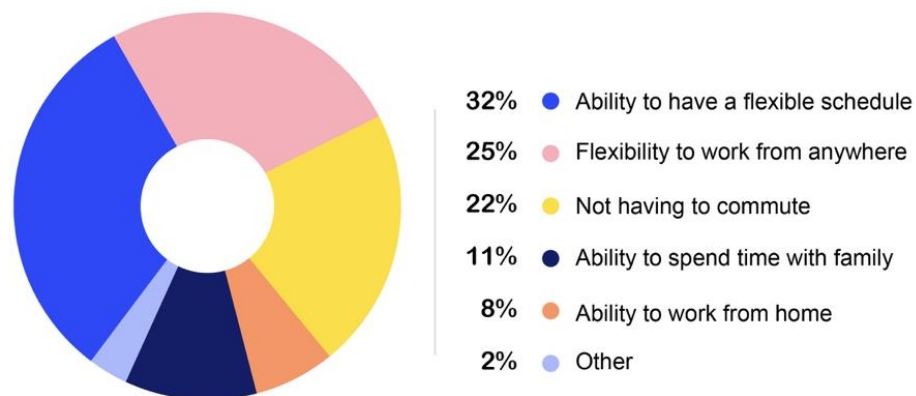
Ifølge en rapport fra World Economic Forum (2020) viser statistikk en dramatisk økning i antall selskaper som tilbyr fleksible arbeidsplasser, med en økning på 45% som tilbyr dette til mer enn 75% av sine ansatte. Rapporten som er utviklet i samarbeid med Mercer, viser også at det er forventet at remote working vil vokse i tiden etter pandemien, som et resultat av at organisasjoner endrer sine retningslinjer for å tillate at ansatte jobber fleksibelt utenfor kontoret. Forventet fremtidig tilstand når reguleringer og/eller retningslinjer er endret viser en økning på 30% som vil tilby fleksible arbeidsplasser for 25-49% av sine ansatte.



Figur 6: Antatt statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser, etter pandemiens utbrudd. (Weforum, 2020)

Samtidig som pandemien brått endret normale arbeidsrutiner, forårsaket den også en akselerasjon av trender som allerede var i gang, som skiftet av arbeid til online og virtuelle miljøer. En vesentlig forskjell er imidlertid at hjemmekontoret tidligere var basert på arbeidstakernes preferanser, mens pandemien har tvunget frem en obligatorisk arbeidstilnærming som skjer hjemmefra. I følge Forum`s Future of Jobs Report (2020) viser statistikk at på arbeidsplasser hvor arbeid kan utføres eksternt, benyttet rekordmange selskaper seg av remote working, med et gjennomsnitt på 39% av arbeidstakere i OECD-land (sitert i World Economic Forum & Mercer, 2020).

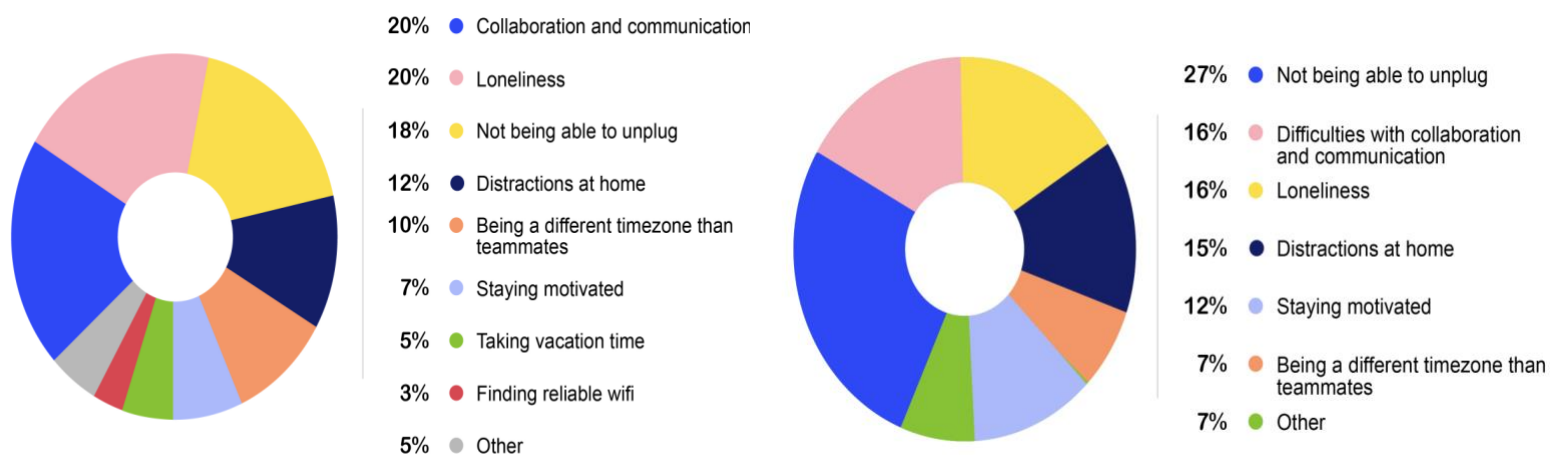
Studier har funnet at remote work kan gjøre arbeidstakere mer produktive, sunnere og ofte gir en mer positiv balanse mellom arbeid og privatliv. En studie gjort av Ozimek (2020), publisert i Social Science Research Network (SSRN), viser endringene som har oppstått basert på analyser og data *Future Workforce Report*. SSRN er laget for rask formidling av vitenskapelig forskning, og analysene tar utgangspunkt i resultater fra både før og etter pandemien. Undersøkelsen omfatter blant annet HR-ledere, administrerende direktører og ledere, og resultatene gjenspeiler dermed synspunktene til de med direkte innflytelse over bedriftens eksterne arbeidsbeslutninger. Den største fordelen ved remote work viser seg å være fordelen ved mindre pendling, færre unødvendige møter og reduserte distraksjoner på kontoret. Innsikt og data samlet inn fra programvareapplikasjonen Buffer (2021) viser at arbeidstakere som jobber eksternt synes den største fordelen med remote work er fleksibiliteten den tilbyr. Hele 32 % valgte muligheten til å ha en *fleksibel tidsplan* som sin største fordel, etterfulgt av 25 % som valgte *fleksibiliteten til å jobbe fra hvor som helst*, illustrert i figur 7:



Figur 7: Fordeler ved remote working (State of Remote Work report 2021)

Til tross for flere fordeler, har tilnærmingen også en rekke utfordringer. Statistikk fra Buffer sammenlignet fra år 2020 og 2021 viser at utfordringene knyttet til remote work har endret seg drastisk på et år. De siste årene har samarbeids- og kommunikasjonsvansker, samt ensomhet tronet listen over utfordringer (se figur 8 med resultater fra 2019 og 2020). Etter pandemiens utbrudd viser den største utfordringen seg å være *vanskeligheter med og koble av i pauser og etter arbeidstid*, illustrert med 27 %. Etterfulgt følger punktene *vanskeligheter med å samarbeide*, og *ensomhet*. En annen sentral utfordring er

teknologiske problemer som sannsynligvis er et resultat av det raske og ikke-planlagte skiftet (Ozimek, 2020).



Figur 8: Utfordringer ved remote work før og etter pandemien (Buffer, 2020; Buffer, 2021)

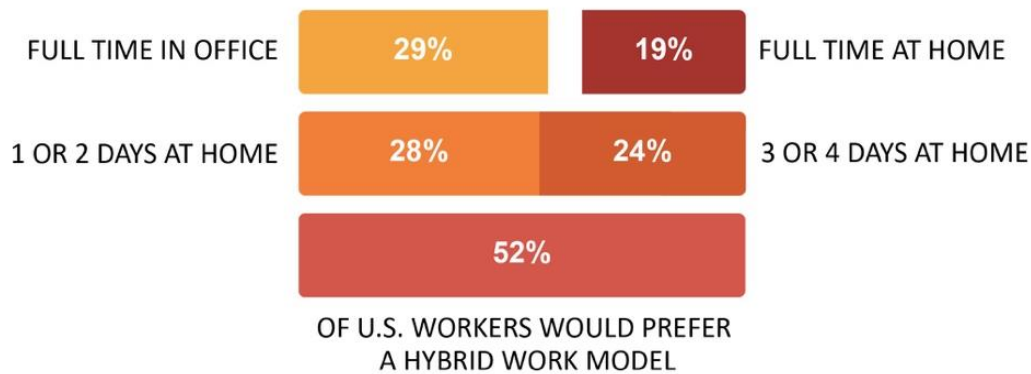
Utfordringen med å koble av er sannsynligvis et resultat av en økning i antall som jobber hjemmefra i stedet for på kontoret. Til tross for at hjemmekontoret har vært et populært alternativ de siste årene (ref. 80 prosent av fjernarbeidere i State of Remote Work rapport 2020 som valgte dette som foretrukket arbeidssted), er det kjent at det å jobbe hjemmefra er vanskelig for mange mennesker. Det oppleves som spesielt vanskelig å koble av på slutten av arbeidsdagen, spesielt i et år hvor det ikke er mulig å se venner eller bekjente etter jobb (Buffer, 2020). Fjernarbeidere som fikk obligatorisk hjemmekontor som et resultat av pandemien ser fordeler med å ikke måtte pendle, men sliter ifølge Buffer (2021) mer med samarbeid og kommunikasjon enn de som har hatt denne tilnærmingen en lenger periode. Denne forskjellen er ikke overraskende med tanke på at organisasjoner og arbeidstakere som drev remote working fra, før mest sannsynligvis hadde eksisterende prosesser satt opp, mens de som gikk over til tilnærmingen måtte tilpasse seg de nye endringene raskt.

2.2.2 Hybrid kontorløsning

En hybrid arbeidstilnærming består av en kombinasjon av en fleksibel arbeidsstruktur der enkelte ansatte jobber eksternt, mens enkelte jobber fra et hovedkontor. Til forskjell fra *remote work* vil en hybrid struktur tillate ansatte å bestemme om de foretrekker virksomhetens kontormiljø eller jobbe fra *hvor som helst eksternt* (Ozimek, 2020).

Som et resultat av pandemien ser flere selskaper nå for seg et hybridkontor, hvor konseptet fokuserer på å jobbe hvor som helst, slik at en kan utnytte en kombinasjon av lokale hubs, kontorarbeidsplasser og hjemmekontor (World Economic Forum & Mercer, 2020). Dette innebærer en revurdering av kontorlokalene og hvordan disse brukes. Mange bedrifter opplever for øyeblikket paradokset med å prøve og bringe arbeidstakerne tilbake

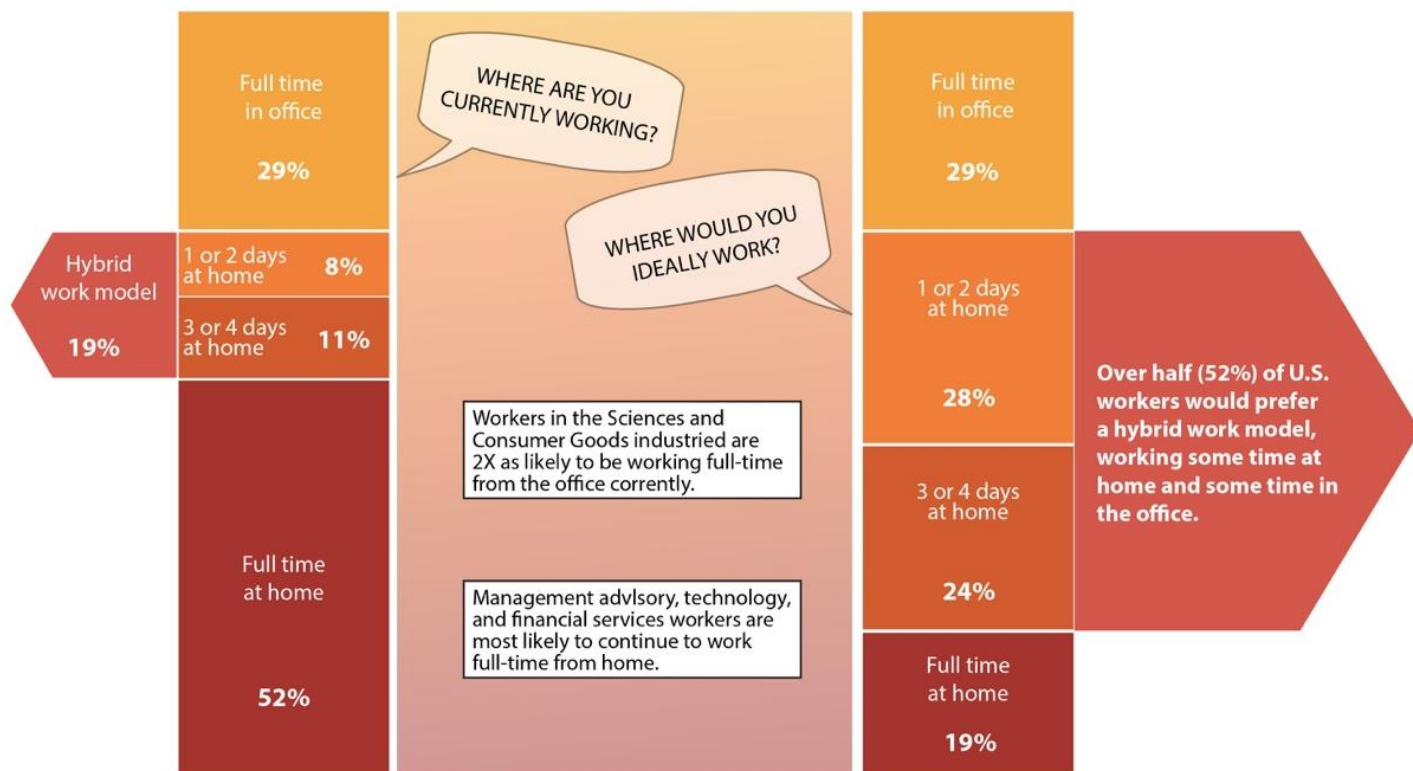
til det gamle kontoret, mens de aktivt planlegger å flytte på mellomlang sikt. Ifølge World Economic Forum (2020) undersøker flere HR-sjefer tilgjengelighet på lokale kompetanser på tvers av ulike lokasjoner, for å ta informerte beslutninger om hvor deres kontorer bør lokaliseres (se 2.2.3 *Hjemmekontoret* for mer om geografisk spredt arbeidsstyrke).



Figur 9: Statistikk over ønskelig hybrid-modell (Gensler, 2020).

Ifølge Gensler's U.S Workplace Survey (2020) ønsker amerikanske arbeidstakere en hybridmodell, hvor de går tilbake til arbeidsplassen samtidig som de beholder fordelene med fleksibilitet og tilgangen til hjemmekontor. Gensler er et globalt design-og arkitektfirma som dekker et bredt spekter av bransjesektorer. Statistikk fra disse viser at 52 % av arbeidstakerne i undersøkelsen ideelt sett ønsker å dele tiden mellom kontoret og hjemmet i løpet av en typisk arbeidsuke. Kun 19 % ønsket å tilbringe hele arbeidsuken hjemme. Foretrukket tid på kontoret varierer imidlertid av arbeidets art, og studier viser at arbeidstakere innen arbeidsområder som forskning og vitenskap er mer sannsynlig å foretrekke kontoret på heltid enn fagområder som ledelse, teknologi og finansielle tjenester (Gensler, 2020).

Flere store norske bedrifter spår også at hybridkontoret vil bli normalen etter koronaen, med en hverdag der vi veksler mellom å være på hjemme- og «bortekontor». Blant disse har Telenor, Storebrand, Equinor, DNB, Orkla og Statkraft uttalt seg om at de vil fortsette å bruke hjemmekontoret i større grad etter pandemien. Telenor-sjef Sigve Brekke mener nær halve arbeidstiden for telenoransatte vil foregå utenfor kontoret i 2022. Et av argumentene som nevnes er at arbeidstakerne blant annet skal slippe pendlingen til arbeidsstedet (Ertesvåg & Bamvik, 2020).



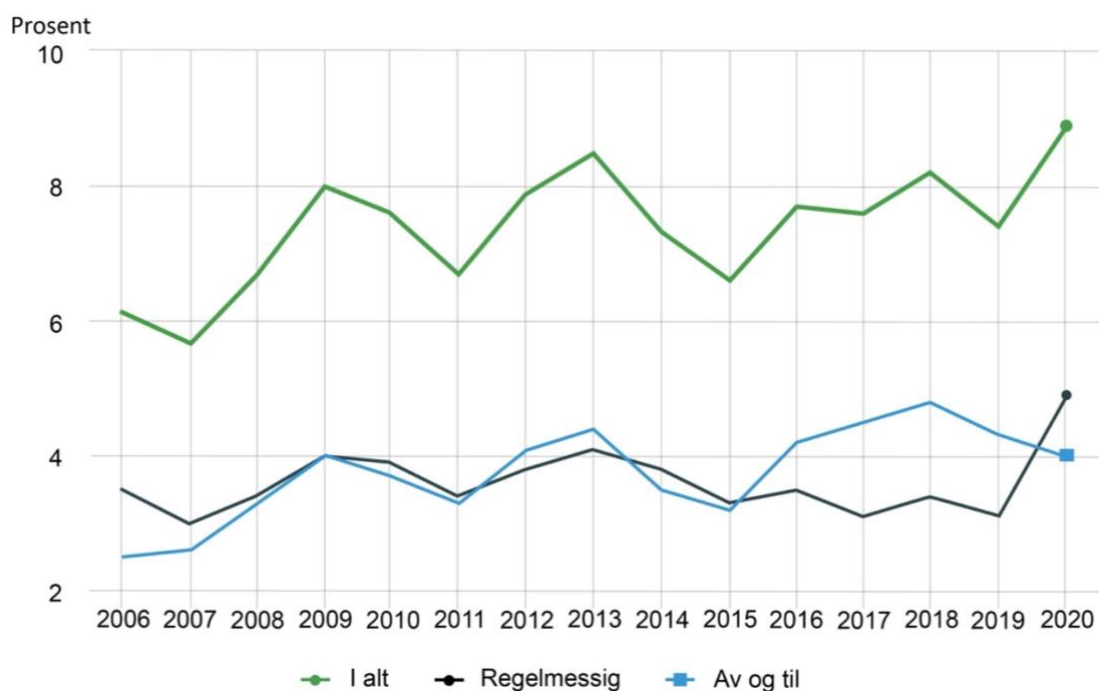
Figur 10: Statistikk over ønskelig hybridmodell (Gensler, 2020)

2.2.3 Hjemmekontoret

Det ledende forsknings-og rådgivningsfirmaet Gartner (2020) undersøkte tidlig i korona hvor stor andel som befant seg på hjemmekontor. Av 229 personalavdelinger viste resultatene at omtrent halvparten av selskapene hadde mer enn 80% av sine ansatte på hjemmekontor. Tall fra Statistisk sentralbyrå (2021) viser at omlag 209 000 ansatte i Norge i 2020 hadde en arbeidsavtale som innebar at deler av arbeidet skulle utføres i egen bolig. Disse utgjorde 8,9 prosent av ansatte med arbeidstidsavtale, noe som gir en prosentøkning med 3,1 prosent fra 2019.

Det er trolig langt flere enn dette som har jobbet hjemmefra som en ekstraordinær ordning under koronakrisen. Påbud og oppfordring om bruk av hjemmekontor ser ut til å ha gitt utslag i at flere av de med arbeidsavtale om å jobbe hjemmefra, oppgir at de gjør dette regelmessig. Likevel er utslaget noe mindre når det gjelder det å ha en arbeidsavtale som dekker at deler av arbeidet skal utføres i egen bolig, til tross for at det har vært en økning fra 2019-2020. Situasjonen med hjemmekontor i 2020 har trolig representert en midlertidig situasjon for mange, og for mange har det derfor vært naturlig å svare «nei» på spørsmålet om man har en arbeidsavtale om å utføre deler av arbeidet i egen bolig selv om de har hatt en midlertidig ordning hjemmefra (SSB, 2021).

Oppfatninger, sammenligninger og analyser antyder at det virtuelle kontorets innflytelse stort sett har hatt en positiv innvirkning på kontorkonseptet WFH, med en noe negativ innvirkning på privat- og familieliv (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Kaushik & Guleria, 2020). Mangel på sosial kontakt og interkasjon har også vist seg å kunne påvirke arbeidstakerne negativt. Tidligere forskning av Mogilner, Whillians & Norton (2018) viser at sosiale interaksjoner av høy kvalitet, inkludert uformelle samtaler blant kolleger, er avgjørende både for mental og fysisk helse (sitert i Kniffin m.fl. 2020, s.67). Hjemmekontoret medfører derav en del utfordringer og dilemmaer. Erfaringer som er gjort og kunnskap som er innhentet det siste året, viser at det ikke er mulig å gi entydig svar på hvordan man kan se for seg omfanget av hjemmekontorløsninger når pandemien er over, og det ikke lenger er smittevernbehov som skal avgjøre hjemmekontorets rolle. NHO anbefaler virksomheter å utforme en strategi for endring og bruk av ulike arbeidsformer, for å kunne benytte hjemmekontor som et konkurransefortrinn etter pandemien (NHO, u.d).



Figur 11: Ansatte med arbeidsavtale om at deler av arbeidet skal utføres i egen bolig (Arbeidskraftundersøkelsen, SSB, 2021).

Samarbeid trekkes frem som en av de største utfordringene bedriftene møter når de ansatte jobber hjemmefra (Kaushik & Guleria, 2020; Flynn, 2020). Den vanlige kontakten med kollegaer ansikt til ansikt reduseres betraktelig når en jobber utenfor kontoret. Spontant samarbeid anses å spille en stor rolle i hvordan mennesker innoverer og kommer med kreative løsninger, noe som i følge Kaushik & Guleria (2020) bør tas i betraktning dersom man utarbeider en ekstern arbeidsstrategi. Deres forskning på pandemien og dens påvirkning på arbeidsplassen anbefaler å tilby gode samarbeidsrammeverk, oppmuntre til videosamtaler, samt fremme uformelle interaksjoner for å redusere følelsen av isolasjon. Forskning gjort på kommunikasjon av Allen & Henn (2007) viser også at avstand hemmer

samarbeid. I likhet med Kaushik & Guleria viser deres forskning at nyere kommunikasjonsmidler som videomøter er å foretrekke, og styrker kommunikasjonen i noe grad fremfor for eksempel telefonsamtaler. Dette forklares av Allen & Henn (2007) ved at det gjennom videomøter er mulig å følge opp kroppsspråk til den man kommuniserer med, og at det dermed er mulig å få en indikasjon på om budskapet oppfattes negativt.

En annen sentral utfordring er det ikke lenger er mulig å fysisk overvåke hvordan de ansatte arbeider, eller når de fullfører tildelte oppgaver (Shareena & Mahammad, 2020; Kniffin, m.fl. 2020). Dette øker likevel fleksibiliteten blant de ansattes arbeidsytelse, da hjemmekontoret muliggjør mer autonomi i arbeidet, noe som i følge Kniffin m.fl. (2020) sannsynligvis vil være forbundet med mer produktivitet.

Undersøkelser gjennomført av Grant Thornton, blant 7.318 mennesker som jobbet hjemmefra, fant at 83 % av arbeidstakerne synes det er like lett å jobbe hjemmefra som de gjør på kontoret. Av disse rapporterte 98 % at de taklet sitt arbeidsmiljø, mens 10 % av arbeidstakerne følte at hjemmekontoret ikke bidro positivt verken for mental eller fysisk helse. Forskning viser likevel at fagpersoner som trenger å utføre komplekse oppgaver som krever lite samhandling, foretrekker og er mer produktive hvis de jobber hjemmefra (Lees, 2020; Kniffin m.fl., 2020).

Basert på undersøkelser og forskning konkluderer Lees (2020) med at resultater det siste året støtter opp under at:

- Flertallet av de som jobber hjemmefra har det fysisk og mentalt bedre
- Folk som jobber hjemmefra ofte er mer produktive, og i verste fall like produktive som når de er på kontoret.
- Team som jobber eksternt kan samhandle effektivt virtuelt, og føler seg ofte mer personlig forbundet med hverandre.

Før pandemien hadde den tradisjonelle tankegangen vært at kontoret var kritisk for produktivitet. I lang tid har selskaper konkurrert om sentrumsnære kontorlokaler rundt om i verden, med fokus på løsninger som skal fremme samarbeid (Boland, Smet, Palter, & Sanghvi, 2020). I løpet av pandemien har mange blitt overrasket over hvor raskt og effektivt teknologier for videomøter og andre former for digitalt samarbeid har blitt mottatt og tatt i bruk. For mange har resultatene vært bedre enn hva de hadde forestilt seg. I følge en McKinsey rapport skrevet av Boland m.fl., (2020) rapporterer 80 % av deltakerne i studien at de liker å jobbe hjemmefra. Av disse svarte 41 % at de er mer produktive enn de har vært før, mens 28 % svarte at de ikke er like produktive. En av årsakene til at flere opplever situasjonen som mer produktiv er blant annet fordi de slipper å pendle og har funnet mer produktive måter å tilbringe dagen på.

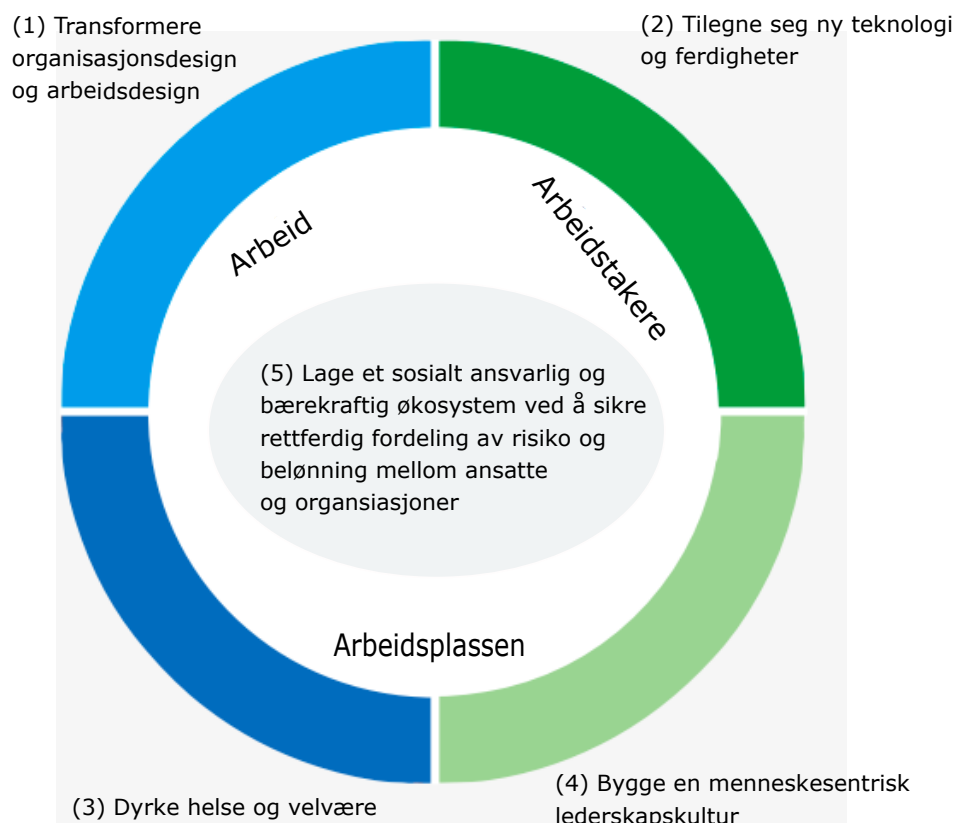
Tidligere forskning gjort av Hill m.fl. (2003) trekker frem fleksible arbeidsordninger som et tilbud for primært den «ideelle arbeidstaker», for å imøtekomme behovene til arbeidende foreldre for å balansere yrkes- og familieliv. I senere tid ser selskaper imidlertid på slike ordninger som uunngåelig, og et nødvendig gode for å oppnå strategiske mål. Hill m.fl (2003) nevner blant annet fordeler som reduserte kostnader, bedre jobbtilfredshet og mer motivasjon som følge av mer fleksible ordninger. *Adam Grants Nick Bloom- eksperiment* viste blant annet at kundesentre er 13% mer produktive hvis de ansatte fikk jobbe hjemmefra (Kaushik & Guleria, 2020).

Et annet perspektiv er at folk ble tvunget på hjemmekontor grunnet smitteverntiltak, noe som ikke kan ses i sammenheng med å innføre et endringsprogram i en organisasjon (Lees, 2020). Det er enda ikke kjent hvilken langsiktig virkning sosial isolasjon og fysiske distanseringsprotokoller vil ha for ansatte. Tilsvarende har tidligere forskning om å jobbe hjemmefra fokusert nesten utelukkende på personer som har valgt hjemmekontoret ved valg, mens begrepet Mandatory Work from Home (MWFH) som er et nytt begrep, er ganske annerledes og kan på sikt påvirke både jobbtilfredshet og produktivitet (Kniffin m.fl. 2020).

2.3 Post-Covid: Nye endringer i arbeidspraksis

Pandemien har hatt en omfattende innvirkning på hva «arbeid» egentlig består av, hvordan arbeid kan bli utført og hva arbeidsplassens rolle består av. Arbeidsgivere diskuterer hvordan de vil jobbe i tiden fremover, og setter spørsmålstegn ved hva funksjonen til kontorarbeidsplassen betyr. En tilsvarende eller bedre produktivitet ved å jobbe på avstand (remote), har ført til at de empiriske reglene for arbeidsplassen ikke lenger er gjeldende. Organisasjoner må bevisst utvikle sine strategier for å definere fremtidens arbeid, og hva dette skal bestå av. Hvordan skal utleier forholde seg til nye strategier og endringer i arbeidspraksis?

Jeg vil i dette delkapittelet presentere nye tanker og holdninger om fremtidens kontor, samt endringer i arbeidspraksis. Kapitlet vil fokusere på eiendomsbesitter sitt ståsted og tar for seg hvilke endringer som hittil har vist seg som fordelaktig, og som bør vurderes å implementeres for å tilfredsstille leietaker. For å fastholde en struktur har Figur 12: *Fem avgjørende faktorer for å skape fremtidens arbeidsplass*, blitt brukt gjennomgående i kapitlet. Figuren tar utgangspunkt i de ansatte, arbeidsplassen og arbeidet som skal utføres, og faktorer som må legges til rette innenfor disse. De fem punktene er resultater fra forskning gjort av World Economic Forum og Mercer (2020), og anses som svært pålitelig. Til slutt vil jeg presentere statistikk for kontorutnyttelse og kontorlandskap, samt gjennomgå trender for mer fleksible og arealeffektive måter å ta i bruk kontorer på.



Figur 12: Fem avgjørende faktorer for å skape fremtidens arbeidsplass (World Economic Forum & Mercer, 2020)

2.3.1 Transformasjon av organisasjons- og arbeidsdesign

For å forklare transformasjonen av organisasjons- og arbeidsdesign vil jeg først definere de to uttrykkene, og forklare hvordan en endring i disse komponentene har en påvirkning på arbeidet som blir utført. Organisasjonsdesign er en prosess for å forme måten organisasjoner er strukturert og drevet på (MindTools, u.d). Begrepet dekker mange forskjellige aspekter av hva som blir gjort på jobben, inkludert beslutningsprosedyrer, kommunikasjonskanaler, samarbeidsformasjoner og mer. En endring av organisasjonsdesign vil i følge MindTools (u.d) utløses av tre faktorer: (1) *en oppstått endring, enten innenfor eller utenfor virksomheten*, (2) *virksomheten har satt nye strategier eller mål*, (3) *gjeldende design fungerer ikke lenger*. En organisasjons design må være riktig for at den skal fungere effektivt, og dens strukturer og systemer må tilpasses kjernestrategiene.

Arbeidsdesign defineres som «innhold og organisering av ens arbeidsoppgaver, aktiviteter, forhold og ansvar» (Thrive at Work, u.d). Arbeidsdesign gjelder de fysiske, kognitive og psykososiale egenskapene til jobben. Måten arbeidet er utformet på vil derfor ha en innvirkning på hva vil føler om jobben. Dette vil ha en påvirkning på arbeidet som blir gjort, avhengig om vi er motivert, engasjert, lei eller stresset på arbeidsplassen.

Virkingen av Covid-19 har ført til at selskaper over hele verden plutselig har revurdert kontorets rolle, noe som krever en transformasjon av både organisasjon- og arbeidsdesign. Pandemien har blant annet utløst flere av faktorene som vil kreve en endring i organisasjonsdesign, nevnt ovenfor. For å ta noen eksempler har pandemien bidratt til lovgivning og restriksjoner som gjør det vanskelig å befinne seg på kontoret (1), i tillegg til at gjeldende design ikke lenger vil fungere for flere virksomheter (2). Gjeldende design vil for flere virksomheter måtte endres som følge av endrede arbeidsvaner og en kombinasjon av hybride og remote- arbeidsløsninger. Som et resultat av dette er det sannsynlig at flere virksomheter endrer sine strategier og mål for å nærme seg arbeidet sitt på andre måter (3).

I følge World Economic Forum & Mercer (2020) har tradisjonelle formål ved kontoret vært å «engasjere de ansatte, skape en følelse av felleskap, samt tilby et arbeidsområde for de som ikke har infrastruktur hjemme til å jobbe eksternt». Etter pandemiens utslag har denne tankegangen snudd, og det viser seg at kontoret ikke nødvendigvis er en viktig komponent for alle ansatte. Som et eksempel revurderer Facebook kontorets funksjon, og forventer i tiden fremover at halvparten av personalet vil jobbe remote. Andre selskaper ser for seg en kombinasjon av hybrid og remote løsninger for sine ansatte. Dette åpner mulighetene for å reflektere over kontorlokalene slik de er i dag, og revidere dagens arbeidsplassstrategier (se 2.4.1 for mer om Workplace Strategy). En slik tilnærming muliggjør en geografisk spredt arbeidsstyrke (Boland m.fl. 2020).

Boland m.fl. (2020) argumenterer for at flere organisasjoner tror de kan få tilgang til nye talenter og mer kunnskap med færre lokaliseringbegrensninger. De påpeker at selskaper sannsynligvis vil gjøre innovative grep for å øke produktiviteten ytterligere, og redusere eiendomskostnadene betydelig. Et halvt år etter rapporten ble gitt ut ser vi i Norge at erfaringene fra hjemmekontor gir resultater, og Nærings- og fiskeridepartementet utlyste i mars to stillinger hvor kontoret er i Oslo, men med mulighet til å jobbe fra hele Norge (Haugan B. , 2021). Argumentene for stillingsannonseren er å tiltrekke seg kvalifiserte søkere, men som ellers er uaktuelle fordi de ikke kan flytte til Oslo. Fra et makroøkonomisk perspektiv vil enkelte også se fordelene av færre pendlere, som betyr en reduksjon i forurensning og bruk av fossile brensler (Kaushik & Guleria, 2020).

Aktiv forståelse av riktig type infrastruktur, spesielt for å dele og distribuere kompetanse og talent i organisasjoner, vil bidra til å gjøre overgangen til hybrid- og remote løsninger mer sømløs (World Economic Forum & Mercer, 2020). I dette ligger utviklingen av å dele kunnskap innad i organisasjonen, men også med andre selskaper. Begrepet «talentdeling» er et relativt nytt konsept som har fått organisasjoner til å omdefinere arbeidsstyrken, og bli mer smidig når det gjelder å håndtere menneskelige ressurser. Da Covid-19 inntraff forlot kunnskapsrike ansatte byggene, og flere har begynt å innse at det mange steder er usannsynlig at disse kommer tilbake (Frankiewicz & Premuzic, 2020). Teknologien har flyttet mennesker vekk fra kontoret og tilbake til hjemmene sine. Teknologifirmaet Humanyze fant i sine studier at arbeid uten kontor utvidet ansattes arbeidstid med gjennomsnittlig 10-20%. Studiene fant også at kommunikasjonen med nære samarbeidspartnere økte med hele 40% (Bernstein, Blunden, Brodsky, Sohn, & Waber, 2020). I de tidlige dagene av pandemien rapporterte også Microsoft en økning på 200% i virtuelle møter (Spataro, 2020).

Antagelser fra Frankiewicz & Premuzic (2020) er at selv om virtuelle møter og remote work allerede var utbredt før pandemien, så er det sannsynlig at det generelle samarbeidet faktisk vil øke når *alle* jobber remote. De trekker frem eksempler på selskaper som Twitter og Square, som har kunngjort at de ansatte kan jobbe hjemmefra for alltid. I tillegg trekkes de tidlige dagene i pandemien frem som et eksempel, med indikatorer som tyder på at forretningssamarbeid er sterkere nå enn før pandemien.

Det er enda uklart hvorvidt bedriftskulturer og lokalsamfunn vil forsvinne over tid uten fysisk samhandling, og hvordan kontorene bør omformes når vi vender tilbake etter pandemien. Boland m.fl. (2020) skriver i sin forskning om fremvoksende endringer i arbeidspraksis, og anbefaler organisasjoner å opprette arbeidsområder som er spesielt utviklet for å støtte interaksjoner som ikke kan skje eksternt. Dette støttes også av Lees (2020) som mener at «den nye normalen» etter pandemien vil bestå av kontortid som primært blir brukt på fysisk samarbeid fremfor individuelle skrivebordbaserte aktiviteter. Predikasjoner er at kontorets rolle i fremtiden ikke vil være et sted folk besøker for å sitte ved et skrivebord for å gjøre konsentrasjons- eller individuelt arbeid. Arbeidstakere vil dra på kontoret for å møtes og samarbeide. Disse antagelsene er basert på foreløpige hypoteser som viser at det tradisjonelle personforholdet på kontoret vil være i området

1:10-1:15, ettersom arbeidsstyrken vil legge seg rundt et gjennomsnitt på 40 prosent kontor/ 60 prosent hjemmekontor (Lees, 2020).

Kultur som strategi

World Economic Forum & Mercer (2020) nevner kultur som en vesentlig faktor i transformasjonen av organisasjon-og arbeidsdesign. Fokuset ligger på å utvikle en kultur som er tilpasset og aktualiserer den endrede organisasjonen, slik at ansatte føler en tilhørighet og et engasjement til arbeidet de utfører. Pandemien har fungert som en katalysator for kulturell transformasjon det siste året, og ledere og ansatte vil oppleve varierende nivå av endringer som følge av pandemien. Ledere vil ha mindre autoritet på grunn av endrede rapporteringsmuligheter, mens ansatte må tilpasse seg et mer flytende miljø med mindre struktur og stabilitet i sine roller.

Organisasjons-og ledelsestenkeren Peter Drucker sin påstand om at «*Kultur spiser strategi til frokost*» blir ofte brukt når organisasjonsproblemer- spesielt fornyelses- og endringsbehov- står på dagsorden (Hennestad, 2015). En noe merkelig påstand, men i virkeligheten tar kultur ofte overtaket på strategier, da kulturen ofte "vil" noe annet. Dette er en reversert tankegang for mange ledere. Drucker sin påstand er et godt eksempel på hvordan kulturbevisst ledelse bør implementeres når organisasjonsproblemer og endringsbehov står på dagsorden. Ledere er en del av samspillet som danner og omformer organisasjonskultur. De har av den grunn en større påvirkningskraft enn andre ansatte grunnet makt og større innflytelse over forhold som legger premisser for samspill. Store endringer som følge av pandemien, som for eksempel overgangen til remote work og hjemmekontor, kan ha brakt med seg en risiko for tillitstap.

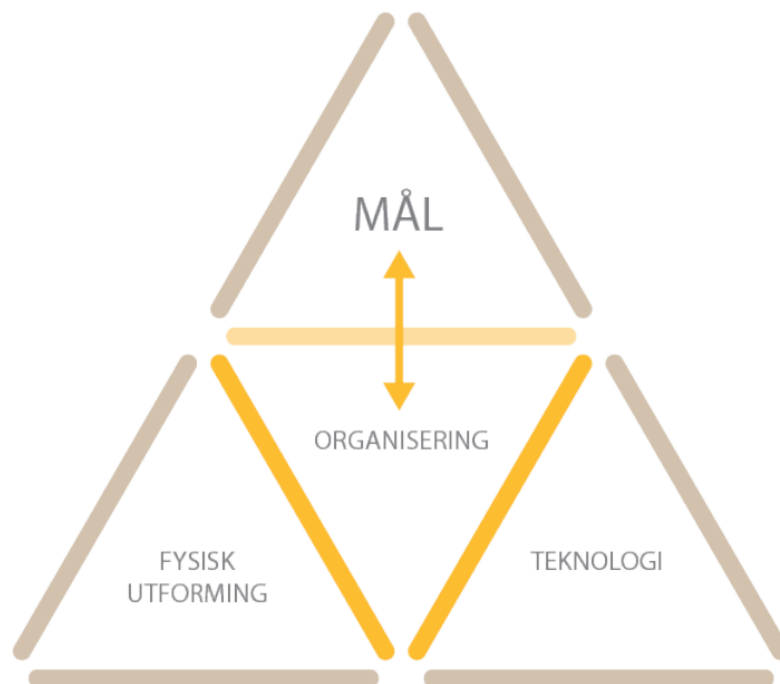
Når ansatte nå tilpasser seg den nye hverdagen, må organisasjonsledere vurdere hvilke kulturendringer de vil beholde og hvilke de vil motvirke. Strategikonsulenten Strategy& (u.d) som er en del av PwC, påpeker at endringstakten fra pandemien har vært et problem. Endringstakten trekkes frem som utfordrende fordi organisasjonskultur er definert av de kollektive atferdsnormene som individer i en organisasjon utøver, og generelt endres ikke arbeidsplasskultur spesielt raskt. Det siste året har imidlertid organisasjoner forlatt sine grunnleggende arbeidsforutsetninger i løpet svært kort tid (James, u.d). Ledelse er en avgjørende faktor for å motvirke negative reaksjoner og konsekvenser i endringsprosesser i pandemien (se 2.3.4 organisasjonsendringer for mer om ledelsens rolle i pandemien)

2.3.2 Tilegne seg ny teknologi og ferdigheter

Bruken av teknologiske verktøy har de siste årene blitt mer brukervennlig og det er mer muligheter for sosial og faglig kontakt gjennom teknologi, uavhengig av stedet du er på. På mange arbeidsplasser kan derfor enkelte arbeidsoppgaver løses på andre steder enn kontoret (Blakstad, 2015). Ifølge Future of Jobs Report har mer enn 80% av arbeidsgivere

globalt akselerert digitaliseringsprosesser i svar på Covid-19 krisen (sitert i World Economic Forum & Mercer, 2020, s. 12). Teknologi har vært og vil fortsette å være en viktig faktor for bedrifter for å utvikle seg og forenkle eksisterende prosedyrer. Samtidig som en digital strategi kan være kostnads- og tidsbesparende, samt hjelpe ansatte til å ta bedre beslutninger.

I arbeidsplassutvikling regnes arbeidsplassen ofte som et resultat av tre ulike dimensjoner: organisering, fysisk utforming og teknologiske verktøy (Statsbygg, 2016). Dimensjonene er gjensidig avhengig av hverandre, og slik som figur 13 illustrer må de tre systemdelene som fremheves, tilpasses for å nå virksomhetens mål. Det er derfor være viktig at alle dimensjonene vektlegges i utforming av nye arbeidsplasser.



Figur 13: Sammenheng mellom måloppnåelse, organisering, teknologi og fysisk utforming (Gjersvik, 2020).

Trender i dagens samfunn har gitt til dels store endringer i alle tre dimensjonene. Organisering av arbeidet, arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver blir mer spesialisert og krever i større grad samarbeid og samhandling i problemløsning. I følge Swart & Kinnie, (2003) har dette ført til at det samtidig er behov for både individuelt konsentrasjonsarbeid og mer samhandling (sitert i Statsbygg, 2016, s. 76). Ny teknologi regnes som en viktig driver for endrede arbeidsformer, i tillegg til endringer i spesialisering av arbeidslivet og tjenesteyting. Pandemien illustrer en slik type endring i arbeidsform og spesialisering.

Ifølge en undersøkelse av Norstat på vegne av IT-selskapet Computas, har åtte av ti virksomheter gjennomført digitaliseringstiltak som følge av pandemien (Syversen & Paulsen, 2020). Undersøkelsen viser at over halvparten av offentlige og private

virksomheter benyttet det mulighetsrommet som Covid-19 ga. Administrerende direktør i IKT-Norge, Fredrik Syversen, uttaler at det vil bli særlig viktig å rette oppmerksomhet mot de kommunene som ikke har ressurser til å ta slike grep, slik at de sikrer at enkelte ikke blir hengende etter. Resultater fra Computas viser at 35-39% av offentlige og private virksomheter har gitt opplæring til ansatte i bruk av ny teknologi og/eller digitale verktøy. Videre formidler IKT-Norge viktigheten av at ansattes teknologi-kompetanse stadig må holdes ved like (Syversen & Paulsen, 2020).

2.3.3 Helse og sikkerhet

Når det gjelder arbeidstakernes fysiske helse viser innsikt og erfaringer fra HR-undersøkelser at umiddelbare prioriteringer under pandemien har vært å sikre trygge arbeidsmiljøer, og overholde nasjonale restriksjoner. Remote work og andre kontorkonsepter hvor ansatte sitter mye alene, øker risikoen for isolasjon og psykiske problemer. Undersøkelser blant ansatte i USA viser blant annet at 88% av arbeidstakerne opplevde at de var moderat til ekstremt stresset, og over to tredjedeler uttrykte at arbeidet under pandemien har vært den mest stressede tiden i karrieren (World Economic Forum & Mercer, 2020). Likevel viser resultatene at forholdet mellom ansatte har endret seg noe i løpet av pandemien. Før pandemien oppga rundt halvparten av arbeidstakerne globalt at de følte selskapet deres brydde seg om de ansatte. I løpet av pandemien svarte derimot 80% av de ansatte i USA at de følte at deres ledere hadde handlet proaktivt for å ta vare på deres helse og sikkerhet. I rapporten til World Economic Forum & Mercer (2020) uttrykkes det generell bekymring for hvordan vi skal klare å opprettholde dette nivået av støtte og engasjement, også i tiden etter pandemien. Et annet spørsmål bli hvordan tiltrekke seg arbeidstakere som har blitt komfortable på hjemmekontor, med andre ord hvordan gjøre kontorarbeidsplassen mer attraktiv.

2.3.4 Property as a service

I forlengelse av avsnittene over er det ønskelig å redegjøre for *hvordan* gjøre kontorarbeidsplassen mer attraktiv. En mer sentralisert kunde/leietaker-tilnærming og større fokus på fleksibilitet og arealeffektivitet, fordrer en ny forretningsmodell. Grunntanken om eiendom som en tjeneste fremfor eiendom som en eiendel har i flere år vært et sentralt tema for å oppnå nettopp disse endringene. Konseptet «as-a-service» har sitt utgangspunkt i programvareverden, med software-as-a service (SaaS). SaaS referer til programlevering og lisensiering der sluttbrukere får tilgang til programvare online, som over tid har utviklet seg og gradvis migrert til «skyen» (Microsoft, u.d). Den grunnleggende driveren med tjenestekonseptet er å tilby alternativer som er enklere, løsninger som er raskere og abonnementer som er mindre kapitalintensive enn eierskap. Begrepet har de siste årene fått en større plass i eiendomssektoren, og bransjen gjennomgår betydelige endringer takket være den fremtredende forretningsmodellen *property-as-a-service* (Waszkowski, 2019).

I motsetning til programvare, er bygninger statisk kapitalaktiva, og det som bygges i dag vil trolig fortsatt bli brukt om 100 år. På samme måte som med teknologien trenger eiendomsbransjen et skift i at det ikke lenger bare handler om å gi leietakere fire vegger og et tak over hodet. Det handlet om å se leietakere som kunder og tilby dem en tjeneste. The Flexible Workspace Review (2016) fant at det var dobbel vekst i henvendelser fra leietakere som ønsket fleksible arbeidsområder i år 2015-2016. I 2017 ga det globale kompetansehuset PwC ut en rapport om økende trender i eiendomssektoren i Europa. Denne fant at selskaper som tilbyr eiendom som tjeneste (PaaS) fremfor eiendom som eiendel, kan være i stand til å bygge bro over gapet mellom forventninger til eiendomsinvestorer og leietakere. Eiendom som tjeneste kan blant annet tilby leietakere større fleksibilitet med hensyn til beliggenhet, pris og leieperiode (Letchford, 2017).

Eiendomsbransjen anerkjenner gradvis behovet for å bli mer kundeorientert og benytte seg av en PaaS-modell. I en undersøkelse av KPMG i Storbritannia kom det frem at over halvparten (57%) av deltakerne på eiendomskonferansen MIPIM, sa at de tror at PaaS vil bli grunnleggende for eiendomsaktører innen ti år (KPMG, 2018, s. 16). Dagens kunder/leietakere er mer informerte og mer villige til å lete andre steder hvis de ikke er fornøyd med servicenivået de mottar. Undersøkelsen viser at leietakere ikke lenger er villig til å inngå lange leieavtaler i dagens stadig skiftende globale miljø, i tillegg til at det er en overflod av fleksible tilbud på arbeidsplasser å velge mellom hvis tradisjonelle aktører ikke er villig til å imøtekomme fleksible behov. Leietakerne forventer også mer av en tjenesteopplevelse fra utleierne, da eiendom som nevnt ikke lenger kun handler om å tilby fire vegger og et tak lenger (KPMG, 2018).

PaaS er som nevnt et voksende fenomen, men en overgang fra eiendom som eiendel til eiendom som tjeneste vil kreve at bransjen må gjennomgå betydelige endringer (Waszkowski, 2019). Slike endringer vil sannsynligvis føre med en eksplosjon av nye forretningsmodeller og variasjon i tjenestetilbud. Kommersielle eiendomsselskaper vil opprettholde verdi ved å kontinuerlig tilby nye fasiliteter i på vente av klienters skiftende smak og behov. Denne transformasjonen vil være delvis påvirket av den digitale utviklingen av *on-demand* forretningsmodeller, samt generasjon-Z sine holdninger, behov, livsstil og forventninger. Marty Burger, administrerende direktør i Silverstein Properties, forventer at eiendom vil utvikle seg i like stor grad som programvareindustrien gjorde, i takt fra å gi ut programvare på CD-er til å registrere brukere for skybaserte apper som Google docs eller Evernote (McKinsey & Company, 2019).

Nye servicemodeller kan imidlertid skape vanskeligheter for eksisterende verdsettelsesmetoder. Investorer som har vært tiltrukket av langvarig og forutsigbar avkastning på eiendom, kan oppleve at deres investeringsmodeller blir utfordret. Det er for eksempel uklart hvem som til slutt vil bære byrden av de nye risikoene og mulighetene som tilbys av tjenestemodellen, om dette er eiendomsbesitter eller leietaker. Burger har blant annet bemerket at han forventer at få eiendomsbesittere vil gå over til en kortsiktig leieavtale, før en eventuell forbedring av leietakerforhold blir tilpasset denne modellen (McKinsey & Company, 2019). Covid-19 pandemien har blant annet vist at få mennesker

trenger et kontor for å gjøre jobben sin, eller en butikk for å handle. De kan like enkelt gjøre det hjemmefra, fra et hotell, eller hvor som helst hvor det er internettforbindelse. Nøkkelen blir derfor å finne ut hvor folk ønsker å jobbe, handle og oppholde seg, og derav tilpasse seg dette.

Mckinsey & Company (2019) nevner 5 punkter som kommersielle eiendomsselskaper bør implementere for å utvide deres tjenestetilbud:

1. Be regelmessig om tilbakemelding fra leietakere for å se hvilke tjenester som blir mest verdsatt.
2. Bruk tjenester som et punkt for markedsdifferensiering for å forsterke varemerket.
3. Evaluer risiko og avkastning med å tilpasse seg kortere leieavtaler. I takt med at teknologi utvikler seg raskt, kan eiendomsbesittere bli belønnet for å utvikle seg med markedet.
4. Evaluer hvordan teknologibaserte løsninger og samarbeid med andre virksomheter kan forbedre eller utvide omfanget av tjenester. Partnerselskap sprer blant annet risiko og lar leietakere skreddersy flere av deres tjenester.

Etter hvert som *eiendom som en tjeneste-modellen* blir mer vanlig, vil sektoren være avhengig av å innovere mer og raskere enn tidligere. McKinsey & Company (2019) skriver blant annet at levedyktighet og suksess vil være avhengig av å forstå kundene, og tilpasse seg disse for å dra nytte av endrede forhold.

2.3.5 Organisatoriske endringer

World Economic Forum & Mercer (2020) nevner det å bygge en menneskesentrisk lederskapskultur som en av sine fem avgjørende faktorer for fremtidens arbeidsplass. Pandemien har ført til flere endringer i arbeidsmiljø og innenfor organisasjoner som har resultert i varierte utfordringer for ledere. Organisatorisk endring er et upresist begrep, og det finnes få allment aksepterte akademiske definisjoner. Likevel beskrives dette som et uttrykk innenfor organisasjonsteori som handler om et fenomen som har med tid å gjøre. Det har også som premiss at noe nytt introduseres i organisasjonen (Karp, 2014, s. 41). Pandemien har påvirket endringstakten i samfunnet betraktelig med omorganiseringer og endringer i arbeidsforhold, med få alternativer og ingen tid til å vurdere valgmuligheter. I henhold til den amerikanske statsviteren John Kingdons berømte teori fra 1995, også kalt *focusing events*, er kriser og katastrofer utslagsgivende hendelser som utløser en rask reaksjon fra myndighetens side, noe Covid-19 helt klart har gjort (sitert i Massey, King, Lowe, Smith, & Roddis, u.d).

Fraværet av et fysisk arbeidsmiljø der alle ansatte samles og deler lignende fysisk og sosial kontekst, krever at ledere omstiller seg og finner nye måter å styrke virksomhetene på. Det å lede på avstand krever en ny bevissthet for å lykkes med å lede medarbeidere som

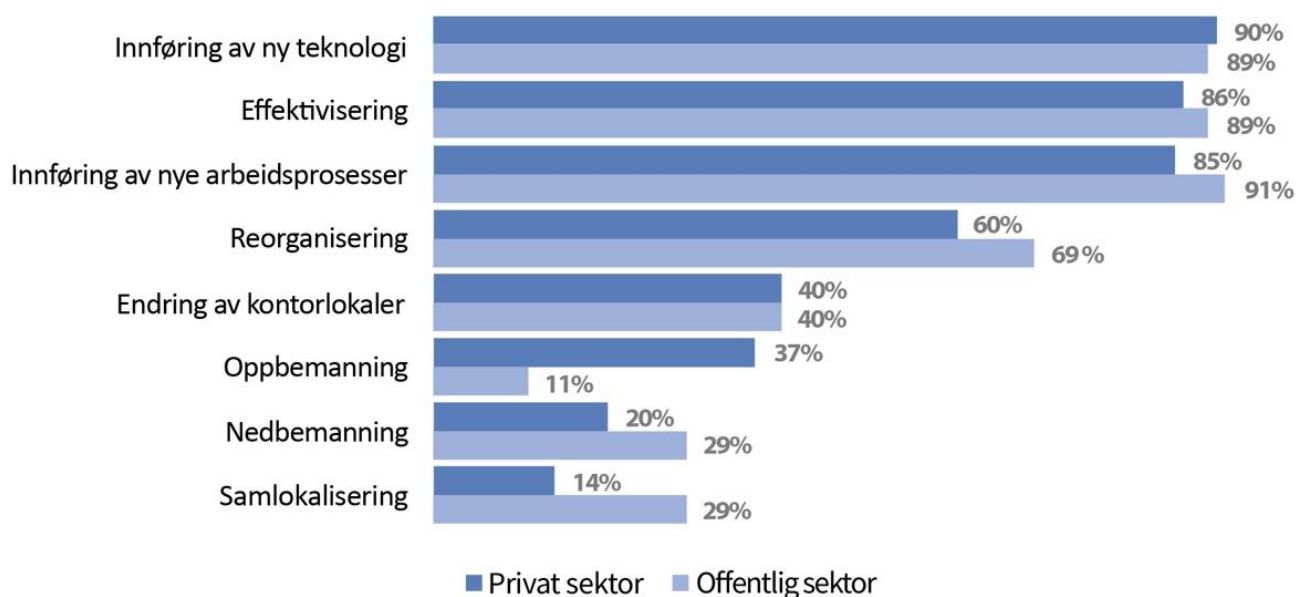
sitter på hjemmekontor. Direktoratet for forvaltning og IKT (u.d) nevner særlig fem forhold ledere må være bevisst på for å bli bedre på å lede remote:

1. utøve kontroll ved å vise tillit
2. Sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv
3. Skape nærvær med uformell kommunikasjon
4. Følge opp medarbeiderne individuelt
5. Ha effektive digitale møter

Det å ha medarbeiderne som behersker selvledelse trekkes frem som et av de viktigste kriteriene for remote work. For å lykkes med dette må lederne være i stand til å sette de ansatte til å lede seg selv. Her trekkes tillit frem som en viktig faktor, og tillitsbasert ledelse. I tillegg til tillit er behovet for nærvær fra lederne en sentral del av å lede på avstand, og den uformelle kommunikasjonen er med på å skape en grobunn for dette (DIFI, u.d). Ved å sitte på hjemmekontor eller individuelt fra andre lokasjoner ved en hybrid/remote løsning, mister man den uformelle kommunikasjonen som foregår på en fysisk kontorarbeidsplass, som for eksempel småsnakk ved kaffemaskinen. Skriftlige kommunikasjonsverktøy som e-post, chat og intranett er gode verktøy for effektiv formidling av informasjon. Samtidig er den skriftlige kommunikasjonen mer formell, og ofte er det lite som skal til for at budskap misforstås fra leserens side, uten at mottakeren får vite om det (DIFI, u.d). Ledere må av den grunn være bevisst i sine forsøk på å skape uformell kommunikasjon.

Det er enighet blant forskning om at endringsledelse vil være en viktig faktor for å komme ut av krisen (Lees, 2020; Boland; 2020). Det å gå tilbake til hvordan ting var kan være attraktivt fordi det er minst skremmende, men å anta at det er hva folk vil, er ifølge Lees (2020) å misforstå den menneskelige tilstanden. Pandemien har akselerert skiftet mot verdibasert ledelse, en ledelsesstil med en nedenfra og opp-tilnærming, som kan være et tiltak for å involvere en bred deltagelse. På sikt kan dette også øke kvaliteten på beslutningene som tas ved at flere synspunkter kommer frem (Lees, 2020). Dette støttes også av ferske studier fra SINTEF (2021) som påpeker at de lederne som har klart hjemmekontoråret best, er de som alt før pandemien torde å gi slipp på kontroll og gjøre seg selv overflødig gjennom såkalt tjenende lederskap. Dette vil si en lederstil der sjefene i en viss forstand gjør seg selv overflødige (Moe, 2021).

I årets HR-undersøkelse som er et samarbeid mellom HR-Norge og EY, oppgir 75 % av respondentene at deres organisasjon har gjennomført større endringer i arbeidsprosesser de siste tolv månedene enn det som har vært normalt hvert av de foregående fem årene. 92 % svarte at ledere i sin organisasjon opplever at det har vært mer krevende å følge opp ansatte det siste året (Skas, 2021). Undersøkelsen viser, på tvers av sektorer og bransjer, at det forventes store endringer de neste årene. Blant et flervalgsspørsmål om hvilke endringer respondentene tror deres organisasjon vil stå ovenfor de neste 2-3 årene, svarer flertallet at innføring av teknologi, effektivisering og innføring av nye arbeidsprosesser vil være de mest sentrale utfordringene (figur 14).



Figur 14: Forventede endringer i organisasjonen de neste 2-3 årene (Skas, 2021).

I figur 14 kan vi se at privat sektor i større grad ser på oppbemanning som en mulig endring for å møte fremtidens behov, mens respondentene fra offentlig sektor ser på fleksibilitet til å flytte på ressurser internt (figur 15). Respondentene fra begge sektorer er derimot enige om at utvikling av lederskap er den høyest prioriterte endringen fremover for å møte endrede omgivelser (Skas, 2021).



Figur 15: Hvilke områder organisasjonen trenger å foreta endringer de neste 2-3 årene, for å møte endrede omgivelser eller skape nye muligheter (Skas, 2021)

2.4 Fleksibilitet og arealeffektivitet

Fleksibilitet har flere definisjoner, men i følge Byggordboka (2017) er det spesielt to definisjoner som er kjent. Disse er SINTEF Byggforsk sin definisjon som forklarer fleksibilitet som «evnen en bygning har til å møte vekslende krav gjennom å forandre egenskaper». Multiconsult benytter en annen definisjon, og beskriver fleksibilitet som «frihet til planendring innen samme funksjon, det vil si til å reorganisere bruksarealet, noe som bidrar til endring av arealegenskapene.

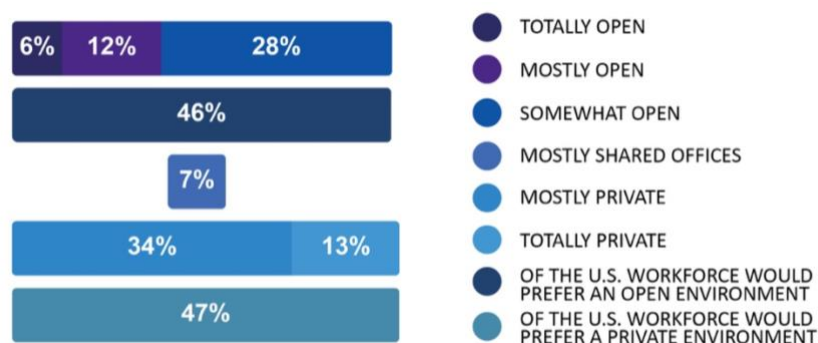
Statistikk viser at eiendomsforvaltere sliter med å utnytte bruken av kontor- og arbeidsområder til det maksimale. I 2018 fant analyseselskapet- og arbeidsplassplattformen VergeSense, at den gjennomsnittlige utnyttelsesgraden for et kontor var 40%, mens nyere tall fra 2019 viste at kontorutnyttelsesgraden hadde falt til 27% (VergeSense, 2019). Rapporten refererer til økt bruk av remote working, co-working og virtuelt arbeid som vesentlige faktorer som har hatt en påvirkning på reduksjonen av kontorutnyttelsen. Disse arbeidsformene beskrives som nødvendige ved bruk av eldre kontordesign som ikke har mulighet til å støtte moderne arbeidsmiljøer med aktivitetsbasert arbeid.

Til tross for at den gjennomsnittlige utnyttelsesgraden falt til 27%, var toppbruken for kontorlokaler rundt 72% (VergeSense, 2019). Dette indikerer at det fortsatt er betydelig rom for forbedring av utnyttelse, selv når kontorer er på topp aktivitetsnivå. Konferanserom og individuelle kontorer blir rangert som dårligst utnyttet, og statistikk viser at et gjennomsnittlig konferanserom bare blir utnyttet 11% av tiden. Tall fra VergeSense (2019) viser at det er konferanserom for seks personer som var høyest utnyttet i 2019 (14%), mens større åttemannsrom lå på 9%, og konferanserom for fjorten personer ble mindre utnyttet og lå på 6%. Tallene indikerer at de fleste kontorlokaler har et stort antall konferanserom som er designet for store gruppe mennesker, mens det er mindre konferanserom som nå er i økende etterspørsel.

Undersøkelser fra VergeSense (2019) viser også at 52% av konferansemøter gjerne varer i mindre enn en halvtime. Det er sammenlignet med 27% av møtene som varte en time eller lenger. I løpet av de siste årene har forskning støttet ideen om kortere møter med mer fokus og produktivitet, da dette vil gi bedre resultater (VergeSense, 2019). En av grunnene til at kortere møter nå har blitt mer populære kan være at de krever mer planlegging og forberedelser for å holde seg til en tidsramme og utføre det som kreves innenfor denne rammen. Dårlig planlegging og organisering av møter har også vist seg å koste selskaper store summer. En studie publisert av Doodle estimerte kostnadene for dårlig organiserte møter i 2019 til nesten 399 milliarder dollar i USA, og 58 milliarder dollar i Storbritannia (Doodle, 2019). Disse resultatene støtter tanken om at kvaliteten på et kortere møte er bedre enn mengden av uproduktive minutter.

Ifølge Gensler's U.S Workplace Survey (2020) var kontorer før pandemien i en trend mot mer åpent landskap. Åpne landskap har fått ros for sine fordeler som mulighet for bedre samarbeid gjennom kommunikasjon, læring og mer innovasjon (Blakstad, 2015). I likhet med åpent landskap vil man ved å jobbe i et aktivitetsbasert kontor uten fast plass, kunne oppnå fordeler som økt samhandling og interaksjon mellom medarbeidere og avdelinger.

Likevel viser forskning at det er en utfordring å sørge for tilstrekkelige muligheter for konsentrert arbeid innen disse to tilnærmingene. Studier viser at aktivitetsbaserte kontorarbeidsplasser kan redusere effektiviteten med 30 prosent lavere produktivitet, mindre tilfredse medarbeidere, samt økt stress og sykefravær. På den andre siden viser forskning av Skogland (2018) at de som benytter seg aktivt av de stille plassene i kontoret, opplever økt kvalitet i konsentrasjonsarbeidet. Ifølge Skogland handler suksessfaktoren i stor grad om hvordan vi som arbeidstakere forholder oss til endring, involveres, og ikke minst om organisasjonens endringskapasitet. Hun argumenterer også for at overgangen til aktivitetsbasert arbeid ikke handler om selve kontorløsningene, men om å utvikle nye måter å jobbe på, og dette ved å endre på gamle vaner og tankesett. Ved individuelt konsentrasjonskrevende arbeid som trenger skjerming nevner Bakke, Becher, Fostervold & Birkeland (2018) at cellekontor egner seg godt, men at det på den andre siden ikke fremmer samarbeid på en like god måte .



Figur 16: Hva er ditt ideelle fysiske arbeidsmiljø? (Gensler, 2020)

Gensler sine undersøkelser illustrert i figur 16 viser at 46 % av arbeidstakerne foretrekker et åpent landskap etter pandemien, mot en noe økning på 47 % som ønsker lukkede kontorer. Blant ytterpunktene er det 6 % som foretrekker totalt åpent landskap, mot 13 % som foretrekker helt private kontorer. Størst er forskjellene blant de som ønsker hovedsakelig åpne landskap (12 prosent) og hovedsakelige private (34 prosent).

Ulike løsninger kan ha ulike fordeler og ulemper, men forskning viser at pandemien totalt sett har økt arbeidstakernes etterspørsel etter mer privat plass (Gensler, 2020). Av respondentene i undersøkelsen til Gensler var omtrent halvparten av arbeidstakerne tilbake på kontoret i noen grad. Av disse befant 42 % seg i åpent landskap, og ga uttrykk for at de ville foretrekke mer private og lukkede områder. Til sammenligning viser

undersøkelser fra Gensler før pandemien at åpne landskap var både mest effektivt og mest populært (Gensler, 2019). Pandemien med lærdom fra hjemmekontor og hybride tilnærminger har dermed endret kontorets dynamikk.

Statistikk fra UNION sin Coworking-undersøkelse (2021) viser at kapasiteten i Norge har økt med 600 nye fleksible kontorarbeidsplasser siden forrige undersøkelse. Undersøkelsen viser at det er stor forskjell blant faste kontorplasser og hot desk. To av tre kontorarbeidsplasser er fylt opp, mens mer enn halvparten av hot deskene står tomme. For å forklare hot desking i korte trekk, er dette et kontororganisasjonssystem som involverer flere arbeidere til å bruke en fysisk arbeidsstasjon i forskjellige tidsperioder. Prognoser viser at også gårdeiere stadig involverer seg mer i markedet for fleksible kontorlokaler, både som utleiery til operatørene, men også ved etablering av egne konsepter for fleksibelt kontor. Det er forventet at gårdeiere ved utgangen av året vil stå for over en tredjedel av arealene som tilbys i markedet (UNION, 2021). For å tilby den fleksibiliteten som nå kreves fra leietakere er det avgjørende at utleier kan tilby fleksible ordninger som gir leietakerne akkurat det de vil ha, når de ønsker det (Regus, u.d).

Administrerende direktøri det globale eiendomsselskapet Jones Lang LaSalle (JLL) , Ben Munn, uttalte i juli 2020 at bedrifter fremover ønsker «muligheten til å reagere på en rekke ukjente faktorer forårsaket av pandemien og økonomisk press, slik at de kan fortsette å finne de mest egnede kontoralternativene som gir de økt fleksibilitet i fremtiden». Videre argumenterer selskapet JLL (2020) for en blanding av tradisjonelle og fleksible kontorlokaler for utleiere for å få mest mulig ut av deres kommersielle eiendomsportefølje.

Til tross for statistikk om at flertallet ønsker å komme tilbake på kontoret, forventer et flertall en langsiktig reduksjon i etterspørselen etter kommersielle kontorlokaler etter pandemien (Lees, 2020; JLL, 2020). Ifølge Lees (2020) spår konsulentfirmaet Grant Thornton en reduksjon på 40 prosent av etterspørselen etter kontorlokaler, men påpeker at det likevel er uklart på dette stadiet hvilken innvirkning dette vil ha på kontorleie. Hvis det oppstår et markant fall i etterspørsel etter kontorlokaler, vil dette sannsynligvis ha en negativ innvirkning på leieprisene og gjøre det vanskeligere for gårdeiere å disponere lokalene sine. På kort sikt er det spådd at sosial distansering vil kreve et økt areal på grunn av pandemien med dens restriksjoner, og at denne sannsynligvis vil ligge på rundt 150 prosent. Dette vil likevel ikke kreve mer plass da færre vil befinne seg på kontoret fremover. Organisasjoner bør i denne perioden tenke nøye gjennom arealbruk og ulike romløsninger, spesielt ved kontraktsutløp og frem til markedsforholdene eventuelt forbedres. Ifølge Lees (2020) må fremtidige arbeidsplasser støtte *ikke-brukt-areal* som aldri før.

2.4.1 Workplace Strategy

Det finnes ingen enkel og allment akseptert definisjon av strategi, men Roos, Krogh, Roos, Fernström, & Christmas (2013) definerer strategi som «en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål». Videre forklarer de at strategi brukes for å nå delmål, og at den sier noe om hva som skal nås, og hvor langt en skal nå.

For eiendomsbesitter vil det være viktig å tilrettelegge og skape arbeidsplasser som støtter leietakernes mål (Johannessen, 2020). Konsulentselskapet Malling & Co (2020) beskriver *Workplace Strategy* som et buzz-ord, som har fått ekstra mye oppmerksomhet det siste året. Oversatt til norsk kan begrepet defineres som arbeidsplassstrategi. På et overordnet nivå handler arbeidsplassstrategier om å utforme arbeidsplassen i samsvar med virksomhetens strategi og arbeidsprosesser. Valg av strategi avhenger av organisasjonens mål, og grad av tilpasning mellom virksomhetens interne ressurser og omgivelsene er hele tiden i endring (Roos m.fl., 2013). Dette betyr at hva virksomheten ønsker å oppnå har mye å si for arbeidsplassen som utformes. Eksempelvis kan ledelsen for en virksomhet som satser på innovasjon ønske å fremme samarbeid på tvers av fagdisipliner som et kritisk tiltak for nyskaping. I så fall må virksomheten gi de ansatte verktøyene de trenger for å samarbeide og drive kreative prosesser som skal lede frem til innovasjoner.

Det er tre overordnede dimensjoner innen workplace strategy som må samspille dersom målet er å høste gevinster: arkitekturen, teknologien og menneskene. Disse er tidligere nevnt i *Figur 11: Fem avgjørende faktorer for å skape fremtidens arbeidsplass*, og nevnes derfor kun i korte trekk. Arkitekturen handler om den fysiske utformingen av arbeidsplassen, om å skape omgivelser som støtter arbeidsprosessene. Dette kan være ulike kontorløsninger som cellekontor, aktivitetsbaserte løsninger eller åpent landskap. Teknologien handler om hvordan digitale verktøy kan støtte ansatte og virksomheten. Den menneskelige dimensjonen handler om å skape en ønsket kultur og gjøre menneskene i best mulig stand til å bruke løsningene som er tiltenkt.

Leietakerrådgiver i Malling & Co (2020) trekker frem tre vanlige feil mange virksomheter gjør når de skal planlegge nye lokaler og arbeidsformer. (1) For det første starter mange bedrifter prosessen for sent, noe som kan sette begrensninger for hvor omfattende prosessen vil være, (2) virksomheter definerer ikke behov og klare mål for sluttresultatet. Hvilke egenskaper bør kontoret ha for å bidra til at man utvikler ønsket kultur og innfrir verdier? (3) For det tredje gjøres det ikke alltid grundige nok analyser før løsningsforslagene diskuteres.

3 Metodisk tilnærming

For å undersøke hvordan eiendomsbesittere kan tilpasse seg transformasjonen av kontorarbeidsplassen etter pandemien, og hvordan dette kan gjøres i samsvar med leietakernes behov, er det gjennomført en forskningsprosess som baserer seg på samfunnsvitenskapelige teorier og metoder. Det å bruke en metode betyr ifølge Johannessen, Tuft, & Christoffersen (2016, s. 29) «å følge en bestemt vei mot et mål». Samfunnsvitenskapelig metode omhandler kunnskap om fremgangsmåter for informasjonsenting, samfunnsmessige forhold, prosesser og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres. Informasjonen som samles inn skal så langt det er mulig undersøke om våre antagelser er overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen m.fl. 2016, s. 29).

I første del av kapittelet presenterer jeg bakgrunn for metodiske valg. Videre beskriver jeg valgt metodisk tilnærming og forskningsdesign for oppgaven. For å undersøke samsvar mellom etterspørsel og behov som følge av pandemien, så jeg det som hensiktsmessig å bruke kvalitative intervjuer med utleiery og leietakere. Videre vil jeg bruke kvantitative undersøkelser for å diskutere og triangulere data. Som bakgrunn for arbeidet er det gjennomført litteraturstudie, i tillegg til at jeg har deltatt på flere webinarer om temaet for å sette meg inn i hvordan eiendomsbransjen tenker om temaet. Avslutningsvis vil jeg gjennomgå forskningsetiske retningslinjer, samt redegjøre for forskningens kvalitet.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

I tradisjonell forskning skiller vi ofte mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Skillet mellom disse er ikke alltid tydelig, men en tolkning er at kvalitative metoder framhever innsikt mens de kvantitative framhever oversikt (Tjora, 2017, s. 28). Disse kan også beskrives som at kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring. Johannessen mfl. (2016, s. 32) beskriver kvalitativ metode som særlig hensiktsmessig ved undersøkelser av fenomen vi ikke kjenner særlig godt, og kvantitativ metode som fordelaktig ved kartlegging av utbredelse. Et særtrekk ved kvalitativt design er at de valgene vi tar som forskere ofte er preget av egne erfaringer og holdninger. Vi tar på den måten med oss vår egen forståelse og fordommer når vi designer opplegget (Askheim & Grenness, 2008, s.67).

3.2 Forskningsstrategi

I forlengelse av avsnittene over er det ønskelig å redegjøre for min rolle som forsker. Min tilnærming til feltet som forskes på er preget av de teoretiske, empiriske og praktiske perspektivene jeg har tilegnet meg gjennom studiet og fordypning i temaet. Slik som Gadamer (1979) skriver, så vil forskeren alltid møte informantene og det innsamlede materialet med sin forståelse. Det vil av den grunn være viktig å bruke denne innsikten for å utvide forståelsen av informantene, samt en bevissthet og en sensitivitet rudd hvordan den påvirker fortolkningen av deres utsagn (Dalen, 2011) .

Før jeg bega meg ut i feltet for å utføre datainnsamlingen, ble det foretatt et omfattende litteratursøk etter relevant teori om Covid-19 sin påvirkning på kontorarbeidsplassen, samt utvikling av nye arbeidstrender. Den teoretiske innsikten har fungert som et hjelpemiddel, og har bidratt til å forme en problemstilling og et forskningsdesign som har fungert som et rammeverk underveis i prosessen. Den teoretiske innsikten jeg opparbeidet meg har påvirket hvordan jeg har forholdt meg til, og observert feltet jeg befant meg i.

I følge Tjora (2017) er den mest systematiske fremgangsmåten en stegvis deduktiv-induktiv metode. Utgangspunktet for deduktiv forskning er teori hvor man utleder hypoteser fra teorien som styrer det meste av forskningsprosessen. Metoden er strukturert fra det «mer teoretiske» til det «mer empiriske» (Tjora, 2017, s. 18). På denne måten kan en enten bekrefte eller avkrefte de hypoteser som er utarbeidet. Målet med en slik tilnærming er å stadig forbedre den teorien som finnes, eller forkaste den dersom en ikke får bekreftelse ut fra empiriske forhold. Induktiv tilnærming er det motsatte av deduktiv forskning. Her er det observasjon og analyse som danner utgangspunkt for problemstillinger eller teori. Man arbeider med hypoteser underveis som danner grunnlaget for utvikling av teori i direkte interaksjon med empirien (Nyeng, 2017).

Som forsker er det nødvendig å velge den strategien en mener er best egnet til å belyse virkeligheten. I løpet av arbeidet med oppgaven har en viktig del av prosessen vært å reflektere over min teoretiske og empiriske bakgrunn, og hvordan dette har påvirket min rolle som forsker. Spesielt viktig har dette vært i utførelsen av intervjuene for å kunne møte informantene på en mest mulig objektiv måte. Likevel er det vanskelig å argumentere for at intervjuene ble gjennomført helt induktivt/objektivt eller deduktivt. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide, og jeg hadde noe konkret jeg lette etter. Slik som Heidegger (1962) påpeker, så tror jeg at vi mennesker alltid møter verden på en fortolkende måte. En annen forsker med en ulik bakgrunn, ville antageligvis ha tilnærmet seg feltet på en annen måte.

Av den grunn har det blitt brukt en strategi som både sjekker teori mot praksis, samt at empiri har dannet utgangspunkt for videre teoribygging. Det har derfor blitt brukt sentrale momenter fra den tredje tilnærmingen, abduksjon. En slik tilnærming kan ses på som en kombinasjon av induksjon og deduksjon, hvor abduksjonen i likhet med induksjon går ut fra empiriske observerte tilfeller, men samtidig er åpen for å knytte analysen til

overordnede teoretiske perspektiver. Abduktiv tenkning handler om å finne frem til den beste forklaringen på hva som observeres. Konklusjonen på abduksjon sier derfor noe nytt om verden, i forhold til det som ligger i premissene (Nyeng, 2017).

3.3 Utvalgskriterier

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke foreta statistiske generaliseringer. Rekruttering for slike undersøkelser med et klart mål kalles derfor for strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen m.fl. 2016). I denne studien har det blitt forsøkt å innhente relevante informanter som kan belyse temaet på en god måte. Informantene er valgt på bakgrunn av deres kunnskap, erfaringer og fokusområder rundt det temaet som det skal forskes på. Kriteriene vil avhenge av hvilken type informanter som skal undersøkes, da det er foretatt dybdeintervju med både eiendomsbesitter, leietaker og søkemeidler. Tabell 1 viser generelle kriterier, og kriteriene for informantene.

Tabell 1: Utvalgskriterier

	Eiendomsbesitter	Leietaker
Generelle kriterier	<ul style="list-style-type: none"> - Variasjon i størrelse på selskap - En aktør som er børsnotert og en som ikke børsnotert 	<ul style="list-style-type: none"> - Spredning i lokasjon - Flexibilitet i kontrakt/endringer i leieforhold som et resultat av pandemi (eks. betalingsutsettelse)
Kriterier til informanter	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmessig kontakt med leietaker - Oppfølging av portefølje 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmessig kontakt med utleier - Oversikt og/eller oppfølging av arbeidstakere - Kjennskap til gjeldende leiekontrakt - Strategisk nivå

Et viktig utvalgskriterium for eiendomsbesitter var at informanten på en eller annen måte måtte ha regelmessig kontakt ut mot leietaker, og drev oppfølging av porteføljens eiendommer. Dette kriteriet samsvarer også med kriteriene for valg av respondenter til den eksterne KTI-undersøkelsen som er gjennomgått (se avsnitt 3.2.3 dokumentundersøkelse). Blant generelle kriterier for eiendomsbesitter var det også ønskelig med et børsnotert selskap, samt et som ikke var børsnotert. Dette er gjort for å potensielt kunne se forskjeller mellom tyngre firmaer hvor det ofte tar lengre tid å gjennomføre endringer (børsnoterte), sammenlignet med ikke børsnoterte som ofte står mer fritt og har større spillerom. Videre har variasjon i størrelse på selskap vært et annet viktig generelt kriterium. Her var det i utgangspunktet ønskelig med et lite, mellomstort og stort selskap. Ved utvelgelse av eiendomsbesitter 2 ble det oppdaget i senere tid at selskapet var mellomstort og ikke lite, slik som først antatt. Selskapet ble likevel vurdert

som representativt. Selskapenes størrelse er definert i tråd med NHO sin kategorisering, hvor små selskaper har 1-20 ansatte, mellomstore har 21-100 og store har over 100 (NHO, u.d).

Videre var det ønskelig med leietakere med ulike funksjoner og roller i selskapene. Ideelt sett ville det vært optimalt å se hvordan pandemien påvirket både strategisk, taktisk og operasjonelt nivå, og hvorvidt de ulike nivåene har samme erfaringer samt oppfattelse av hvordan utviklingen vil være fremover. Ved å benytte en slik strategi øker sannsynligheten for å få frem forskjeller mellom hvordan mennesker kan virke inn på fenomenet som studeres (Johannessen m.fl. 2016, s. 113). I dette studiet er det likevel valgt å fokusere på strategisk nivå, da det er dette nivået som tar beslutninger av langsiktig karakter og vil være mest relevant for problemstillingen. I tillegg til at det tidsmessig ville blitt et vesentlig mer krevende og komplisert prosjekt, dersom studiet skulle tatt for seg flere utvalgsrammer. Det har likevel vært viktig å søke variasjon i utvalgsrammen for å maksimere sannsynligheten for variasjon, og det ble derfor gjort et bevisst valg om leietakere med ulike stillingsfunksjoner. I ettertid ble det oppdaget at et generelt kriterium til leietaker burde vært at leieforholdet ikke kunne være nyere enn 2019. Dette for å avdekke forskjeller i behov og etterspørsel fra før pandemien til nå (se avsnitt 3.6 forskningens kvalitet).

For å sikre at informantene som ble rekruttert hadde ønsket kompetanse om temaet, ble en kombinasjon av strategisk utvelgelse og snøballmetoden anvendt (Johannessen m.fl., 2016). Denne prosessen foregikk ved at jeg selv tok kontakt med ulike aktører i bransjen, og fikk anbefalinger av disse om hvem jeg videre burde kontakte.

Snøballmetoden er kjent for en rekke utfordringer, som blant annet å finne frem til gode førstekontakter (Tjora, 2017). Prosessen med å henvende seg til førstekontakt opplevdes likevel som en relativt enkel prosess, i og med aktørene selv ønsket innsikt og forståelse om temaet og dermed var svært behjelpelige. Eiendomsbesitterene har deltatt i prosessen med å finne leietakere til studien. For eiendomsbesitter 1 ble det oversendt kontaktinformasjon for samtlige leietakere, så jeg kunne velge ut fra de kriteriene jeg selv ønsket. For eiendomsbesitter 2 fant jeg *en* leietaker selv, og fikk *en* anbefalt i løpet av intervjuet. Eiendomsbesitter 3 ønsket ikke å gi ut kontaktinformasjon om sine leietakere, og de tok derfor selv kontakt med leietakere som passet kriterieriene, og som de mente egnet seg til studien.

I kvalitativ forskning eksisterer det ulike oppfatninger av hva som er hensiktsmessig utvalgsstørrelse. Ifølge Jacobsen (2015) vil en øvre ramme på 20 ofte være mer enn nok. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noe ny informasjon, også kjent som informasjonsmetning (sitert i Johannessen m.fl. 2016, s. 104). I en samfunnsvitenskapelig masteroppgave basert på intervjuer alene er det Johannessen (2016) og Tjora (2017) forventet mellom 10-15 informanter, og dette har vært utgangspunkt for studien.

3.4 Datainnsamlingen

3.4.1 Litteraturstudie

Hensikten med litteraturgjennomgang vil være å identifisere og skape en oversikt over tidligere forskning og litteratur som er skrevet om det feltet en ønsker å gå inn i. I og med Covid-19 hadde sitt utbrudd allerede i mars 2020, vil det være begrenset med forskning om temaet. Det kommer stadig ny litteratur og forskning om pandemien og dens sykdomsforløp, men det er foreløpig lite forskning om påvirkningen dette har hatt på utvikling og drift/forvaltning av bygg. Innsamling av litteratur og sammenligning av empiri vil uansett være sentralt for å ha tyngde i besvarelsen til problemstillingen.

Det ble tidlig besluttet at et litteraturstudium ville være aktuelt for arbeidet som skulle gjennomføres, nettopp for å vise hvorfor det emnet som forskes på er et viktig bidrag til forskningen. I tillegg vil en litteraturgjennomgang gi et godt overblikk over hva som eventuelt mangler av forskning, og hvilke hull som potensielt kan fylles med egen forskning.

Det er begrenset med publiserte vitenskapelige kilder, og det er derfor brukt referanser til konsultantselskaper etc. Disse har ulik status og kvalitetskrav, og kildekritikk har derfor vært en viktig del ved utvelgelsen av aktuelle kilder. For å vurdere kildene er Jacobsen (2015, s. 192) sine punkter over generell vurdering av kildekvalitet brukt:

- Kvaliteten på nettsiden ut fra utforming og språkbruk.
- Opphav. Vurdere troverdighet ut fra kunnskap og kompetanse hos forfatterne av kilden. Har disse organisasjon- eller institusjonstilknytning?
- Hensikten til nettsiden.
- Domensuffiks. Kilder med spesielle suffikser bærer preg av høy troverdighet, som eksempelvis .edu (undervisningsinstitusjon), .gov (offentlig myndigheter) og .org (ulike frivillige og /eller ideelle organisasjoner).

Med utgangspunkt i oppgavens tematikk er ikke fagbøker vektlagt, da Covid-19 enda er et såpass nytt fenomen og det er begrenset publiserte verk om pandemien og dens påvirkning på eiendomsbransjen. Videre vil det være vanskelig å kunne svare på en tilstand vi enda ikke befinner oss i, da pandemien ikke er over og fremdeles utgjør en stor påvirkning på bransjen. Det er lagt nøye vekt på å finne dagsaktuelle kilder, da det har derfor vært ekstra viktig å være oppdatert på den nyeste forskningen og teorien. Publikasjonstidspunktet er i utgangspunktet forsøkt å avgrenses til 2020 for å kunne inkludere den nyeste forskningen. Det er likevel brukt eldre, mer pålitelig og etablert forskning på områder som berører kontorarbeidsplassen og dens historie.

Først ble søkemotorer kartlagt, slik som Oria og Google Scholar, med bruk av Google i tillegg. Litteraturen som danner grunnlaget for studien har blitt sortert basert på tematikk, publikasjonstidspunkt og relevans. Her har det blitt definert visse temaer som vil være

relevant for å kunne besvare problemstillingen, og en sortering av tilnærmede fagfelt innenfor disse temaene. Tabell 2 viser en oversikt over hvordan hvert tema er blitt søkt frem til.

Tabell 2: Søkeord og database for litteraturstudie

Tema	Søkeord	Database
Arbeidstilnærming	Remote working, Hybrid workplace, Home office Covid, Workplace strategy, Fordeler /ulempes hjemmekontor, fordeler/ulempes remote work.	Google, Google Scholar
Disruptive endringer	Disrupsjon, Real estate Diruption, workplace disruption	Google, Google Scholar, Oria
«As-a-service»-konsept	Property-as-a-service, Real-estate-as-a-service, Space-as-a-service, Workplace-as-a-service.	Google, Google Scholar, Oria
Kontorarbeidsplassen	Pre Covid workplace, Post Covid workplace, Covid-19 Workplace,	Google, Google Scholar, Oria
Påvirkning på eiendomsbransjen	Covid-19 impact real estate, Covid-19 real estate, Commercial real estate Covid	Google, Google Scholar, Oria
Ledelse	Covid-19 change management, Covid-19 Leadership, Covid-19 Organisational change	Google, Google Scholar, Fagbøker
Fleksibilitet og arealeffektivitet	Utnyttelsesgrad kontor, etterspørsel kontorlokale,	Google

Alle søkeord er benyttet både på engelsk og norsk, men med et begrenset antall kilder på norsk. Ved systematisering har database og søkeord blitt notert i et fast dokument under hele studien, for å ha oversikt over hva som har blitt undersøkt. Videre har interessant litteratur blitt notert i samme dokument, med tilhørende tittel, forfatter og utgivelsesår. En slik sortering har gjort oversikten over relevant litteratur svært detaljert, noe som videre har foregått med gjennomlesning av sammendrag og beskrivelse av potensielle kilder. Her ble det vurdert hvorvidt kilden kunne anses som relevant eller ikke. Etter at alle temaene var gjennomgått ble kilder markert som irrelevant, filtrert vekk.

3.4.2 Kvalitative intervju

Intervju er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning, både nasjonalt og internasjonalt (Tjora, 2017). Intervjudata kan ta oss med inn i den mentale verden til informantene, og vise en logikk en ikke kan se utenfra (McCracken, 1998). For å få en dypere og mer detaljert informasjon ble det ansett som hensiktsmessig å ta i bruk dybdeintervjuer. Formen for data er ifølge Tjora (2017, s. 114) nyttig for å få tilgang til informantenes meninger, holdninger og erfaringer om det som studeres. Dette anses som relevant for å få tilgang til pandemiens påvirkning. Videre vil dybdeintervju gjøre det mulig å kartlegge hvordan informantene har opplevd og blitt berørt av de spesifikke endringene, samt hva de har gjort for å takle de organisatoriske endringer som har dukket opp.

For å tillate variasjon i spørsmål, rekkefølge og konstruktive avsporinger ble det gjennomført halv-strukturert intervju. Slike intervju består av forberedte spørsmål med utgangspunkt i problemstillingen, men styres ikke av en streng plan for selve gjennomføringen. Andersen (s.123) påpeker utfordringer med slike intervju, ved dens mangel på standardisering av stimulus, og hvordan dette kan true reliabiliteten. Fremgangsmåten anses likevel som relevant med vesentlige fordeler ved at den gir forskere mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål, og dermed mulighet til å oppdage og diskutere uventede temaer som er relevant for problemstillingen.

Studiet som skal gjennomføres tar utgangspunkt i organisatoriske endringer på arbeidsplassen, og det er derfor ønskelig å se hvilke endringer de ansatte har opplevd, og hvordan de eventuelt har taklet problemene som har dukket opp. Det er ønskelig å studere om erfaringene oppleves ulikt knyttet til pandemiens påvirkning på hvordan byggene tas i bruk, samt hvordan de knytter spesifikke følelser til erfaringer med, og opplevelser av, endringene som blir gjort. Ved å ta i bruk kvalitative intervjuer vil det være mulig og studere hvordan informantene skaper en forståelse av sin virkelighet på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har, i forbindelse med pandemien (Tjora 2017, s. 117).

Totalt er 15 informanter intervjuet, herunder 4 informanter fra eiendomsbesitter, 10 informanter fra leietakere og 1 søkemegler. Tabell 3 viser en oversikt over når de ulike aktørene ble intervjuet, samt lengden på intervjuene. I tilfeller hvor det er gjennomført flere enn ett intervju per aktør, har dette blitt gjort fordi det var behov for mer informasjon. Denne informasjonen tar utgangspunkt i informanter som har direkte kontakt med leietakerne. I tilfeller hvor det er gjennomført flere intervju, er disse i tabellen satt samlet under hver aktør.

Tabell 3: Informasjon over intervjuene

Intervju	Selskapets størrelse	Dato for avholdt intervju	Intervju-metode	Lengde intervju
Eiendomsbesitter 1	Stor	25.02.2021 12.03.2021	Teams-intervju Telefon-intervju	1,5 time
Eiendomsbesitter 2	Mellomstor	25.02.2021	Teams-intervju	43 min
Eiendomsbesitter 3	Mellomstor	10.03.2021	Teams-intervju	53 min
Leietaker 1	Liten	26.02.2021	Teams-intervju	40 min
Leietaker 2	Liten	17.03.2021	Teams-intervju	44 min
Leietaker 3	Stor	04.03.2021 05.03.2021	Teams-intervju	1 time
Leietaker 4	Stor	22.02.2021 22.02.2021	Teams-intervju	1,5 time
Leietaker 5	Mellomstor	05.03.2021	Teams-intervju	48 min
Leietaker 6	Stor	18.03.2021	Teams-intervju	46 min
Leietaker 7	Stor	18.03.2021	Teams-intervju	45 min
Leietaker 8	Stor	25.05.2021	Teams-intervju	40 min
Søkemegler	Stor	18.5.2021	Teams-intervju	35 min

Intervjuguide

En intervjuguide utformes av forskeren for å sikre at de samme grunnleggende spørsmålene blir stilt til hver deltager (Johannessen m.fl., 2016). Intervjuguiden ble utformet slik at spørsmålene skulle dekke sentrale temaer som var relevant for problemstillingen. Disse ble i hovedsak kategorisert etter forskningsspørsmålene, og fungerte som en ekstern struktur. Det vil si at intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk etter den bestemte rekkefølgen som den var utformet i, men at informanten selv i noen grad fikk bestemme hvilket tema som ble bragt på banen. Underveis i intervjuet ble det benyttet oppfølgingsspørsmål eller såkalte «underspørsmål», for å få dekket eller utdypet de forskjellige temaene (Johannessen m.fl., 2016, s. 139).

Spørsmålene ble utarbeidet med tanke på hvem av informantene som skulle svare, og er derfor justert ut ifra om det er eiendomsbesitter, leietaker eller søkemegler som intervjues. Intervjuguiden til eiendomsbesitter og leietaker består av 17 spørsmål, hvor tre av disse er innledende spørsmål om informanten, og to er avslutningsspørsmål (se vedlegg 2 og

3). Intervjuguide til søkemepler ble utarbeidet etter gjennomført intervju med eiendomsbesitter og leietaker. Denne tar utgangspunkt i både utleier og leietaker sine perspektiver og skal avdekke manglende informasjon fra de andre intervjuene, samt hvilke trender og endringer som har oppstått det siste året.

Intervjuguiden ble sendt ut i forkant, slik at informantene fikk tid til å sette seg godt inn i de spørsmål og temaer som skulle gjennomgås. I ettertid har dette vist seg å være tidssparende, da flere av informantene blant annet hadde satt seg inn i statistikk og annen analyse som var gjort på vegne av selskapet. På denne måten slapp jeg å sende ut mail med spørsmål som eksempelvis «hvor mange prosent av deres ansatte kunne tenke seg å sitte på hjemmekontor i tiden fremover». Dette var informasjon informantene allerede hadde satt seg inn og besvarte under selve intervjuet. I etterkant av prosessen når intervjuguiden ble sammenlignet med innholdet i det samlede intervjumaterialet, var det tydelig at ingen av spørretemaene hadde falt bort eller vist seg å være verdiløse.

3.4.3 Dokumentstudie

I dokumentanalyse utføres det studie av dokumenter som i hovedsak ikke er utarbeidet til forskningsformål (Tjora, 2017). Ifølge Jacobsen (2015) er hovedutfordringen med utvelgelse av dokumenter til dokumentanalyse, vurderingen av i hvilken grad man kan stole på kildenes kvalitet. I rene dokumentstudier brukes kun dokumenter som empiri, mens det i denne studien vil benyttes som tilleggsdata. Dokumenttype som har blitt evaluert i denne studien er leietakertilfredshet, også kjent som KTI- undersøkelse. Det er Norsk Leietakerindeks som står bak den årlige undersøkelsen.

Tanken med å inkludere en slik dokumentundersøkelse var i utgangspunktet å sammenligne KTI-resultatene for 2019 og 2020, for å se forskjeller i perioden før og etter pandemien. Etter en prat med daglig leder i Norsk Leietakerindeks (NLI) ble det besluttet at forskjellene var såpass marginale, og ikke ville ha noe utslag for studien med tilhørende problemstilling. Av det som var viktig for kundertilfredshet, så var den mest vesentlige forskjellen for resultatene før og etter pandemien at prisscoren gikk opp for mange utleiere. Disse resultatene anses ikke som relevante for problemstillingen, og det ble derfor bestemt å kun benytte resultatene fra 2020. Utgangspunktet for dette er å «kvalitetssikre» den informasjonen som er samlet fra utleier og leietaker. Resultatene fra undersøkelsen skal vise hvorvidt denne informasjonen samsvarer med hva informantene sier, eller om det er avvik. Da det er tatt utgangspunkt i maks to informanter fra hvert selskap som intervjues, anses undersøkelsen som et verdifullt bidrag for å kvalitetssikre disse svarene.

Dokumentanalysen er gjennomført for de tre eiendomsbesitterene, med tilhørende leietakere. Det er hovedsakelig gjort en analyse av leietakerne i studien, men det har i tillegg blitt gjort en overordnet analyse av svarresultatene for alle leietakerne. Dette er gjort for å danne et overblikk over hva eiendomsbesitter scorer godt/mindre godt på. I tillegg vil det være mulig å sammenligne eiendomsbesitter sine uttalelser om hvordan de

selv omtaler seg selv, med KTI-svarene om selskapet og deres leveranser. Undersøkelsen består av ulike kategorier med tilhørende deltemaer som dekkes av flere underspørsmål. Det er kun enkelte deltemaer som er vektlagt, da jeg føler disse dekker problemstillingen og studien best. Kategoriene som er en del av KTI-undersøkelsen, men som har blitt valgt bort, er følgende:

- *Informasjon* (om eiendommen og endringer, generell informasjon)
- *Eiendommen* (ytre og indre miljø, vedlikehold og rengjøring)
- *Feilmeldinger* (letthet å rapportere feil, personalet imøtekommenhet, effektivitet)
- *Miljø* (oppfyller miljøkrav, fasiliteter miljøtiltak, minske energibruk)
- *Inneklima* (ventilasjon om sommeren, ventilasjon om vinteren)
- *Image* (kundeorientert, en bra forretningspartner, nytenkende/innovativ, en stabil utleier).

3.4.4 Webinar

Det har blitt gjennomført flere webinarer det siste året med temaer som omhandler pandemien, med utgangspunkt i informasjonsdeling og læring. Dette har tidligere vært en populær formidlingsplattform, men har det siste året blitt en enda mer attraktiv metode. Dette som følge av at webinarer ikke krever noen reising, og folk kan delta fra hvor som helst så lenge de har internettgang. Slike kurs eller seminarer er førstehånds-informasjonsinnhenting, da disse blir «streamet» for å informere og gi kunnskap før eventuelle forskningsartikler gis ut. Webinar gir også mulighet til å stille direkte spørsmål, og få svar av profesjonelle fagfolk som har mye kunnskap om temaet.

Det har i studien blitt gjennomgått totalt ni webinarer, med noe forskjellig vinkling i temaene. Dette har vært alt fra Facility Management og hvilken påvirkning pandemien vil ha for fagfeltet, til pandemiens påvirkning på arbeidsplasser og hvordan vi kan tilpasse oss en ny tilværelse post-covid. Webinarer har i metodekapittelet blitt plassert under datainnsamling, fordi informasjonen som er innhentet har blitt brukt for å øke innsikt og for å skaffe en bakgrunnsforståelse. Datainnsamlingen ble anvendt tidlig i prosessen for å innhente informasjon om hva som ville være lurt å fokusere videre på i teoridelen. Webinarene har av den grunn ikke blitt analysert og brukt på tilsvarende måte som intervjuene og KTI-analysen.

Dokumentasjon av webinarene foregikk ved at jeg noterte informasjon jeg anså som relevant for studien i et eget Word-dokument, underveis mens webinarer pågikk. Det ble benyttet nytt dokument for hvert webinar. For enkelte av webinarene ble det ettersendt PowerPoint-presentasjon med oppsummering av det viktigste. I tilfeller hvor dette ble tilsendt, ble denne informasjonen supplert med notatene.

Tabell 4: Webinarer som har blitt gjennomgått det siste året.

Tittel for webinar	Arrangør	Dato
FM-Konferansen 2020- FM i koronavirusets fotspor	Quality Norway	15.oktober 2020
Arbeidsplasser og korona	Statsbygg	1.desember 2020
Nærkontor	Obos	28. januar 2021
Fremtidens arbeidsplass- hva har vi lært det siste året?	Entra og Rebel	5.februar 2021
Kontor etter korona	Norsk eiendom	24. mars 2021
Strategisk eiendomsledelse	NBEF	25.mars. 2021
Future of workplace	Deloitte	9. april 2021
How can we reimagine hybrid and remote work?	EY	13. april 2021
Fremtidens arbeidsplass	Entra	20. april 2021

De første webinarer som ble valgt ut ble brukt i emnet AAR4874- *Teori og metoder for masteroppgaver*, som var et forarbeid til masteroppgaven høsten 2020. Disse webinarer ble anbefalt av emneansvarlig ved NTNU, samt en av informantene til studien. For *FM-konferansen 2020* var det kun del 1 av webinarer som ble ansett som relevant for oppgaven. Denne delen dreier seg om hvordan arbeidsbruken endrer seg og en kombinasjon av hjemme-og bedriftsarbeidsplass. De andre webinarer som har blitt gjennomgått dette semesteret har blitt valgt på bakgrunn av tips fra informanter, og andre aktører jeg har vært i kontakt med. Det eneste unntaket er webinarer av EY: «*How can we reimagine hybrid and remote work?*», som ble oppdaget ved en tilfeldighet. I og med temaet ble ansett som svært relevant for problemstillingen, ble det valgt å også inkludere dette webinarer.

For å vurdere status og kvalitetskrav til de ulike webinarer som kilder, har arrangørerne i stor grad blitt vurdert. Jacobsen (2015, s. 192) nevner blant annet at opphavet til kilden er et viktig kriterium for kildekritikk. Av den grunn har kunnskap og kompetanse hos arrangørerne blitt vektlagt. Alle arrangørerne er selskaper som er velkjente i Norge og har et godt omdømme innen eiendomsbransjen, enten som eiendomsbesitter, bransjeforening eller konferansearrangør. De to arrangørerne som skiller seg ut og som ikke er en kjent aktør i eiendomsbransjen er konsulentselskapene Deloitte og EY. Selskapene er likevel store internasjonale aktører, og troverdigheten deres regnes derfor som høy.

3.5 Datareduksjon og dataanalyse

Dataanalyse kan ifølge Askheim og Grenness (2008, s. 142) defineres som «systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem». For kvantitative undersøkelser er det ingen betingelse at de som samler inn dataene, også skal analysere dem. Dette er annerledes for kvalitative data, da dette er data som ikke taler for seg selv og må fortolkes. I en slik analyse er forskerens forståelse, hypoteser og teorier viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannessen m.fl., 2016, s. 33). Askheim og Grenness (2008) argumenterer for at det ikke finnes noen oppskrift på hvordan kvalitative analyser skal utføres. Det finnes likevel ulike tilnæringsmåter og analyseteknikker som skal gjøre det enklere å organisere dataene. Ifølge Johannessen m.fl. (2016) har dataanalyse to hensikter, den skal organisere data etter tema, og den skal analysere og tolke.

3.5.1 Transkribering

Transkribering er ifølge Johannessen m.fl. (2016) prosessen med å dokumentere kvalitative data. Kvale (1997) påpeker at en del av informasjonen kan forsvinne når intervjuer blir skrevet ned, som eksempelvis ved ironi, tenkepauser og usikkerhet. Videre påpeker han at det ikke finnes noen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og det anbefales derfor å vurdere hvordan gjennomføre transkripsjon ut fra hva som er nyttig i den konkrete situasjonen (sitert i Johannessen m.fl., 2016, s. 173).

Transkripsjonsprosessen innebar at det ble skrevet ordrett det informantene delte i intervjuene. Med utgangspunkt i å få en mest mulig detaljert analyseprosess, har det derfor blitt lagt rikelig med tid og detaljer i datamaterialet. Alt som har blitt sagt i intervjuene har blitt tatt med, inkludert latter, pauser og andre uttrykksmåter som kan være relevante. For å ivareta deltakernes anonymitet ble det bestemt å ikke transkribere på dialekt.

Idealet er ifølge Jacobsen (2015) at intervjuene skal skrives ut i sin helhet, for å åpne for kontroll av rådata for andre som skulle ønske å se forskerens tolkninger. Ved steder i intervjuet hvor det er usikkerhet rundt hva som nevnes eller om tolkningen er riktig, er tidspunkt i lydfilen skrevet ned i transkriberingen for å kunne gå tilbake og analysere på nytt. Totalt er det transkribert 120 sider fra intervjuene (Times New Roman, skriftstørrelse 12 og linjeavstand 1).

3.5.2 Prosessen i analysen

Det har blitt brukt en kategorisk inndeling av data. Kategorisering innebærer å «brekke opp» temaene i mindre enheter, og deretter samle ulike deler av teksten i disse enhetene (Jacobsen, 2015). Videre ble det sett på som hensiktsmessig å strukturere dataene inn i ulike temaer for å finne fellestrekk og forskjeller ved informantene. Her ble det laget henholdsvis fem ulike dataanalyser, en for alle eiendomsbesitterene, en for alle

leietakerne, og tre for hver enkelt eiendomsbesitter satt opp mot resultatene til de respektive leietakerne. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for å dele inn temaene. En av ulempene ved kategoribasert inndeling er ifølge Johannessen m.fl. (2016) at inndeling av kategoriene er forhåndsdefinerte, noe som kan resultere i alt for brede kategorier eller mangel på ny kunnskap. For å unngå dette har det så langt det har vært mulig, lagt vekt på en tolkende tilnærming hvor det har blitt forsøkt å forstå både informantens fortolkning, samt lese forbi datamaterialet slik det foreligger.

For å analysere intervjuene har «klipp-og-lim-teknikken» blitt anvendt (Askheim & Grenness, 2008). Denne metoden tar utgangspunkt i intervjuguiden, for så å klippe ut svarene til den respektive kategori. Videre ble det plukket ut utsagn som beskrev temaene godt, og disse ble dermed limt inn sammen med utsagn fra andre informanter for å sammenligne og tolke. De ulike utsagnene ble markert med fargekode for å gjøre skillet mellom informantene enklere. Denne metoden ble valgt for å gjøre videre analysearbeid enklere. Kodingen fungerte ved å benytte søkefunksjon i transkribering i Word for å finne relevant data.

Målet med analysen er å trekke linjer mellom det teoretiske grunnlaget og informantenes informasjon, også kalt mønstermatching (Yin, 2009). Med dette som utgangspunkt er intervjuene analysert opp mot teoretiske antagelser ved å plukke ut sitater fra intervjuene som passer overens med, og som strider imot, de teoretiske antagelsene. Strukturen i diskusjonsdelen (se 5.0 drøfting) er dermed lagt opp slik at jeg tar for meg antagelse for antagelse, og til slutt konkluderer med om det finnes samsvar mellom data og antagelse. Ifølge Yin (2009, s. 137) fremkommer det høy grad av mønstermatching dersom en empirisk teori har samme mønster som det vi finner.

3.6 Forskningens kvalitet

Det finnes mange kriterier som sier noe om hvordan sikre kvalitet i kvalitativ og kvantitativ forskning. Forskning handler alltid om å skape troverdige resultater gjennom godt begrunnende tolkninger og analyser (Tjora, 2017, s. 253). I denne studien er det valgt ut tre kriterier som anses som relevante for å ivareta forskningens kvalitet. Disse er reliabilitet, validitet og refleksivitet.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om hvorvidt dataene er til å stole på (Johannessen m.fl., 2016, 231). I kvalitative forskningsprosjekter styrkes reliabiliteten (påliteligheten) ved at forskeren dokumenterer egen forskningsprosess, samt beskriver opplegget og gjennomføringen. I denne studien har jeg beskrevet hvordan forskningsprosessen har foregått gjennom å redegjøre for forskningsstrategi, utvalgsriterier, samt datainnsamlingen, slik at leseren skal få et innblikk og forstå hvordan prosjektet har blitt utført. Jeg ønsker også å argumentere for at reliabiliteten styrkes ved at det vises refleksivitet i oppgaven (se avsnitt 3.6.3).

Ifølge Johannessen m.fl. (2016) er reliabilitet ved kvantitative undersøkelser et spesielt viktig kriterium, da dette måler presisering og konsistente resultater. Reliabilitet kan testes ved å undersøke om andre forskere vil få de samme resultatene ved å undersøke det samme fenomenet. Dersom dette foreligger tyder det på høy reliabilitet, også kjent som interreliabilitet. I denne studien er det gjennomført dokumentstudie av KTI-undersøkelser for å se beregnet leietakertilfredshet ut fra score på visse parametere. Dette er resultater som kun eiendomsbesitter selv har tilgang til for å kunne måle hvor fornøyde leietakerne er. Det vil derfor være vanskelig for andre forskere å undersøke det samme fenomenet, dersom de ikke får tilgang til disse dataene.

Jacobsen (2015) påpeker at grad av kontroll svekkes ved sekundærdata, som et resultat av at forskeren ikke har kontroll over prosessen for hvordan dataene er samlet inn. Dokumentstudiene med KTI-undersøkelser inneholder sekundærdata som forekommer i rådata-form, noe som vil si at de opprinnelige dataene er lagt inn direkte. For å kunne opprettholde anonymitet i KTI-undersøkelsene ble det av NLI justert i dokumentene slik at tekstbokser og personinformasjon for respondentene ble fjernet, før informasjonen ble oversendt til meg. Kildene har dermed gått gjennom et ekstra silings- og tolkningsledd. Til tross for at selve svarresultatene i poengscore ikke ble korrigert, vil endring ved å fjerne potensielt relevant informasjon kunne påvirke slik at en ser sammenhenger eller gjør ulike tolkninger enn dersom dette ikke hadde blitt fjernet. Dette kan ha påvirket reliabiliteten.

Leietakerne til Eiendomsbesitter 2 hadde ikke svart på KTI-undersøkelsen for deres nåværende utleier. Disse fikk dermed oversendt nøyaktige spørsmålsformuleringer over mail slik at disse kunne suppleres som tilleggsdata. Denne metoden ble valgt for å kunne gå videre med Eiendomsbesitter 2 i studien. Det ble vurdert at uten den kvantitative dataanalysen, så ville sammenligningsgrunnlaget opp mot de to andre eiendomsbesitterene blitt for dårlig. Spørsmålsformuleringene var nøyaktig beskrevet slik som i KTI-undersøkelsen, men det er likevel usikkert hvorvidt prosessen med å svare over mail (og ikke være anonym) har påvirket informantene og deres svar. En av leietakerne ble for eksempel valgt som følge av at eiendomsbesitter tipset om disse under intervjuet. Dette kan ha hatt en påvirkning på hvor ærlig leietaker ønsker å være. I tillegg er det verdt å nevne at begge leietakerne mottok eiendomsbesitter som utleier midt i pandemien, og dermed ikke har knyttet en veldig tett relasjon til disse enda. De har heller ikke erfart utleier i en «normal tilstand» hvor alle ansatte befinner seg på kontoret med normal drift. Reliabiliteten for KTI-undersøkelsen kan dermed vurderes som noe mangelfull, men er likevel kun brukt som et supplement for å kvalitetssikre intervjuene.

3.6.2 Validitet

Validitet beskriver i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie kan trekke gyldige slutninger (Tjora, 2017, s. 232). Validitet handler om hvorvidt dataene representerer det fenomenet en ønsker å forske på. Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om i hvilken grad forskeren må kontrollere alle variabler som kan påvirke resultatet. Ifølge Johannessen m.fl. (2016) styrkes den interne validiteten ved tiltak som

kombinerer kvantitative og kvalitative metoder. En slik metode omtales som metodetriangulering, og betegnes som et metodisk tiltak for å se et fenomen fra flere perspektiver. I denne studien er det gjennomført metodetriangulering ved de delene av oppgaven som omhandler leietakers kundetilfredshet, ved at temaet er angrepet fra to forskjellige perspektiver (metoder). For å måle leietakernes kundetilfredshet er det brukt statistisk data fra KTI-undersøkelsen, i tillegg til dybdeintervju. Dette er sentral del av problemstillingen som omhandler det å avdekke leietakernes behov. En metodetriangulering med tilhørende dokumentanalyse gjennomført etter dybdeintervju kan derfor styrke informantenes utsagn, og kvalitetssikre den informasjonen som er samlet fra utleier og leietaker.

Ekstern validitet sier noe om i hvilken grad konklusjonene som trekkes kan være gyldige i andre sammenhenger, og i hvilken grad resultatene i undersøkelsen kan generaliseres til øvrige populasjoner (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I denne studien må det vurderes om studiens utvalg er representativt for andre enn de som er utforsket. Studien tar for seg aktører i eiendomsbransjen innenfor kontorsegmentet. Dette vil si utleiere av næringsbygg med tilhørende kontor, og leietakere som er brukere av kontor. Aktørene varierer i størrelse, men dekker hovedsakelig segmentet for mellomstore og store bedrifter. For et mer representativt utvalg burde studien ha inkludert mindre bedrifter i noe større grad. I tillegg har samtlige av informantene fra leietaker en mer strategisk rolle innad i selskapet, noe som gjør rekkevidden for generaliseringen betydelig mindre. Resultatene ville trolig vært noe mer representative dersom studien innebar informanter med mer varierte roller. På den annen side er det aktører med disse strategiske rollene som har svart på KTI-undersøkelsen, og utvalget kan derfor argumenteres for som valid i denne sammenhengen. Resultatene regnes derfor som holdbare for situasjoner utover de som er studert i undersøkelsen, og funn kan brukes som veiviser for hva som kan skje i en annen situasjon.

Det har i litteraturstudiet blitt forsøkt å henvise til så ny forskning som mulig på fagfeltet. Det kan imidlertid ikke utelukkes at det kan forekomme enkelte metodiske svakheter, da det finnes lite forskning om selve pandemien og den påvirkning på kontorarbeidsplasser. Det har av den grunn blitt brukt flere kilder fra store konsulenthuss og meglere, for å trekke paralleller og vise sammenhenger. Selv om litteraturen er nøye gjennomgått kan denne ha ulik grad av troverdighet, og det kan ikke utelukkes at det finnes forskning som viser til andre resultater enn de jeg har funnet.

For å sikre at analyser og tolkninger av dybdeintervjuene er valide har det benyttet respondentvalidering. Dette innebærer å be om informantenes uttalelser angående troverdigheten på funnene og tolkningen av disse (Jacobsen, 2015). Informantene fikk mulighet til å lese gjennom analyse, tolkning og konklusjon for godkjenning, før selve studien ble avsluttet. Samme metode ble brukt for dokumentanalysen, der jeg forhørte meg med ansatte i NLI som har utarbeidet og analysert undersøkelsene, om resultatene var tolket riktig.

3.6.3 Refleksivitet

Et sentralt kvalitetskriterium i kvalitativ forskning er refleksivitet. Refleksivitet er en form for analyse over eller kritisk blikk på egen handling, enten mens handlingen pågår, eller etter at handlingen er utført (Hagen, 2007). Personlig refleksivitet handler både om å vurdere hvordan egne holdninger, erfaringer og verdier er med å prege forskningen, samt hvordan forskningen påvirker forskerens synspunkter og perspektiver. Johannessen m.fl. (2016) påpeker at refleksiv lesning regnes som data i en kodingsprosess på lik linje med transkribering. I denne studien har jeg som forsker forsøkt å gjøre undersøkelsen transparent ved å ha et meta-blikk på egen utførelse av prosessen. Dette har blitt gjort ved å for eksempel notere ned endringer i problemstilling og forsknings spørsmål ettersom disse har blitt justert.

Det viktigste jeg følte jeg gjorde for å være refleksiv som forsker var å skrive ned min egen forståelse av pandemiens påvirkning på eiendomsbransjen i et dokument, samt de tankene jeg hadde om hva jeg forventet å høre i intervjuene. Ved større innsikt og kunnskap om temaet utover i prosessen endret eksempelvis problemstillingen seg fra høstsemesteret til våren. Denne gikk fra å handle om hotellbransjen for å illustrere et vanskelig marked, til å omhandle kontorarbeidsplassen i sin helhet. Deltakelse på webinarer tidlig i prosessen har også bidratt til å vurdere refleksivitet i forskningen. Ulike vinklinger og temaer har blant annet påvirket vurderingen om problemstillingen skulle vinkles fra utleier eller leietakers synspunkt.

Fokuset på refleksivitet ble besluttet tidlig da jeg oppfattet meg selv som ubesluttet og noe tvilsom i valg som ble gjort tidlig i prosessen. Også i etterkant av intervjuene ble det forsøkt å notere ned egne umiddelbare inntrykk av det som ble forstått ut fra det informantene sa, samt hvilke tanker, inntrykk og følelser jeg satt med. På denne måten har jeg sikret transparens ved å gi leseren innblikk i forskningsprosessen ved å redegjøre for intervju, transkribering og analyse.

3.7 Etske betraktninger

All forskning må forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen m.fl., 2016, s. 89). Denne studien er meldt inn til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Etter at søknaden var godkjent startet rekrutteringen av informanter. Det ble utarbeidet et informasjonsskriv (se vedlegg 4) med informasjon om studien, samt deltakernes rettigheter. Dette inkluderte blant annet informantenes anonymitet, oppbevaring av datamateriale, samt rett til å trekke seg fra studien. Rekrutteringen foregikk dermed i tråd med de generelle forskningsetiske prinsippene om frivillig deltakelse gjennom informert samtykke. Informasjon om studien og informantenes rettigheter ble også gjennomgått muntlig i forkant av intervjuene, og de skrev følgende under på at de hadde mottatt informasjonen.

Nerdrum (1998) lister opp tre typer hensyn en forsker må tenke igjennom: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (sitert i Johannessen m.fl., 2016, s. 91). For å opprettholde deltakernes anonymitet har de blitt beskrevet som *eiendomsutvikler*, *leietaker* og *søkemegler* med tilhørende nummer etter seg.

Vassenden og Andrews (2007) påpeker at en av utfordringene med *snøballmetoden* er å opprettholde forskningsetiske krav når informanter «angir» hverandre (sitert i Tjora, 2017, s. 36). Utfordringen knyttet til at opplysninger om aktuelle deltakere kan avdekkes uten at disse selv ønsker det, har vært en problemstilling i studien. Til tross for at studien er anonym vil enkelte av leietakerne være «gjenkjennbare» for eiendomsbesitter, ved at det er eiendomsbesitter selv som har rekruttert leietakerne til studien. I de tilfeller hvor eiendomsbesitter har vært aktuell i utvelgelsen av informanter, har rekrutteringen likevel foregått på en ryddig måte med forespørsel om en «digital prat» over Teams om selve studien, før et eventuelt intervju.

Det har ikke blitt samlet inn personopplysninger utover stillingstittel og arbeidserfaring i bransjen. På grunn av utvalgets natur og at enkelte av eiendomsselskapene er store i bransjen, har det vært viktig å unnlate å dele for mye informasjon som for eksempel antall kvadratmeter portefølje kontorareal for eiendomsutvikler, og utfyllende informasjon om selve selskapet. Anonymiseringen startet allerede i transkriberingen, hvor det ble unnlatt å skrive ned navn på deltakerne, selskapet eller andre selskaper som ble omtalt i intervjuet. Deltakernes anonymitet kan også lett avsløres hvis noen andre enn forskeren får tilgang til transkripsjoner eller lydopptak. Derfor var det viktig at datamaterialet ble oppbevart på et trygt sted som kun jeg hadde tilgang til, nemlig min private pc.

Informasjonen i KTI-undersøkelsen lå ikke fritt tilgjengelig for forskningsmessige forhold, og for å få tilgang til de detaljerte dataene var det derfor nødvendig med skriftlig samtykke fra alle tre eiendomsbesitterene. Norsk Leietakerindeks anonymiserte all data før de ble oversendt, slik at deltakerne som har svart på studien ikke kunne spores. Dette inkluderte å fjerne alt av personnavn, telefonnummer og e-postadresser. I tillegg ble alle «tekstfelt» fjernet. Det ble også underskrevet en konfidensialitetserklæring (se vedlegg 1) mellom Norsk Leietakerindeks og meg, hvor det ble besluttet at dataene i studien kun kan brukes av meg og til studiens formål. For å kartlegge leietakerne som tidligere ikke hadde svart på undersøkelsen tilknyttet sin nåværende utleier, var det behov for spørsmålsformuleringene som brukes i KTI-undersøkelsen. Disse spørsmålene er levert av forskningssenteret CFI Group. Et krav for å få tilgang til spørsmålsformuleringene har vært at disse ikke kan siteres ordrett i oppgaven, eller noe annet sted.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet er resultater fra den kvalitative forskningsprosessen presentert. I analysen var det flere tema som kom til syne. Det var derfor nødvendig å velge et fokus for studien, noe som resulterte i at de mest fremtredende temaene i intervjuguiden ble inkludert i resultatdelen. De fire temaene som er valgt ut, med tilhørende underkategorier, er de jeg mener best belyser temaet og problemstillingen for studien. Alle funn er basert på svar fra eiendomsbesitterene fra tre ulike selskap og leietakere fra åtte ulike selskap. For å gi oppgaven dybde og et bredere perspektiv er det i tillegg til utleiery og leietakere, tatt med erfaringer og holdninger fra en søkemegler. Totalt for oppgaven har 15 informanter blitt intervjuet.

Sitatene har blitt finskrevet slik at gjentakelser og mye bruk av «fyllord» er tatt bort. Det er valgt å fremstille sitatene slik at de er frittstående fra teksten. Dette er gjort for å få en tydeligere fremheving av sitatene og for at leseren bedre skal kunne danne seg en mening om dem, uavhengig av mine tolkninger. I sitatene viser (--) til pause i deltakernes tale, mens (...) viser til setningsbrudd.

4.1 Informantene

4.1.1 Dybdeintervju eiendomsbesitter

For å innhente informasjon fra bransjen er det utført dybdeintervju med fem informanter fra tre ulike selskap. Fra eiendomsbesitter 1 og 3 er det utført to intervju, hvor det fra eiendomsbesitter 3 er informanter med ulik lokasjon henholdsvis i Oslo og Bergen. I de tilfeller hvor det er gjennomført mer enn ett intervju har det vært behov for mer informasjon, da med utgangspunkt i ansatte som har direkte kontakt med leietakerne.

De ulike eiendomsselskapene driver med utvikling, utleie og forvaltning av eksisterende eiendom, og er alle nokså store aktører med leietaker i flere byer i Norge. Informantene har ulike stillinger innad i selskapene, og svarene kan derfor være berørt av dette. Fokuset har likevel vært på selskapets syn som en helhet, og ikke deres personlige erfaringer. Ved subjektive meninger er dette konkretisert. I tabell 5 gis utfyllende informasjon om de ulike aktørene. Størrelsen på portefølje for kontorareal er angitt i intervaller for å sikre anonymiteten til selskapene.

Tabell 5: Utfyllende informasjon om eiendomsbesitterene

Informant	Selskapets størrelse	Informantens stilling	Lokasjon (hovedkontor)	Portefølje kontor(kvm)
Eiendomsbesitter 1	Stort	1. Utleieansvarlig kontor 2. Direktør transaksjon og utleie	Oslo (sentrum)	>500 000
Eiendomsbesitter 2	Mellomstort	Kunde-og utleiesjef	Oslo (sentrum)	>300 000
Eiendomsbesitter 3	Mellomstort	1. Konserndirektør 2. Teamleder	Oslo (sentrum) Bergen (sentrum)	>500 000

4.1.2 Dybdeintervju leietakere

Det er foretatt dybdeintervju med tre av leietakerne til eiendomsbesitter 1 og 3, og to leietakere av eiendomsbesitter 2. Totalt er det gjennomført ti intervjuer med leietakere. I de tilfeller hvor det er flere informanter fra et selskap har det vært behov for utfyllende informasjon. Leietakerne varierer i størrelse, lokasjon (sentrumsnært og utkant) og bransje. Flere av informantene har lederansvar for samtlige kontorer i Norge, men har i intervjuet fokus på hovedkontoret som de nevnte eiendomsbesitterene har ansvar for. I tabell 6 gis utfyllende informasjon om de ulike aktørene. Størrelsen på kontorarealet er angitt i intervaller for å sikre anonymiteten til selskapene.

Tabell 6: Utfyllende informasjon om leietakerne

Aktør	Informantens stilling	Lokasjon hovedkontor	Størrelse kontor (kvm)
Leietaker 1	Økonomidirektør	Oslo (sentrum)	1000-2000
Leietaker 2	Enhetsleder	Oslo (utkant)	1000-2000
Leietaker 3	1. Chief People & Culture Officer 2. Administrerende direktør	Oslo (utkant)	3000-4000
Leietaker 4	1. Leder User Experience 2. Direktør Asset Management	Oslo (utkant)	>20 000
Leietaker 5	Leder Facility Management	Oslo (utkant)	>20 000
Leietaker 6	Facility Manager	Oslo (sentrum)	8000-10000
Leietaker 7	Strategisk rådgiver	Oslo (sentrum)	8000-10000
Leietaker 8	Direktør	Bergen (sentrum)	5000-7000

4.1.3 Dybdeintervju søkemeidler

En søkemeidler har god oversikt over hva som rører seg i markedet hva gjelder priser, tilgjengelighet og hvordan en balansert leieavtale skal fremstå. For manglende informasjon etter intervju med eiendomsbesitter og leietaker ble det utført et intervju med søkemeidler. Dette har videre i resultat og diskusjonsdelen blitt brukt som «kvalitetssikring» opp mot uttalelsene til utleier/leietaker, samt for å se hvilke trender som *egentlig* har oppstått det siste året. I tabell 7 presenteres søkemeidler sin stilling og lokasjon av hovedkontor.

Tabell 7: Informasjon om søkemeidler

Aktør	Informantens stilling	Lokasjon hovedkontor
Søkemeidler	Leder leietakerrådgivning	Oslo (sentrum)

4.2 Resultat dybdeintervju

Resultatdelen består av fire overordnede temaer, med undertemaer valgt fra kategoriene i intervjuguiden. I resultatdelen er eiendomsbesitterene og leietakerne sine uttalelser presentert individuelt etter hverandre, før de i diskusjonsdelen vil bli sett opp mot hverandre med leietakerne samlet for hver respektive utleier.

4.2.1 Tema 1: Pandemiens påvirkning på bransjen

Dette temaet omhandler pandemiens påvirkning på eiendomsbransjen og hvilke inntrykk, erfaringer og meninger eiendomsbesitter, leietaker og søkemeidlere sitter igjen med et drøyt år inn i pandemien. Temaet skal belyse hvilke tanker de ulike aktørene har om pandemiens innflytelse på det fremtidige kontormarkedet, samt hvilke utfordringer eiendomsbesitter og leietaker har erfart, og hvordan dette har påvirket forholdet disse imellom.

Disruptiv endring

Eiendomsbesitter

Det fremgår gjennom intervjuene en enighet blant de tre eiendomsbesitterene om at bransjen vil komme tilbake til en mer normal situasjon, lik der vi var før pandemien. For å dra en parallell til endringen det siste året bruker to av eiendomsaktørene det de omtaler som «konkrete fakta og substans», og det er forrige år. Argumentasjon for dette er leietakersøk, hvor spesifikasjonene fra søkene ikke er endret i særlig stor grad

sammenlignet med tidligere. En digital oppvåkning trekkes frem som en potensiell driver for fremtidige endringer, ved at leietakerne muligens vil få nye behov eller ønsker å løse arbeidsoppgavene på en ny måte.

Eiendomsbesitter 3 nevner at erfaringer gjort i fjor tyder på at flertallet kommer tilbake til kontoret, men at de ser enkelte aktører vil programmere med underdekning. Dette vil si at leietakerne mest sannsynlig har mindre areal i utgangspunktet per ansatt sammenlignet med før pandemien. Eiendomsbesitter 3 tegnet kontrakter på mer areal i 2020, enn de har gjort på mange år. Samme aktør nevner at tendensen til arealbehovet har gått litt ned, men at dette likevel ikke utgjør store forskjeller. Dette er motsigende med uttalelsene til eiendomsbesitter 2 som uttaler at de leietakerne som har reforhandlet kontrakt det siste året, enten ønsker samme arealstørrelse eller større. Eiendomsbesitter 1 uttaler at de ikke har opplevd noen merkbar forskjell.

Ved spørsmål om eiendomsbesitterene tenker at hjemmekontoret vil endre noe for de som utleier, er svaret at det er for tidlig å si. Eiendomsbesitter 1 og 3 trekker også frem norsk lovgivning og at det vil bli vanskelig for arbeidsgiver å pålegge hjemmekontor, noe som betyr at de vil trenge en eller flere fasiliteter for kontorarbeiderne utenfor hjemmet:

«En av godene med å være arbeidstaker er at man har et kontor og en arbeidsplass å gå til».

Proessen med å gjennomgå tunge endringer som overgangen til hybrid-og hjemmekontor nevnes også som lang, og det utelukkes ikke at de «store» endringene først vil komme om noen år. Eiendomsbesitterene er likevel klare i sine meninger og det er at pandemien *ikke* vil føre til en disruptiv endring for kontormarkedet, men at vi vil bevege oss sakte, men sikkert, tilbake til en mer normalisert før-tilstand.

Til tross for at eiendomsbesitter 3 ikke tror pandemien vil ha en disruptiv endring på kontoret, tror de at flere har fått øynene opp for å gjøre grep som støtter arbeidsplasstrategier i større grad enn tidligere. Eiendomsbesitter nevner det som et paradoks at de som gårdeiere har en ettårsbefaring, og at det de sjekker er lys, luft, tekniske kvaliteter og materialer og så videre:

«Det er ingen som spør «hvordan er produktiviteten din? Når du dine strategiske målsetninger med den programmeringen dere har?». Og det er det essensielle, det er viktigere om det er tek 10 eller tek17»

Selv om pandemien kanskje har lagt større fokus på eiendomsbesitterenes rolle for å tilrettelegge og skape arbeidsplasser som støtter leietakernes mål, påpeker eiendomsbesitter at det fremdeles ikke på langt nær er godt nok. I likhet med andre endringer som har oppstått det siste året, blir pandemien også i dette tilfellet nevnt som en akselerator på en allerede begynnende trend.

Leietaker

Blant leietakerne er alle med unntak av en enige om at kontoret aldri vil bli det samme igjen. Kun leietaker 1 er uenig, men uttalte at de tidlig i pandemien hadde samme tanke som samtlige leietakere, om at de i fremtiden ikke ville ha behov for så mange kontorarbeidsplasser. Desto lenger ut i pandemien, jo tydeligere ble det at de ikke skulle redusere arealene sine likevel. I figur 17 illustreres flere av leietakernes kommentarer om at pandemien vil ha en disruptiv innflytelse på kontoret, hentet fra intervjuene med informantene:



Figur 17: Uttalelser fra leietakere angående disruptjon i kontormarkedet (egenprodusert).

Argumenter blant resterende leietakere er at pandemien har forsterket en trend av en utvikling vi har sett lenge, og at denne har vart for lenge til at vi kan komme tilbake til tilstanden som var pre-korona. At vi mennesker er vanedyr blir nevnt av flere, og pandemien har pågått for lenge til at vi har skapt oss forventninger om hvordan vi ønsker det fremover:

«Vi har absolutt ingen tro på at kontoret vil bli det samme igjen, og det mener vi er en bra ting, både for selskapet, for den enkelte ansatte og for miljøet».

Erfaringer fra leietaker 3,4,5 og 7 viser at de enten har gjennomført, vært inne på tanken, eller er i en prosess med å redusere arealene fremover. Det er en enighet blant disse om at selskaper i fremtiden ikke lenger vil forplikte seg til like mye areal, men at fokuset vil være mer på utformingen av arealene og tjenestetilbudet over den tradisjonelle kontorarbeidsplassen.

Leietaker 3 var før pandemien i forhandlinger om å utvide sine arealer med tusen kvadratmeter. I ettertid av pandemien når de er på utkikk etter nye lokaler, ønsker de å lande på tusen kvadratmeter mindre enn hva de i dag sitter på. Dette til tross for at de har økt, og skal øke ytterligere i antall medarbeidere i tiden fremover:

«Før pandemien var jeg i forhandlinger om å utvide arealene fra 4000-5000 kvadratmeter. Når jeg nå ser etter nye lokaler så er målbilde å lande på 3000 kvadratmeter (...) til tross for at vi ser for oss å øke i antall».

Leietaker 4 nevner at samlet arealbruk for de har ligget mellom 28-30%, og at det derfor var potensiale for å gjøre endringer. Ved hjelp av sensormåling og fysisk telling i flere bygg har de kartlagt hvor stor bruk det er av lokasjonene, både når det gjelder arbeidsplassene, møterommene og sosiale soner. Leietaker beskriver pandemien som en forsterkning om at endringene ville være lønnsomme å gjennomføre. Selskapet var allerede godt i gang med planleggingen, men uttaler at de er usikre på når endringen ville skjedd, hvis det ikke var for pandemien. Dette samsvar med leietaker 7 sine uttalelser, som nylig har lagt opp en underdekning på 50% i sine nye kontorer som de planlegger og flytter inn i 2022. De uttaler i likhet med leietaker 4 at pandemien har forsterket at endringene vil være lønnsomme, og teorien om at de skal klare å holde underdekningen. Størrelsen på totalarealene for deres ny lokaler blir sammenlagt mindre enn slik de er lokalisert nå.

Leietaker 5 har en lenger periode jobbet mot et aktivitetsbasert konsept, noe som ikke har fungert tilstrekkelig. Årsaken til dette har vært en lav sharing ratio, noe som ikke har gitt noen flyt med utgangspunkt i at det er en plass til alle. Leietakeren har nå planlagt å skalere ned på arealet for å få en høyere sharing ratio, men uttaler at for å til dette må de ha færre plasser, slik at de blir tvunget til å bevege seg i løpet av en arbeidsdag.

Diskusjonen rundt aktivitetsbaserte kontorer vs cellekontorer har lenge vært et hett tema, og resultater fra pandemien viser vanskelig nok et økt behov for begge deler. Ved spørsmål om utforming av kontor svarer fem av leietakerne at de ser for seg økt bruk av stille- og møterom i tiden fremover, samtidig som de ønsker oppgradering av fellesområdene. Det er en tydelig holdning om at man har lært mye om smittevernhygiene og renhold, noe som har ført til en atferdsendring. Blant annet blir sosiale soner og samhandlingssoner nevnt som mer arealkrevende enn de tradisjonelle faste arbeidsplassene på rad og rekke. I tillegg

krever sosiale samhandlingssoner for å kunne ivareta smittevern på en lønnsom måte, at det er mer avstand mellom arbeidsplassene:

«Vi har tidligere hatt en strategi om at det skal være hyggelig å være på jobb. Det mener vi fortsatt, og at det skal legges til rette for møteplasser (...) I tillegg så har vi det elementet som handler om at du skal føle deg trygg på jobb, og da mener jeg ikke trygg for vold og kriminalitet, men trygg i forhold til smittevern. Sånn sett er det noe som har etablert seg som et helt tydelig styringsprinsipp i alt vi gjør».

Utfordringer som et resultat av pandemien

Eiendomsbesitter

Eiendomsaktørene omtaler seg som heldige, og er samstemte i sine uttalelser om at kontorbransjen generelt er heldig sammenlignet med retail. Ingen av aktørene har stengt noen av sine bygg. Daglig drift går som vanlig med unntak av enkelte utfordringer på fellesområder som økt vask og rengjøring, nedbemanning av kantinedrift osv. Erfaringene er svært få konkurser og kun et fåtall utfordringer med betalingsutsettelse eller forlenge av leie. I hovedsak så løper leien som vanlig, men to av de tre aktørene nevner at flere av deres leietakere har fått både månedlige lettelse og utsettelse.

Eiendomsbesitter 1 og 2 nevner at kommunikasjonen har foregått som vanlig, med unntak av digitale møter fremfor fysiske. Selv om de foretrekker å møte leietakerne personlig, oppleves ikke den digitale samhandlingen som en reell utfordring. Formidling av viktige beskjeder og oppfølging av leietakerne, nevnes av eiendomsbesitter 2 som noe tettere enn før pandemien. Eiendomsbesitter 3 beskriver en hyppigere kommunikasjon på overordnet plan, men en vesentlig dårligere kommunikasjon på det mer personlige plan. Dette gjelder følgelig for selskapet innad, men også ut mot leietakerne:

«Det å ikke være i daglig kontakt med enkeltindivider og representanter, det synes jeg har vært komplisert. Og den type ustrukturerte møter, de er det vanskelig å planlegge og kalle inn til».

Eiendomsbesitter 3 nevner også problemer med betalingsutsettelse hos enkelte aktører som har blitt spesielt hardt rammet. I disse prosessene har de sett på selskapene sin evne til å reise seg igjen, og gjøre så gode og mange tilpasninger som de har sett som nødvendig. Likevel nevner de at for flertallet av leietakerne har det vært «business as usual».

Leietaker

For leietakerne er oppfatningen nokså lik som eiendomsbesitterene. Alle leietakerne nevner at de har opprettholdt produktiviteten, og at utfordringene har vært mer knyttet til markedsmessige faktorer, enn at de ikke har klart å utføre jobben sin. Leietakerne nevner at arbeidstakere har hatt mulighet til å komme innom kontoret og låne med seg utstyr hjem, eventuelt få sponset utstyr som trengs på hjemmekontor. I forretningskritiske situasjoner har enkelte arbeidstakere fått godkjennelse til å oppholde seg på kontoret. Workshops og samarbeid er områder som har blitt spesielt berørt det siste året, og samtlige av leietakerne har som et resultat av dette merket en nedgang i innovasjon. Dette betegnes som et resultat av at flere synes det er mer krevende å samarbeide via digitale verktøy.

Flertallet av leietakerne opplever en jevnt god produksjon sammenlignet med resultater før pandemien, mens tre av leietakerne opplever at produktiviteten er bedre enn før pandemien. Leietaker 6 forteller at selskapet opplever at inntjeningen har gått opp, og at arbeidstakerne fører flere timer enn da de befant seg på kontoret. Dette er resultater på både godt og vondt, da det oppleves som en utfordring å skjerme medarbeiderne på hjemmekontor. Det er en felles enighet om at en av hovedutfordringene ligger i å bevare selskapets kultur, og at det skal gi medarbeiderne noe å jobbe for selskapet.

Leietaker 3 nevner at de gjennom interne undersøkelser har avdekket at savnet etter det sosiale samspillet er større enn det faglige. Som et resultat av at produktiviteten har blitt opprettholdt har også stoltheten til selskapet økt med 12-14%. Videre viser resultatene at tilhørighetsdelen med den emosjonelle tilknytningen til selskapet, har falt. Dette nevnes også av leietaker 7 som har opplevd at medarbeiderne svarer lavere på psykisk og psykososialt arbeidsmiljø etter pandemiens utbrudd. En sentral utfordring som nevnes av flere er at selvledelse på hjemmekontoret fort kan bidra til at en blir litt for resultatorientert. Dette som et resultat av at det er vanskelig å skille arbeidstid og fritid, da alt foregår på samme sted. Viktige tiltak som er iverksatt av flere leietakere er støtte til lederne med utgangspunkt i avstandsledelse. Det nevnes at en slik type ledelse krever en annen tilnærming enn det ledelsesprinsippet som foregår på et fysisk kontor.

Oppsummering

Eiendomsbesitterene er klare i sine uttalelser om at de ikke tenker pandemien vil føre til en disruptiv endring for kontorarbeidsplassen. Disse er samstemte i sine meninger når det gjelder kontorets behov, og mener arbeidstakere vil føle en trang og iver til å møtes når restriksjoner og lettelser gjør dette mulig igjen. Leietakerne har en annen tolkning, og mener pandemien har pågått for lenge til at vi kan komme tilbake til den samme førtilstanden som vi befant oss i før hjemmekontoret. Flertallet av leietakerne er allerede godt i gang med prosesser som skal utgjøre «det nye kontoret» bestående av mer hybride-modeller hvor hjemmekontoret vil få en sentral plass.

4.2.2 Tema 2: Posisjon og strategi

Dette temaet omhandler aktørenes strategi og posisjon i bransjen, og hvorvidt pandemien har påvirket posisjon og strategivalg det siste året. Det vil bli avdekket hvordan eiendomsbesitter og leietaker posisjonerer seg for å konkurrere mot alternative arbeidsplasser, samt hvilke analyser som ligger til grunn for den strategien de nå har. Til slutt vil jeg gjennomgå fremtidig lokalisering og tanker rundt geografisk risiko.

Endring i strategi som et resultat av pandemien

Eiendomsbesitter

Strategivalg hos eiendomsbesitterene er i noe grad varierende. Eiendomsbesitter 1 har ikke gjort noen endring i strategivalg siden utbruddet av pandemien. Dette begrunnes med selskapets regelmessige kontorsøk utført av søkemeglere, som har rapportert at det ikke er noen store endringer sammenlignet med pre-korona. Eiendomsbesitter 2 uttaler at de har endret strategi i form av å møte leietakerne etter deres løpende behov, og at alt er «tilrettelagt og tilpasset den enkelte». Eksempelvis blir ikke oppfølging av ubetalte fakturaer sendt direkte til inkasso med en gang, slik som tidligere.

Ved spørsmål om hvilke analyser som ligger til grunn for strategien aktørene har i dag, kommer det frem at ingen av eiendomsbesitterene har vurdert flere brukerundersøkelser ut mot leietakerne. Eneste undersøkelsen som sendes ut årlig til leietakerne er kundetilfredshet undersøkelsen (KTI), som kartlegger tilfredsheten til leietakerne. Alle aktørene fikk spørsmål om de hadde vurdert flere eller hyppigere undersøkelser ut mot leietakerne for å avdekke potensielle behov som har oppstått det siste året. Eiendomsbesitter 3 var eneste som ga uttrykk for at dette var noe vedkomne ønsket at selskapet tok mer i bruk, og stilte selv spørsmål ved hvorfor dette ikke var iverksatt:

«Når det gjelder brukerundersøkelser og om vi gjør forskjellige typer analyse for de så (--) det er et veldig godt poeng. Jeg skulle ønske vi gjorde mer av det».

Eiendomsbesitter 3 nevner likevel at de ikke har merket endringer i de reforhandlingene som er gjort det i løpet av pandemien, og derav ikke har vurdert noen ny strategi.

Uttalelser fra en annen informant hos eiendomsbesitter 3, beskriver en enorm slitasje på brukerundersøkelser generelt og at de bevisst er forsiktig med å sende ut dette til leietakerne. Dette begrunnes med at undersøkelser er tidkrevende og at det vil bli mye for leietaker å svare på dette jevnlig. I tillegg påpeker eiendomsbesitter at det ofte er de misfornøyde respondentene som svarer, mens alle de som i utgangspunktet er fornøyde, velger å ikke svare:

«Så det blir et veldig skjevt bilde av hvordan virkeligheten er, også risikerer du å gjøre endringer i bygget basert på tilbakemeldingen til enkelt individer som er veldig høyrøstede, men som ganske sikkert ikke representerer flertallet».

Leietaker

Resultatene indikerer at leietaker justerer strategier løpende etter arbeidstakernes behov. Disse behovene avdekkes i jevnlig brukundersøkelser eller pulsmålinger, som varierer fra månedlige til ukentlige. Selv om overordnet strategi er nokså lik og ikke har endret seg drastisk det siste året, er det en enighet om å tilby mer fleksibilitet til den enkelte ansatt slik at de kan tilpasse sin arbeidshverdag etter sin situasjon. Formålet med kontoret, og hva dette skal brukes til har fått en ny betydning etter korona. Flere leietakere uttrykker blant annet at hva av jobb som blir gjort på kontoret, hjemmekontoret eller andre steder ikke er av interesse, men at fokuset ligger på hva som trigger de ansatte til å velge kontorarbeidsplassen:

«(...) for vår del har det blitt mer å konsentrere seg om hva gjør du på kontoret, også bryr vi også ikke så mye om resten» .

Leietaker 4 nevner at de årlig gjennomfører arbeidsmiljøundersøkelse til sine ansatte, men at denne er sendt ut hyppigere på grunn av pandemien. Resultatene fra denne hadde et tydelig signal, noe som var at selskapet var for dårlig på å levere AV-utstyr og teknologi. Det teknologiske og digitale aspektet blir nevnt som årsaker til endring i utforming av areal med flere møterom og samhandlingssoner, slik at noen alltid kan delta digitalt. Leietaker 5 har kartlagt at 65% av møtene blant deres ansatte vil være digitale i tiden fremover. Digitale verktøy trekkes frem som essensielt for å kunne tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag for den ansatte, uten å pålegge den ansatte spesifikke dager som de må bruke kontoret på. Leietaker 5 utforsker i dag mulighetene for hvem det er som burde tilby en slik tjeneste, om det dette er noe FM-leverandør i det gjeldende selskapet skal levere eller om det er gårdeier. Eksempler på slike verktøy er apper med mulighet for å booke plass og kunne se oversikt over hvor mange som befinner seg der.

Leietaker 3 har etter pandemien fått et mye større fokus på mulighetene for en mer effektiv samhandling som et resultat av teknologi, og hvordan dette kan tas med ut til kundene. Selskapet har en strategi om å bidra kraftig til miljøet og med bærekraft, blant annet gjennom reduksjon av klimagassutslipp. Pandemien regnes også av disse som akselerator for et videre ønske om færre fysiske møter og mindre transport i form av fly og buss. For å få til dette er det avgjørende at de digitale verktøyene fungerer godt:

«Hvis ikke sier kunder og ansatte at de må inn på kontoret for å samarbeide. Du må være dritgod på de digitale verktøyene, og det er en utfordring».

Dette samsvarer med leietaker 8 sin strategi som fokuserer på samarbeid, bærekraft og digitalisering for å få økt kunde verdi. De nevner at pandemien har påvirket hvordan de har

jobbet med de tre områdene, og at de blant annet har innsett at det er mulig å tenke annerledes rundt samarbeid i den digitale verden. I likhet med leietaker 3 ser de også verdien av å reise mindre for å spare miljøet.

Geografisk risiko

Eiendomsbesitter

Ved spørsmål om utleierne har tenkt på risikoen ved at færre potensielt ønsker å pendle etter pandemien, svarer alle at de ikke tror at dette kommer til å vedvare. To av utleierne uttaler at de har sett rapporter om temaet, men nevner at det vil være feil å trekke paralleller til utlandet og byer som for eksempel London, hvor antall pendlende er vesentlig høyere enn i Norge. Avstandene i Norge rundt eksempelvis Oslo, beskrives som såpass små at det skal mye til for å øke produktiviteten til ansatte på lik linje med de store utenlandske byene, hvor man kan unngå en og en halv time reisevei, hver vei.

Eiendomsbesitter 3 sier at de har fulgt med på utenlandske eksempler for etablering av huber for store selskaper i utkanten av byer. Dette har likevel ikke vært aktuelt med utgangspunkt i at reiseveien for de utenforliggende områdene utenfor Oslo er kort, sammenlignet med avstanden i de forskningsrapporter som ligger ute. Reiseveien oppleves også muligens som mer akseptabel så lenge de ansatte får opprettholde en fleksibel arbeidshverdag, med mulighet til å sitte hjemme når de ser at det er formålstjenlig i forhold til oppgaven de har den dagen.

Det er enighet om at arealer som ligger sentralt og sentrumsnært til er enklere å leie ut enn arealer i utkanten av byen. Offentlige kollektivknutepunkter i umiddelbar nærhet blir nevnt som særdeles viktige faktorer for attraktivitet. Dette er spesielt viktig i Oslo med tanke på etablering av nye kontorbygg. Med utgangspunkt i de nye parkeringsnormene vil et nytt kontorbygg på 10.000 kvadratmeter med 1000 ansatte, kun tillates 20 parkeringsplasser. Kontorbygg på færre enn 500 kvadratmeter nektes å etablere parkering.

På spørsmål om eiendomsbesitterene har kontaktinformasjon som eksempelvis adresse for arbeidstakere hos sine leietakere, er det kun eiendomsbesitter 1 som har gjennomført reisetidsanalyser tidligere for å kartlegge hvor lang tid de ansatte bruket til jobb. Dette er likevel ikke analyser som selskapet opererer med til vanlig, men de utelukker ikke at dette kan bli mer aktuelt, og er noe til de ser for seg å jobbe mer med fremover. Eiendomsbesitter 2 nevner at dette er informasjon som utleiere ikke har tilgang til, men at en ofte får innsyn i prosessene via forhandlinger. Eiendomsbesitter 3 nevner at heller ikke de er fremmede for at dette er noe de kommer til å gjøre i fremtiden:

«Hvis vi har en utgående leiekontrakt og de aktørene som sitter der sier at «vi ønsker å flytte ut av dette bygget», kan det hende at vi har lokasjoner og bygg som

kan passe de (...) da kan de argumentere godt for at vi kan lage en reisetidsanalyse for de ansatte».

Det blir i tillegg nevnt at rushtrafikk muligens ikke vil oppstå i samme tidsintervall som tidligere, som et resultat av mer fleksibilitet i arbeidsforholdet med mulighet til å komme og gå på andre tider enn tidligere.

Leietaker

Alle leietakerne er enige om at geografisk avstand har fått en merkbart mindre betydning etter pandemien. Leietaker 6 som har kontorer i flere av de største byene i Norge, påpeker at den geografiske lokasjonen vil være avgjørende for utformingen for de forskjellige kontorene som er spredt i ulike byer. Oslo nevnes som prakt eksempell for lokasjon hvor selskapet ser for seg større behov for cellekontor som kan bookes for en dag eller noen timer, med utgangspunkt i individuelt konsentrasjonsarbeid. I likhet med leietaker 5 har også selskapet kartlagt at flertallet av arbeidstakerne i og rundt Oslo-området bor i små leiligheter og ikke har de beste fasilitetene hjemme, sammenlignet med arbeidstakerne som sitter på kontor i Stavanger og Trondheim hvor flere bor i større eneboliger.

Flertallet av leietakerne har vært inne på tanken om å etablere eller bli en del av felles lokale «hubs». Leietaker 5 hadde en hypotese om at den yngre generasjonen ville se mer positivt på en fleksibel arbeidshverdag, mens de eldre ville ha en mer negativ holdning. Resultater fra deres brukerundersøkelser viser at det er omvendt, og at de unge har større behov for å være på kontoret for å være til stede, da de kanskje ikke kjenner sine egne arbeidsoppgaver godt nok til å være hundre prosent selvdrevne. Andre faktor som kan være en faktor er boposisjon hjemme som mindre leiligheter, små barn inne i bildet etc. Selskapets strategi vil av den grunn tilpasses i forhold til rekrutteringen og *attract talent*, derav behovet for å være på «de rette stedene»:

«Det er absolutt et alternativ å etablere huber for å kunne tiltrekke seg de rette hodene».

Videre uttaler leietaker at de ikke kunne delt hubs eller arealer med andre selskaper, men kunne tenkt seg å ha egne etasjer med egen branding innad i bygget. Dette forklares med å skape en identitet og markedsføre selskapet på en god måte, samt frykten for at lojaliteten skal minske noe dersom det bare er «freelancere som surrer rundt». Leietaker 4 sine uttalelser samsvarer med disse, og mener blant annet at en utfordring med alternative arbeidsplasser er at det kollegiale fort kan bli folk fra helt andre selskaper:

«Vi ønsker at man skal samhandle med (--) ikke nødvendigvis likesinnede, men folk som kan drive frem de beste produktene innenfor det vi jobber med. Da er det ikke sikkert at hvis du hver dag sitter og skravler med en som er advokat (...) Men en kombinasjon er nok fint».

Det er et skille i meninger mellom leietaker når det gjelder attraktivitet i sentrumsnære områder. Enkelte mener presset på sentrum vil bli mindre i tiden fremover fordi ansatte får mer bolig for pengene utenfor sentrum. I tillegg trekkes fleksible arbeidsplasser med tilhørende hjemmekontor frem som en mulighet for at ansatte kanskje tåler å kjøre litt ekstra, med tanke på at man *bare* skal gjøre det to-tre ganger i uken. På den annen side er det flere av leietakerne som mener at beliggenhet i sentrum gjør selskapet attraktivt som arbeidsgiver, sammenlignet med områdene som ligger utsides som eksempelvis Helsefyrt og Groruddalen. Leietaker 7 begrunner blant annet ny tiårskontrakt i Oslo sentrum, med at det er knapphet på areal i sentrum og at de derfor gikk med på en såpass lang kontrakt.

Når det gjelder pendling og påstander om at færre potensielt ønsker å pendle i tiden fremover, så er det ulike meninger om hvorvidt dette vil bli reelt eller ikke. Flertallet er enige om at man på et eller annet tidspunkt må overvinne frykten for smitte ved å kjøre kollektivt. Dette begrunnes med at sentrumslokaler ikke skal tilbake til parkeringsplasser, og leietakere ønsker bevisst å lokalisere seg ved kollektivknutepunkter. Dette er en strategi som ligger fast hos alle leietakerne. Flere av leietakerne opplever likevel gjennom brukerundersøkelser at arbeidstakerne har fått en bedre balanse mellom jobb og fritid, og at dette til dels skyldes at de sparer tid. Til og med arbeidstakere som er bosatt midt i sentrum opplyser at de sparer nesten en time daglig, noe som utgjør ganske mange timer i løpet av en uke. Enkelte av leietakerne er plassert som det de selv beskriver som *downtown city centre*, og kan dermed tilby parkering i større grad enn de sentrumsnære leietakerne. Ut fra en smittevernlogikk kan dermed disse leietakerne sette seg i bilen og kjøre til jobb, noe som også betyr at en har mulighet til å bosette seg litt lenger unna:

«Kombinasjonen av at ansatte har mulighet til å parkere noen dager og ikke trenger å være på jobb hver dag, det betyr at radiusen for rekruttering kanskje vokser litt. Vi har mulighet for å tiltrekke oss folk ut fra en større radius».

Det nevnes også av samtlige at det er mye fokus på hvor ansatte skal sitte, men at det har vært lite snakk om geografisk lokasjon. Leietaker 3 nevner mangfold som en viktig del av den strategiske pilaren deres, og sier de har tenkt mye på hva dette skal bety for rekrutteringen deres fremover. For deres selskap innebærer en lokasjonsfrihet konsekvenser for rekruttering da de har vurdert både delvis og 100% remote. I tillegg har selskapet vurdert Snowbirdprogram som er et tiltak som gjør det mulig å jobbe fra varmere klimaer i vintermånedene, og komme tilbake i sommerhalvåret. Dette er et mangfoldstiltak for å tiltrekke seg for eksempel eldre eller andre i en fleksibel livssituasjon:

«Det som er interessant, som kanskje ikke kommer så godt frem, er fordelene med å ikke være på kontoret».

Leietaker 3 tror flere av de fordelaktige faktorene ved å *ikke* være på kontoret, vil påvirke både utbyggere og eiere av næringsbygg i tiden fremover. Den sosiale bærekraften trekkes

frem som en pådriver for dette, ved at fleksibilitet forbedrer den sosiale bærekraften. Eksempelvis nevnes mulighet for å kunne flytte ut av byen og slippe pendling, og kunne få seg et større og rimeligere bosted.

Oppsummering

Funn viser at leietakerne i større grad tenker langsiktig og har endret retning av strategi siden pandemien inntraff. Disse følger opp arbeidstakerne gjennom jevnlig brukerundersøkelser og pulsmålinger. Eiendomsbesitterene har endret strategi i den grad at de følger opp leietakerne tettere enn tidligere. De har likevel brukt en annen tilnærming enn leietakerne, og det kommer frem at ingen av eiendomsbesitterene har vurdert flere brukerundersøkelser ut mot leietakerne, med unntak av den årlige KTI-undersøkelsen. Når det gjelder den geografiske risikoen er både eiendomsbesitter og leietakerne samstemte i sine uttalelser om at frykten for smitte ved å pendle vil avta over tid. Dette gjelder også kontortilbud i sentrumsnære områder, hvor både eiendomsbesitter og samtlige av leietakerne spår at vinnerne blir de i områdene ved kollektivknutepunkter.

4.2.3 Tema 3: Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet

Dette temaet vil ta for seg nøkkelbegreper som fleksibilitet og arealeffektivitet, og avdekke hvordan de ulike aktørene jobber for å være tilpasningsdyktige og tilrettelegge for leietakerne og sine ansatte. Samsvar mellom behov og etterspørsel for fleksibilitet vil avdekkes, samt interesse for alternative utleiemodeller for både eiendomsbesitter og leietaker. Med fleksibilitet menes her evnen kontorarealene har til å møte vekslende krav gjennom å forandre egenskaper.

Økt etterspørsel etter fleksibilitet etter pandemien

Eiendomsbesitter

Alle utleierne har samme oppfatning om at det ikke har vært noen økt etterspørsel etter fleksibilitet som et resultat av pandemien. To av de tre eiendomsbesitterene har likevel opplevd økt forespørsel om betalingsutsettelse og forlengelse av leie. Det uttrykkes at det er gitt både lettelse og muligheter for å dele opp betalinger fra kvartalsvis til månedlige utsettelser. Eiendomsbesitter 1 forklarer at dette kan ha noe med at utleiesjefene følger opp noe tettere enn hva de gjorde før pandemien. Disse får nå daglige lister fra økonomiavdeling, og forklarer at kontakten dermed er hyppigere med leietakerne med utgangspunkt i daglig «oversikt» over hver enkelt leietaker.

Eiendomsbesitter 2 uttrykker at de tror det kan bli økt etterspørsel etter mer fleksibilitet i tiden fremover, men at dette ikke er noe de har merket enda. En fleksibel ordning de tror

vil komme er at leietakerne ønsker at driften av bygget skal utvides på tid. Per dags dato drifter utleier byggene fra ca. åtte på morgningen til fem på ettermiddagen. Drift som luft og ventilasjon er gående i den perioden hvor folk er på jobb, og stenges om kvelden for å spare strøm. En utvidet åpningstid av kontoret vil derfor påføre utleier større utgifter.

Eiendomsbesitter 3 nevner at de kan se «tendenser til større etterspørsel etter fleksibilitet», men at dette ikke har kommet som et resultat av pandemien. Det nevnes at behovet for økt fleksibilitet lenge har vært et diskusjonstema. Selv om eiendomsbesitter ikke utøver denne type fleksibilitet, har de i lengre tid før pandemien diskutert flex-arealer, med mulighet for å vokse seg inn i og redusere arealer. Andre typer for fleksibilitet som nevnes er adgang til å bruke andre lokaliteter og fellesfasiliteter i samme portefølje.

Leietaker

Uttalelsene til eiendomsbesitter samsvarer med leietakerne, som alle er samstemte i at de ikke har hatt behov for en større fleksibilitet det siste året. Eneste unntaket er leietaker 2 som sier de har etterspurt hyppigere vasking i større grad enn tidligere, da det er utleier som har ansvar for dette i fellesområdene. En annen leietaker uttrykker at så lenge de har inntekt og ikke taper noe, så skal de opprettholde de forpliktelsene de har. Disse forklarer blant annet at de til og med har opprettholdt renholdleverandøren til tross for tomme bygg:

«Selv om vi har tomme leiearealer, så kommer vi ikke til å kreve mer fra utleier. Vi betaler alle forpliktelser og regninger bevisst for å holde AS Norge i gang, så lenge vi har inntekt».

Leietaker 3 nevner at de jobber med en fleksibilitetspolicy som tar for seg å tilby så mye fleksibilitet som mulig. Dokumentet skal fungere som en referanseguide slik at ansatte og ledere kan ta best mulig valg balansert opp mot preferanser og krav for de ansatte, versus teamets behov og deres kultur, samt kundenes krav og forventninger. Dette er utarbeidet med utgangspunkt i at alle ansatte skal ha en større grad av kontroll og ansvar. Utgangspunktet for dette er å fostre en fleksibilitetskultur, bidra til gode arbeidsforhold, tilhørighet, samt mulighet for arbeidstakerne til å bringe sitt «beste jeg» til arbeidet. Hvorvidt dette på sikt vil kreve større etterspørsel fra utleier sin side er enda uvisst.

To av leietakerne nevner at de har hatt behov for betalingsutsettelse, og at dette var noe de fikk innvilget. Erfaringene er likevel at dette var noe de måtte presse hardt på for å få til, og erfaringene var at dette var noe utleier ikke var «proaktiv på». Leietaker 5 forteller at de har fått utsettelse i land hvor gårdeierne har vært mer fleksible, men uttrykker at dette var vanskeligere å få til i Norge:

«Også har vi gjort det her i Norge og fått negative svar på det (...) Og det er litt fordi vi ikke kan vise til at vi er i en veldig vanskelig situasjon».

Leietaker 5 forteller at de har opprettholdt normal drift, og at de derfor ikke har pusket veldig på betalingsutsettelse. Leietakerne nevner at fleksibilitet allerede var et buzzword før korona, men at pandemien har bidratt til et litt annet fokus på hva fleksibilitetsbegrepet faktisk innebærer. Ut fra fleksibilitet søkninger ut mot sine ansatte har samtlige av leietakerne fått en tydelig bekreftelse på at hjemmekontoret har kommet for å bli. Nedenfor i tabell 8 illustreres oversikt over hvor mange som vil foretrekke hjemmekontor i tiden fremover. Svarene er anslagsvis, og er hentet ut fra dybdeintervju med informantene.

Tabell 8: Prosentdel av arbeidstakerne som foretrekker hjemmekontor.

Leietaker	Hjemmelokasjon 1-4 dager i uken
Leietaker 1	Uvisst
Leietaker 2	Uvisst
Leietaker 3	50%
Leietaker 4	83%
Leietaker 5	80%
Leietaker 6	Ca. 60%
Leietaker 7	Over 60 %
Leietaker 8	60-80%

Flere av leietakerne nevner en tidligere holdning til hjemmekontoret der «*hjemmekontoret er med g og ikke med h*». Dette ser likevel ut til å ha avtatt, da pandemien har bevist at ansatte klarer å opprettholde tilsvarende høy ansvarlighet og produktivitet som på kontorarbeidsplassen. Det fremkommer at samtlige av leietakerne tror det er mange som sitter på gjerdet og venter, fordi det ikke nødvendigvis er vedtatt hvorvidt man trenger mindre eller mer areal. Videre er det uenighet mellom leietakerne om hvorvidt arbeidsgiver kan pålegge de ansatte bestemte dager de skal være på kontoret eller ikke. Leietaker 3 har avdekket at 83% sier at de selv ønsker å bestemme hvilke dager de kan komme inn på kontoret:

«Hvis vi skal være ansattrevet arbeidsplass, hvilket vi er nødt til å være i og med vi har et krevende kandidatmarked, så må vi også være en attraktiv arbeidsplass».

Alternative utleiemodeller og økt risiko

Eiendomsbesitter

Eiendomsbesitter 1 og 2 viser en tydelig holdning om at kontorarbeidsplassen som vi kjenner den i dag vil bestå, og alternative arbeidsplasser beskrives blant annet som en mer *utfyllende greie*. Eiendomsbesitter 2 er likevel åpen for kompaniselskap med lokale tilbydere, og sier at dette er noe de har fått presentert tidligere. Til tross for at selskapet er positive til et slikt potensielt samarbeid, er de børsnotert og omtaler seg som et noe tregt selskap hvor formålet ikke er å være «first movers». Aktøren nevner likevel at dette vil være av interesse hvis de ser at dette er noe som fungerer.

Eiendomsbesitter 3 snakker om alternative arbeidsplasser som et grunnlag for videre tankesett, og mener at dersom selskapet ikke er villig til å tenke større fleksibilitet i forhold til kundenes leieforhold i årene som kommer, så vil de «*tape terrenget*». Aktøren nevner blant annet at selskapet har diskutert flex-arealer i de større kontorarealene sine, i tillegg jobber de med tanken om at enkelte leietakerne kan vokse seg inn i større arealer. Disse arealene kan i mellomtiden leies ut til mindre bedrifter på kortere/løpende kontrakter, eller benyttes som co-working areal for hele byggets leietakere, utenforstående, eller brukes som en form for kontorhotell.

Kontrakter

Tabell 9: Gjennomsnittlig kontraktslengde for eiendomsbesitterene

Utleier	Gjennomsnittlig kontraktslengde
Eiendomsbesitter 1	10 år
Eiendomsbesitter 2	5 år
Eiendomsbesitter 3	7-8 år

Med utgangspunkt i kontraktsforhandling forteller eiendomsbesitterene at de har diskutert mer fleksibilitet i kontraktene det siste året, men at dette likevel ikke er en praksis som er etterspurt av leietaker enda. Ved spørsmål om utleierne har diskutert kontraktslengden det siste året, har alle vært innom temaet. Dette er likevel ikke en endring som er innført, og de forklarer at det enda ikke finnes en praksis som gjør at utleier får den inntekten den vil ha, i tillegg til å sikre seg for økt risiko som en kortere kontrakt medfører.

Eiendomsbesitter 3 nevner at de tror redusert kontraktslengde er en av de tingene leietaker kommer til å etterspørre etter pandemien, og at det vil være vanskelig for de å opprettholde tiårskontrakter i den grad man gjorde før. Utleier argumenter likevel for at lange leiekontrakter kan opprettholdes, men at disse må inneholde vesentlig mer fleksibilitet enn de kortere leieavtalene. Dersom en leietaker har mulighet til å si fra seg

arealer og vokse seg inn i arealer, så tror utleier at barrieren blir mye mindre for slike kontrakter. Eiendomsbesitter 1 mener at en endring i kontraktslengden først kan skje når markedet endrer seg, slik at leietakerne ikke skal ha en «skreddersøm» hver gang de skal pusse opp.

«Da må vi få en mer standardisert utforming av lokalene slik at alle leietakerne er fornøyde med aktivitetsbasert (...) Det koster mye og er ikke unormalt å pusse opp for 12-15 millioner for 1000 kvm. Da kan man ikke ha for kort kontrakt».

Eiendomsbesitter 2 forklarer at en av de viktigste suksessfaktorene vedkommende tror en utleier vil ha i dag, er å forstå at vi ikke vet hvordan verden ser ut om 3-5 år, og anerkjenne dette. Det at vi nå har beveget oss fra tiårskontrakter til femårskontrakter, og at det enda etterspørres større fleksibilitet, gjør kanskje at vi må se på en break-option etter tre år med en penalty. Eiendomsbesitter 1 har ofte tegnet lange kontrakter på ti år, men forteller at disse gjerne er kortere ved en reforhandling og da havner på fem år. Akkurat nå ser de en endring i markedet, og de forklarer at etterspørselen i kontraktslengde ligger på fem eller syv år. Offentlige søk ligger fremdeles på ti år, men andre aktører ønsker seg mer fleksible løpetider.

Leietaker

Ved spørsmål om en mer fleksibel utleiemodell hvor leietaker eksempelvis betaler mer i leie, men til gjengjeld får større fleksibilitet i leieforholdet, svarer flere av leietakerne at alt avhenger av prisen på kontrakten. Spørsmålet leietakerne stiller seg er hvor dyr klausulen er i forhold til verdien ved å bytte den. Samtlige uttrykker at de er positive til slike klausuler med mulighet for å kjøpe seg ut etter 2,5-3 år. Tre av leietakerne forteller at de har en fleksibilitet innebygd i kontrakten, og at det ikke utløses noen økonomisk kostnad før de velger å benytte seg av denne fleksibiliteten. For å dekke risikoen utleier tar ved en slik kontrakt, må leietakerne likevel betale gjenværende nåverdiberegning av gjenværende leieforpliktelse.

Tabell 10: Leietakernes nåværende kontraktslengde (ny kontraktslengde fra oppgitt dato)

Aktør	Nåværende kontraktslengde (år)
Leietaker 1	10
Leietaker 2	15
Leietaker 3	5+5+5 (5+5 fra 2023)
Leietaker 4	>15
Leietaker 5	10
Leietaker 6	5+5 (fra 2024)
Leietaker 7	10 (10 fra 2022)
Leietaker 8	10

Leietaker 6 forteller at de har forhandlet inn en fleksibilitet som gjør at de har gode fremleie utsikter dersom det skulle hende at de ikke har behov for like mye arealer i fremtiden. Med utgangspunkt i at de har et bevisst ønske om å være lokalisert i Oslo sentrum ved kollektivt knutepunkt, så anser de risikoen på fremleie som lav. I tillegg har de sikret seg opsjonsarealer tilknyttet kontoret, slik at de kan si fra seg en del av det faste arealet hvis dette skulle være ønskelig. De forteller at en slik alternativ utleiemodell er av stor interesse, og at de også kunne vært villig til å betale litt ekstra for det, men at fleksibiliteten må måles opp mot pris og risiko. Enkelte av leietakerne tror det er gårdeiere som vil tape i det lange løp hvis de fortsetter med lange kontrakter, og tiltak som å øke prisen ved en reduksjon til fem år. Det trekkes paralleller til Nokia og Kodak, som begge er selskaper som gikk konkurs fordi de ikke maktet å møte den digitale tidsalderen og fornye seg.

Leietaker 5 som i dag opererer med en tiårskontrakt, forteller at de kan tenke seg å skrive under på treårige leieavtaler på de største kontorene sine fremover. Hadde det vært mulig med løpende kontrakter med ett års oppsigelse så ville dette vært foretrukket, og selskapet hadde vært villig til å betale ekstra for en slik avtale. Ønsket om løpende kontrakter begrunnes med at selskapet ikke ønsker å binde seg opp for en lengre periode, da dette vil koste ekstremt mye penger i forhold til at de mest sannsynlig vil få endrede behov arealmessige i løpet av leieperioden. En eventuell fremleieprosess nevnes som «mye støy og kostnader», og at dette er klønede for alle parter.

Oppsummering

Leietakerne forteller at de har noe endrede behov som et resultat av pandemien, men at de likevel ikke har etterspurt noen større fleksibilitet fra eiendomsbesitter det siste året. Oppfatning fra eiendomsbesitter er at tendensen for økt fleksibilitet lenge har vært et diskusjonstema, men at dette ikke er et resultat av pandemien. Videre har eiendomsbesitterene diskutert mer fleksibilitet i kontraktene det siste året, men nevner at disse ikke har blitt iverksatt som følge av at leietakerne ikke har etterspurt større endringer.

4.2.4 Tema 4: Suksessfaktorer

Som en del av avrundingen av intervju ble aktørene spurt om hva de mener vil være viktige suksessfaktorer fremover for en vellykket kontorbransje. Da leietakerne tok utgangspunkt i eiendomsbesitterenes utgangspunkt og omvendt, er det ønskelig å bruke en del av informantenes subjektive meninger for å belyse hva disse mener vil være viktige punkter i tiden fremover.

Eiendomsbesitter

Det er enighet om at den viktigste suksessfaktoren fremover for utleier vil være å følge med på leietakernes behov og forstå hva de ønsker, samt hvordan de ønsker å ha det i tiden fremover. Fleksibilitet i leieforholdet nevnes som en viktig faktor, og at denne fleksibiliteten må tilpasses hver enkelt etter hvordan man kan ta vare på leietakeren.

Alle eiendomsbesitterene nevner at de i tiden fremover må se over kontraktene sine, og at disse sannsynligvis må tilpasses etter hver enkelt leietaker. Fleksibilitet i kontraktene som gjør det mulig å øke eller minske arealbehovene er tendenser vi allerede ser i dag, og vil i tiden fremover være vanskelig å komme utenom. Tilpasning i areal nevnes som hovedprioritering hos alle utleierne, men det kommer også frem at dette ikke kan være eneste fleksibiliteten som tilbys. Andre fleksibiliteter som nevnes er forhold hvor en leietaker forandrer seg og har en endringsreise i leieperioden sin. En slik endring krever at eiendomsbesitter må ha en større og mer utøvende rolle som rådgiver.

Eiendomsbesitter 1 påpeker at det å modernisere seg, og være oppdatert vil være et viktig fokus. Utleiere vil slite med å leie ut gamle og slitne bygg, så suksessfaktoren deres fremover er å vedlikeholde og oppgradere til moderne standarder. Vedkomne forteller at de har kunnet skryte av nye bygg med høy miljøfaktor, men at dette ikke er faktorer som leietaker tidligere har vært særlig opptatt av. De er likevel overbevist om at dette vil komme med tiden, og påpeker at miljøfaktoren sannsynligvis vil være viktigere enn det vi har følt på i dag. Eiendomsbesitter 2 nevner arbeidsplasskonsept og riktig programmering som viktigste suksessfaktor for å oppnå en vellykket kontorbransje. Med dette menes å bruke kontoret som et verktøy for å nå de strategiske målsetningene. Vedkomne forklarer viktigheten av å forstå kunden bedre, og bedre vite hva slags substans og analyser som ligger til grunn for å tegne de riktige programmeringene for kunden. Dette beskrives som en åpenbar forskjell fra en god og mindre god utleier.

Leietaker

Leietakerne er sikre på at de i fremtiden kommer til å jobbe i mye større grad med eiendomsbesitterene enn tidligere. Eksempler på dette er allerede tydelige hos flere av leietakerne der utleier i større grad involverer leietakerne for å diskutere og prosjektere prosjektene opp mot behov. Det blir også nevnt som viktig å finne ut av hva kontoret skal bety for hvert enkelt selskap. Dette har blitt kartlagt og analysert hos leietakerne gjennom brukerundersøkelser og pulsmålinger. Innsikten de har fått belyser blant annet at kontoret vil være et samlepunkt for å kunne sosialiseres. Funn indikerer at fokuset i tiden fremover i større grad vil dreie seg om attraktive tiltak som gjør at ansatte *ønsker* å komme på kontoret, fremfor at de *må*.

En bekymring hos enkelte av leietakerne er at full fleksibilitet medfører at flertallet vil foretrekke hjemmekontoret fremfor kontorarbeidsplassen. Denne utfordringen fordrer at kontoret blir mer attraktivt enn hjemmekontoret. For å bidra med dette er leietakerne klare

på at eiendomsbesitter vil få en større rolle fremover, med å tiltrekke arbeidstakere slik at de velger å komme på kontoret på en fredag fremfor å ta tidlig langhelg:

«Det skal være en opptur å komme på kontoret og det meste av det ligger hos arbeidsgiver, (...) men vi tror gårdeiere også vil spille en stor rolle med å tiltrekke arbeidstakere».

Fellesfunksjoner og tjenester blir nevnt som essensielle for at arbeidstaker ikke skal føle at vedkomne bare reiser til kontoret for å gjøre en oppgave som egentlig kunne blitt gjort hjemme. Ved å tilby tjenester som gjør at arbeidstaker får gjort flere ærender fremfor kun jobb, kan være en attraktiv metode for å tiltrekke seg flere. Eksempler som nevnes er arbeidsplass hvor det tilbys trening, samt ordning med den lokale matbutikken via app, så det bare er å plukke opp matvarene før helgen kommer. En skreddersydd tjeneste vil gi muligheter for å benytte seg av eksklusive lokaler som er tilpasset selskapet. I tillegg vil en slik tjeneste gi mulighet til å benytte seg av fellesfasiliteter i bygget som gir mer enn hva enkeltforvalterne hos de ulike leietakerne kan tilby. Først og fremst fordi det blir alt for dyrt for leietakerne å ha slike tjenester på eksklusive arealer. Den utleieren som kan tilby slike tjenester spås å bli vinneren av kontorleiemarkedet i fremtiden.

Individuelle preferanser med å tilrettelegge for mer individuelle behov er noe som kommer til å smitte over på bransjen i tiden fremover. I likhet med uttalelsene fra utleierne, er leietakerne sikre på at tiden hvor aktører signerer kontrakter på ti år er forbi. Flere vil kreve eller si seg villig til å betale for break clauses med mer fleksibilitet i tilbudet. Forutsigbarheten på leiekontraktene vil dermed falle. Arealene må være tilpasset samarbeids- og innovasjonsarenaer, samtidig som de egner seg for individuelt konsentrert arbeid.

Oppsummering

For eiendomsbesitter ligger fokuset på å forstå behov og ønsker hos leietakere. I dette ligger fleksibilitet, og hvordan legge til rette for fleksible endringer i hvert leieforhold. Spesielt fleksibilitet i kontrakt trekkes frem som essensielt for å møte leietakernes behov, da med muligheter for å opp- og nedskalere i areal. For leietakerne blir begrepet *property as a service*, med fellesfunksjoner og tjenester nevnt som en suksessfaktor for at arbeidstaker skal ønske å komme på kontoret.

4.2.5 Tema 5: Søkemegler

Dette temaet omhandler i korte trekk funn fra intervju med søkemegler. Delkapittelet vil ikke gjennomgå like detaljert slik som de foregående temaene, men vil oppsummere de mest merkbare funn sammenlignet med eiendomsbesitter og leietaker sine uttalelser.

Disruptiv endring

Ved spørsmål om søkemegler sine tanker om at eiendomsbransjen ikke vil komme tilbake til samme tilstand som før pandemien, så svarer vedkomne at han er overbevist om at vi ikke skal tilbake til det samme. Årsaken til at bransjen vil gjennomgå en disruptiv endring er ifølge søkemegler pandemiens påvirkning på *hvor mye* vi kommer til å jobbe på kontoret, i tillegg til *hvordan* vi i tiden fremover vil jobbe på kontoret. Balansen mellom jobb og fritid, eller såkalt work-life balance har satt sitt spor i pandemien, og vil bli et jevnlig tema og fokus hos arbeidstakere i tiden fremover.

Utfordringer

Utfordringer som følge av pandemien skilles tydelig mellom eiendomsbesitter og leietaker. For leietaker nevnes usikkerhet rundt (1) hvordan de skal jobbe, (2) hvor mye plass de trenger, og (3) hva slags type plass. Ifølge søkemegler er det ganske sikkert at leietakerne skal ned i arealbehov, men det er enda usikkert hvilken effekt dette vil ha både for leietaker og eiendomsbesitter. Hvor stor andel av areal som vil reduseres er også usikkert, men det nevnes at denne effekten nødvendigvis ikke vil være så stor. Dette avhenger også av hvorvidt man kan styre de ansatte til å jobbe remote på spesifikke dager, noe som enda ikke er avklart. Søkemegler tydeliggjør at det fremdeles er mye forskning på temaet som foreløpig kun er antagelser.

For eiendomsbesitterene nevnes den største utfordringen som hvordan de skal vite hvor byggene bør være lokalisert. Prediksjoner fra søkemegler er at bygg i randsonen, som for eksempel Fornebu, har en plassering hvor det vil bli vanskelig å få leid ut. Dette er et resultat av at flere ønsker å jobbe sentralt. Grunnen til at flere ønsker en sentral plassering begrunnes med et stadig større behov for samarbeid på kontoret, og ikke fokusarbeid som kan gjøres hjemme. En sentrumsnær plassering begrunnes derfor som mest attraktivt, slik at alle har mulighet til å oppsøke kontoret på enklest mulig måte.

Det fremkommer at eiendomsbesitter fremdeles sitter med mesteparten av makten i leieforholdet, og da spesielt utleierye med de mest sentrale eiendommene. Geografisk lokasjon nevnes som en av de viktigste faktorene for hvorfor en utleier defineres som attraktiv. På den andre siden er det antatt at utleiere med bygg i utkanten av sentrum vil oppfattes som mindre attraktive i tiden fremover. Med andre ord vil leietakere som holder til i bygg i randsonen, trolig opparbeide seg mer «makt» enn de har hatt tidligere.

Suksessfaktorer

Videre nevnes to faktorer som viktigste suksessfaktorer for en vellykket kontorbransje, og disse er fleksibilitet og bærekraft. Fleksibilitet beskrives med utgangspunkt i varighet i leieforholdet, samt til dels en fleksibilitet i pris. Eksempler på en slik fleksibilitet kan være mulighet for leietaker til å leie tilleggsarealer i x-antall måneder, men at disse tilleggsarealene kan bli dyrere enn tilleggsarealer muligens ville blitt om disse var inkludert i leieforholdet fra start.

Begrepet bærekraft har flere dimensjoner, men det er den økonomiske delen som blir trukket frem av søkemeidler. Som et eksempel nevnes en utleier som potensielt rehabiliterer et bygg, slik at kvaliteten på bygget blir så god at det ikke er nødvendig å endre enkelte fasiliteter etter fem år. Grunnleggende arbeid skaper fleksibilitet i form av at når det kommer inn nye leietakere, så trengs ikke slikt å endres på nytt. En slik endring vil være kostbart for leietaker, i tillegg til at det vil være mindre bærekraftig i et økonomisk perspektiv.

En annen faktor som nevnes som vesentlig i tiden fremover, er kontaktperson hos eiendomsbesitter. Denne rollen blir ofte definert som eiendomssjef, og er ansvarlig for kontakt og oppfølging av leietakerne. Hva som ligger i begrepet *oppfølging*, kan ifølge søkemeidler få en annen betydning enn hva det har i dag. Søkemeidler nevner blant annet at det i tiden fremover vil bli mer krevende å avdekke behov hos leietakere, og at det derfor vil kreve mer av kontaktperson hos utleiende å «tale samme språk som strateg hos leietaker». På denne måten argumenteres det for at rollen til eiendomssjef må omdefineres, og at en person med denne rollen må ha en genuin interesse for at leietakere har det optimalt. En mer kundevariant mot leietakerne, og ikke kun når det er snakk om reforhandling eller inngåelse av ny kontrakt:

«Før noe er signert er de veldig på, men så er det egentlig leietaker sitt ansvar etter det, og der tror jeg utleier må endre seg. De må kanskje være litt tettere på, og kanskje annerledes på».

Søkemeidler begrunner begrepet *annerledes* med *endringsbehov*, og uttaler at «det eneste vi vet her i verden er at ting er usikkert». En leietaker som underskriver en kontrakt nå, vet ikke hvor de er om 5, 50 eller 150 år, og har derfor behov for fleksibilitet for å ikke være låst til nåtiden.

4.3 Resultater dokumentstudier

KTI-undersøkelsen ble gjennomført i oktober 2020 av NEMEET AS, og måler kundetilfredshet blant utleiere av næringseiendom. Leietaker velger selv en eller flere respondenter til undersøkelsen, som må oppfylle enkelte kriterier fra Norsk Leietakerindeks. Disse tar utgangspunkt i at respondenten(e) må ha en del, helst mye, med utleier å gjøre, samt bør sitte eller ofte bruke lokalene som måles. I tillegg er det ønskelig at respondenten(e) skal ha et forhold til leiekontrakten.

For å måle leveransen til eiendomsbesitter er undersøkelsen delt inn i tre kategorier, som til sammen modellerer et resultat av total kundetilfredshet. Resultatene er gjennomgått og kategorisert med overordnet score for eiendomsbesitter (omtales som EB) for hver kategori, med svarresultatene fra hver enkelt leietaker i studien. Kategoriene opererer med områder som kartlegges gjennom et eller flere spørsmål. Ved kategorier som kartlegges med flere spørsmål er score for hvert enkelt spørsmål definert.

De ulike kategoriene representerer:

- Den blå kategorien måler kundetilfredsheten, og hvor fornøyd leietaker er med utleier.
- Den grønne kategorien sier noe om hvordan kunden behandler utleier.
- Den grå kategorien representerer selve leveransen, og det utleier har gjort for/levert til leietakeren.

Undersøkelsen fungerer slik at grå kategori i betydelig grad vil påvirke resultatene til blå, som igjen vil påvirke grønn kategori. Den grønne kategorien er kartlagt av enkeltspørsmål som prøver å måle noe litt *større*, og er det resultatet som går tilbake til utleier. Totalt inneholder den grå kategorien 10 ulike deltemaer, med flere underspørsmål. Det er valgt å kun ta med fire av disse kategoriene, da disse anses som mest relevant for oppgaven. Tabell 11 viser overordnet resultat for de ulike kategoriene, presentert for hver eiendomsbesitter.

Tabell 11: Overordnet resultat fra KTI-studie for valgte kategorier

	KTI	Tillit	Rykte	Lojalitet- uendret behov	Lojalitet- endret behov	Pris	Lokalene	Beliggenhet	Kontaktperson
EB 1	75	80	77	81	76	63	69	67	77
EB 2	78	80	75	78	75	70	80	83	81
EB 3	86	89	87	80	82	77	82	81	90

4.3.1 KTI

Tabell 12 viser oversikt for overordnet score for eiendomsbesitter, med tilhørende score for hver enkelt leietaker under. KTI-resultatene viser hvorvidt leietaker er fornøyd eller ikke med utleier totalt sett, hvor godt utleier svarer til leietakers forventninger, samt hvor dyktig nåværende utleier er sammenlignet med den ideelle utleier.

For eiendomsbesitter 1 er de mest fremtredende resultatene leietaker 3 sin score, som totalt sett ligger på 44. I snitt ligger eiendomsbesitter 1 med en KTI på 75 (tabell 11), som samlet har fått en score på 26 av leietaker 3. Av alle selskapene i undersøkelsen som vurderer kontorarealer, er dette den «tredje-dårligst» scoren av alle. I forhold til forventningene har leietaker 3 svart 11, noe som indikerer at leietaker er ganske lite fornøyd. Sett opp mot forventningene i forhold til en ideell utleier scorer også leietaker 3 lavt med en samlet score på 22. De andre to leietakerne har en høyere score hvor leietaker 2 scorer best og gir eiendomsbesitter en score på 100 totalt sett.

Leietakerne for eiendomsbesitter 2 har gitt en score som indikerer at de er tilfredsstilte og fornøyde med utleier og den leveransen de mottar. Ingen av leietakerne har gitt en score som er under 80, noe som regnes som svært bra. Totalt sett score eiendomsbesitter noe høyere enn eiendomsbesitter 1 totalt sett, med en overordnet score på 78.

Eiendomsbesitter 3 har også en generell overordnet høy score for de tre undertemaene, hvor leietaker 6 blant annet scorer 89 på alle kategoriene. Den laveste scoren er gitt av leietaker 8, og går på hvor nære eller langt unna eiendomsbesitter er den ideelle utleier. Her har leietaker gitt en score på 67, noe som antyder at de likevel synes utleier har forbedringspotensial på enkelte punkter. Hva som potensielt inngår i disse punktene kan ses i de neste kategoriene (4.3.2 og 4.3.3).

Tabell 12: Resultater KTI totalt sett, i forhold til forventninger og i forhold til ideell utleier.

	KTI		
	Totalt sett	Ift. forventninger	Ift. Ideell utleier
EB 1	89	77	71
<i>Leietaker 1</i>	67	56	67
<i>Leietaker 2</i>	100	89	89
<i>Leietaker 3</i>	44	11	22
EB 2	80	79	74

<i>Leietaker 4</i>	90	90	80
<i>Leietaker 5</i>	90	80	80
EB 3	88	87	83
<i>Leietaker 6</i>	89	89	89
<i>Leietaker 7</i>	-	-	-
<i>Leietaker 8</i>	78	78	67

4.3.2 Tillit, rykte og lojalitet

Tabell 13 viser til fire ulike kategorier som til sammen sier noe om hvordan leietaker behandler utleier. Kategoriene tar utgangspunkt i hvorvidt leietaker snakker med andre om erfaringer som omhandler utleier, positiv/negativ omtale om utleier, om utleier er et selskap leietaker stoler på, og hvor sannsynlig det er at leietaker vil være i deres nåværende lokaler basert på at leiekontrakten deres går ut i nær fremtid. I tillegg sier kategorien noe om deres behov for lokaler er endret/uendret.

For eiendomsbesitter 1 er de resultatene som utmerker seg mest, score for «lojalitet-uendret behov». Kategorien måler hvor sannsynlig det er at leietaker ville blitt værende i nåværende lokalene, sett at deres behov for lokaler er uendret. Her har både leietaker 1 og 3 gitt en score på 22. Det vil si at lokalene som leietakerne i dag sitter i, egner seg dårlig for det formålet som selskapene bruker lokalene til. Dette er en indikasjon på at eiendomsbesitter må gjøre grep dersom de ønsker å beholde leietakerne ved en reforhandling. Ved en potensiell reforhandling i nær fremtid og behov for lokaler er endret, gir leietaker 1 en score på 44, på at de vil forsøke å leie lokaler av nåværende utleier, forutsatt at disse har lokaler som passer deres behov. Også kategorien tillit har fått tilsvarende score av leietaker 3. Satt i perspektiv er dette er relativt lav score, noe som indikerer at leietaker i liten grad stoler på utleier.

Resultatene for eiendomsbesitter 2 er svært gode for kategoriene tillit og rykte, men noe fallende for lojalitetskategoriene. Leietaker 5 har gitt en score på 50 på hvor sannsynlig det er at de vil bli værende i deres nåværende lokaler, basert på at behov for lokalet er uendret. Leietaker 4 gir en score på 40 på hvor sannsynlig det er at de vil forsøke å leie lokaler av nåværende utleier, forutsatt at disse har lokaler som passer deres behov.

Eiendomsbesitter 3 scorer svært godt på alle punkter, med en noe lavere score for leietaker 6 som gir et resultat på 44 for lojalitet-uendret behov. Her kan det dras flere konklusjoner, men det sannsynlig at det også her er lokalene som egner seg dårlig for det formålet

virksomheten skal bruke bygget til. Det siste deltemaet (4.3.3) vil vise om lav score på enkelte punkter kan ha vært utslagsgivende for kategoriene Tillit, rykte og lojalitet.

Tabell 13: Resultat KTI for kategoriene Tillit, rykte og lojalitet

	Tillit	Rykte	Lojalitet- uendret behov	Lojalitet- endret behov
EB 1	80	77	81	76
<i>Leietaker 1</i>	89	tom	22	44
<i>Leietaker 2</i>	89	89	100	100
<i>Leietaker 3</i>	44	tom	22	100
EB 2	80	75	78	75
<i>Leietaker 4</i>	100	95	70	40
<i>Leietaker 5</i>	80	85	50	100
EB 3	89	87	80	82
<i>Leietaker 6</i>	100	100	44	100
<i>Leietaker 7</i>	-	-	-	-
<i>Leietaker 8</i>	100	Tom	tom	89

4.3.3 Leveranse til leietaker

Tabell 14 består av fire kategorier som er valgt ut på bakgrunn av relevans i de funn som er gjort. Kategorien *pris* sier noe om bedømmelse av leienivået for utleier sine lokaler. Kategorien *lokaler* er karaktersatt ut fra deres nåværende lokale, mens *beliggenhet* omhandler hvor bra lokalene ligger i forhold til fire ulike faktorer. Kategorien kontaktperson tar utgangspunkt i de(n) personen (e) hos utleier som tar seg av oppfølgingen av leietaker.

I forhold til prisnivå scorer eiendomsbesitterene svært godt, og alle har et overordnet resultat på over 60. For de ulike faktorene som utgjør pris har leietaker 5 vurdert pris i forhold til beliggenheten som noe dårlig, og gitt en score på 50. Service i forhold til pris, blir alle vurdert som god, mens leien sett i forhold til lokalets standard blir av leietaker 4 og 6 vurdert som lite tilfredsstillende, med en score på henholdsvis 50 og 44.

Tabell 14: Resultater KTI for pris, lokalene, beliggenhet og kontaktperson

	Pris			Lokalene		Beliggenhet				Kontaktperson			
	Beliggenhet	Service	Lokalets standard	Standard	Passer behov	Enkelt å komme til/fra	Handel og andre tjenester	Trygghet	Spisesteder	Tilgjengelighet	Innstilling	Interesse og lydhørhet	Proaktivitet
EB 1	63	64	60	63	74	80	59	73	55	78	80	79	70
<i>Leietaker 1</i>	78	78	78	67	67	89	78	78	100	78	83	83	56
<i>Leietaker 2</i>	89	78	78	78	89	100	22	78	11	89	89	89	89
<i>Leietaker 3</i>	89	89	0	89	67	56	78	89	56	89	89	89	44
EB 2	70	72	70	78	82	82	78	90	81	85	84	82	76
<i>Leietaker 4</i>	80	80	50	60	90	80	40	100	30	100	100	90	90
<i>Leietaker 5</i>	50	70	60	70	50	70	50	100	70	100	100	100	90
EB 3	73	79	77	81	83	89	74	82	77	94	93	91	91
<i>Leietaker 6</i>	89	89	44	0	44	89	100	67	100	89	100	89	67
<i>Leietaker 7</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Leietaker 8</i>	100	67	67	67	56	78	100	56	100	89	56	44	67

Lokalene er vurdert ut fra to faktorer: lokalenes *standard*, og hvor godt lokalene *passer til selskapets behov*. Lokalenes standard er vurdert som tilfredsstillende eller god hos alle leietakerne, med en gjennomsnittlig score på over 60. Hvorvidt lokalene passer leietakernes behov er for eiendomsbesitter 1 vurdert med en score over 60 hos alle tre leietakerne. For eiendomsbesitter 2 har leietaker 4 gitt en score på 90 og leietaker 5 gitt en score på 50. Dette kan skyldes at leietaker 4 nettopp har gjort store justeringer som i arealene som har lagt opp til mer fleksibilitet, enn i lokalene til leietaker 5. Eiendomsbesitter 3 kommer dårligst ut blant kategorien for hvor godt lokalene passer selskapets behov, med en score på 44 og 56.

I kategorien *beliggenhet* vurderes det ut fra fire faktorer. Alle eiendomsbesitterene scorer godt på faktoren som omhandler hvor enkelt det er å komme seg til og fra eiendommen. Kun leietaker 5 angir en score på under 70, som ligger på 56. På faktoren *handel og andre tjenester* scorer de tre leietakerne 2,3 og 5 vesentligere dårligere enn de andre. Dette er også de tre leietakerne som befinner seg mest i randsonen/utkanten av byen. De samme leietakerne angir en dårligere score enn de andre når det gjelder hvor bra deres lokaler ligger i forhold til restauranter, lunsj- og serveringssteder.

Kontaktperson er den kategorien som leietakerne samlet sett har gitt best score. Eiendomsbesitter 1 har en overordnet score på over 70 på alle kategorier. Av utleierne i studien blir likevel kontaktperson vurdert av leietaker 1 og 3 som noe lite proaktiv, med en score på 56 og 44. Eiendomsbesitter 2 har en overordnet score på over 80 på alle kategorier, og blir av sine leietakere i studien vurdert med en gjennomsnittscore på mellom 90-100. Videre har eiendomsbesitter 3 en overordnet score på over 90 på alle kategorier, men blir av leietaker 8 vurdert med noe lavere score når det gjelder innstilling og interesse- og lydhørhet, med en score på 56 og 44.

Oppsummering

Leietakerne har gitt noe ulik score i de forskjellige kategoriene, avhengig av hvor fornøyd de er totalt sett, i forhold til forventninger og i forhold til ideell utleier. Dette er vurdert ut fra leietakernes tillit, rykte og lojalitet til utleierne, samt kategorier for pris, lokale, beliggenhet og kontaktperson. Score for de ulike kategoriene vil videre bli brukt i drøftingskapittelet for å sammenligne uttalelsene til informantene fra dybdeintervju.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg gå grundigere inn i funn som fremkom i analysen, ved å betrakte disse i lys av teori og empiri. Gjennom analysen vil problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål besvares. Strukturen i drøftingskapitlet er basert på studiens tre forskningsspørsmål, som samlet vil besvare problemstillingen i konklusjonen. Hvert spørsmål vil først presenteres, før funn er delt opp etter ulike kategorier.

Det er forsøkt å strukturere de ulike deltemaene etter hver eiendomsbesitter med tilhørende leietakere. Dette er gjort for å dra paralleller og se sammenhenger, samt for å se direkte koblinger og avvik mellom den respektive utleier og leietaker. De ulike deltemaene representerer dermed ikke alle informantene, da de mest sentrale temaene for hver av de tre eiendomsbesitterene er valgt ut. Det er kun forskningsspørsmål 3 som dekker alle informantene. Dette skal bidra til å kunne svare konkret på samsvar i behov og etterspørsel mellom disse. Resultatene fra KTI undersøkelsen har blitt brukt for å «kvalitetssikre» informantenes uttalelser.

Før diskusjon er det ønskelig å henwise tilbake til problemstillingen:

Hvordan kan eiendomsbesitter tilpasse seg transformasjon av kontorarbeidsplassen etter pandemien, og hvordan kan dette gjøres i samsvar med leietakernes behov?

5.1 Disruptive endringer

Forskningsspørsmål 1: Kan pandemien resultere i disruptive endringer som medfører at man ikke vil komme tilbake til før-tilstanden?

Forskningsspørsmålet skal avdekke hvorvidt pandemien har bidratt til at kontoret gjennomgår en disruptiv endring, og hvilke endringer dette innebærer. Disruptive endringer kan defineres som «en nyskapning som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell irrelevant» (Andersen & Buckholm, u.d). Covid-19 har akselerert en endring som allerede har begynt å skje i stor skala, og spørsmålet er om den gamle normalen noensinne kan være den nye normalen igjen. En gjenåpning av kontoret vil kreve en systematisk revurdering av hva kontorarbeidsplassen bringer en organisasjon, og undersøkelser fra McKinsey (2020) antyder at bransjen vil se radikalt annerledes ut fem til ti år fra nå. Statistikk viser at 93 % av leietakerne forventer permanente endringer etter Covid-19 (DNB, 2020). Funn fra teori viser at pandemien har bragt mye usikkerhet, og undersøkelser fra Disruptive Technologies (2021) viser at mer enn 50% av arbeidstakere i Storbritannia er redd for å returnere til kontoret grunnet smitte på kontoret, samt reisevei til jobb.

Eiendomsbesitter uttrykker i intervju å ha sett forskerrapporter på temaet, men drar paralleller til storbyer som London og Paris hvor enkelte selskaper kan øke produktiviteten betraktelig enkelte dager, for noen ansatte, ved at disse unngår lang reisevei. Avstandene i Norge blir definert som forsvinnende små sammenlignet med disse storbyene, og antagelser om at folk ikke ønsker å ta kollektivt eller komme på kontoret grunnet smitte, blir derfor ikke ansett som et reelt problem som er diskutert i selskapet:

«Jeg tror folk synes at det er innafor så lenge de har fleksibiliteten til å sitte hjemme når de ser at det er formålstjenlig i forhold til oppgaven de har den dagen. Huber, geografiske soner og sentrumsnære clustere nær kommunikasjonsårer (..) det tror jeg fremdeles vil ha livets rett».

Forskning støtter opp under eiendomsbesitter, og tall viser at pandemiens påvirkning på kontormarkedet i Norge har vært mindre enn resten av Europa. Norge blir stemplet som «annerledeslandet», og markedet skiller seg betraktelig ut. Til tross for mindre endringer sammenlignet med Europa og resten av verden, så har pandemien også i Norge tilført et usikkerhetsmoment til samfunnet. Gitt usikkerheten og bredden av Covid-19, får organisasjoner også her hjelp til å håndtere fremtidig risiko. Selv om det er mulig at vaksiner kan begrense den direkte effekten av Covid-19, er et tilbakeblikk på menneskets historie fylt med tilfeller der pandemier og sykdom har forårsaket kaos, og nye måter å tilpasse seg på (Kniffin, m.fl., 2021). Som et eksempel drepte spanskesyken mellom 1918-1920 anslagsvis 50 millioner mennesker over hele verden. Som et resultat av dette vedtok mange land politiske grep for å forbedre helse-og arbeidsforhold slik som universelle helsetjenester i Europa. Terrorangrepet 9/11 er et annet eksempel som ga langvarige globale endringer, i forhold til endringer i praksis og holdninger til overvåking, sikkerhet og personvern (Kniffin, m.fl., 2021).

Gjennom historien har arbeidsmønstre blitt forstyrret og endret seg som et resultat av hendelser som krig, terrorangrep og tidligere pandemier. Det antas generelt at den andre verdenskrig i Storbritannia var katalysator for å «arbeide hjemme fra» (Lees, 2020). Krigstidskrav førte til utrolig fremskritt og innovasjon på mange måter, som blant annet teknologi som senere skulle vise seg å være grunnlaget for remote working. Alt tatt i betraktning er det nært å tro at pandemien vil legge ytterligere grunnlag for større endringer i samfunnet. Eiendomsbesitter uttrykker i intervjuet at «*ting går over, og at det eneste som hjelper er tiden*». Videre trekkes det paralleller til historiske hendelser som har hatt en sentral påvirkning på samfunnet:

«Vi har vært inne i finanskriser, oljekriser, og kan dra det helt tilbake til krig. Ting kommer tilbake til det normalen. (...) hvis det er en ting som er helt sikkert og som har eksemplifisert og konkretisert seg i større grad enn noen gang, så er det samhörighet, iverhet, trang, ønske og behov for å møte hverandre fysisk».

Pandemien vil ha flere ettervirkninger og endre arbeidslivet, men hvilke endringer dette vil få for kontorarbeidsplassen er enda usikkert. Sir Winston Churchill sa en gang: "The farther back you can look, the farther forward you are likely to see". Det kan dras flere paralleller mellom den nåværende pandemien, og tidligere nevnte hendelser som krig og sykdom. Likevel er Covid-19 unik i den grad at den primært er en global helsetrussel som krever et annet sett med responser, som for eksempel fysisk distansering i stedet for å komme sammen. Årsaken til endringer etter pandemien begrunnes ikke i pandemien i seg selv, men hvordan lockdown og andre tiltak har endret vår atferd på hvordan vi liker å jobbe og generelt liker å leve (Dzik m.fl., 2020). At pandemien er en disruptiv endring oppfattes i større grad av leietakerne, enn det gjør av eiendomsbesitterene. Ved spørsmål om informantene tror vi vil komme tilbake til samme tilstand som vi befant oss før pandemien, svarer eiendomsbesitter 3 at vedkomne er «relativt overbevist om dette når det gjelder kontorbruk». Funn fra resultatene viser at alle leietakerne med unntak av leietaker 1 mener at kontorarbeidsplassen gjennomgår en disruptiv endring. Leietaker av eiendomsbesitter 3 svarer følgende:

«jeg tror at når samfunnet åpnes igjen så kommer pendelen som er helt til venstre ved at ingen er på kontoret, den kommer til å svinge så langt til høyre en kort periode før den stabiliserer seg på en ny normal. Og den nye normalen kommer til å være økt bruk av hjemmekontor og andre fleksible løsninger».

Spørsmålet er hvilke endringer som skal til for at det er snakk om en disruptjon av kontoret. Funn fra intervju viser et stort gap mellom eiendomsbesitter og leietaker sine uttalelser om hvorvidt pandemien vil ha en disruptiv endring på kontoret. Er det mulig at de to partene tolker begrepet ulikt? Spørsmålet leietakerne stiller seg er om eiendomsbesitterene muligens ser med skrekk på mulighetene for at økt fleksibilitet kan føre til redusert etterspørsel etter kontorlokaler, og at de derfor fornekte denne potensielle disruptjonen for bransjen.

Undersøkelser antyder at det ikke er snakk om en disruptiv endring i form av at ingen skal tilbake på kontoret, men at leietakerne vil ha nye behov som fokus på kontorstruktur, som et resultat av mer innslag av hjemmekontor. En kontorundersøkelse gjennomført av DNB (2021) viser at reisevaner vil endres permanent. Antall yrkesreiser i er i snitt forventet å reduseres med 40%, som vil bli erstattet av digitale møter. I intervjuene med leietaker fremkom det at samtlige av selskapene har avdekket at tidsbruk i forhold til reise vil bli mer kritisk. Funn viser at alle leietakerne er åpne for mer fleksibilitet rundt når en trenger å foreta den faktiske arbeidsreisen. I stedet for å reise hjemmefra mellom klokken syv-åtte på morgningen, vil det være større spillerom for å dukke opp til lunsj og kanskje gå tidligere for å unngå rushtrafikk. Konseptet «arbeidstid» vil få en ny betydning, men det er enda usikkert hvordan arbeidet vil være skiftende baserte på antall, timer, dager eller uker arbeidstaker må befinne seg på kontoret:

«De som liker å skrive store overskrifter om kontorets død, det bygger nok på mangel på kunnskap»

Eiendomsbesitter 3

Leietaker 5 tror blant annet at presset på sentrum kan bli mindre nå som det åpnes for å sitte mer på hjemmekontor i tiden etter pandemien. Dette begrunnes med at prisen for å bosette seg i sentrum er vesentlig høyere enn i utkanten. Leietaker 7 har derimot vektlagt sentrums plassering i etablering av sine nye hovedkontor. Undersøkelsen fra DNB (2021) viser også at flere peker på at de særlig utenfor Oslo kan benytte co-working som et alternativ til hjemmekontor, og at flere vurderer å ta i bruk huber utenfor hovedkontoret for å begrense pendling for de ansatte. Samtlige av leietakerne kan se for seg å etablere hubs, og dette beskrives som et fint alternativ for de som ikke har så stor plass hjemme, og ikke har muligheten til å etablere et eget hjemmekontor. Leietaker 8 som er lokalisert i Bergen sentrum nevner blant annet deres plassering gjør at de har arbeidstakere fra alle nabokommuner. De jobber for tiden med endringer på hovedkontoret, men nevner at det for de er ønskelig at fleksibilitet ikke bare vil gjelde for deres hovedkontor, innenfor husets fire vegger, men også i sentrale områder rundt. Dette omtales likevel som en step- to-type strategi ved utvidelse, og at de i første omgang vil fokusere på endringer på hovedkontoret.

5.1.1 Det fysiske kontorets funksjon

Gjennom historien om arbeidsplassdesign har den største utfordringen vært knyttet til å skape miljøer som støtter kunnskapsarbeid (Blakstad, 2015). Før pandemien var tanken at kontoret var kritisk for produktivitet, men hjemmekontoret med fleksibilitet og mer autonomi i arbeidet, har vist seg å være forbundet med mer produktivitet (Kniffin m.fl., 2020). Spørsmålet fremover er hvilken funksjon det fysiske kontoret vil ha for virksomheter. Vil endringer i funksjon påvirke beslutningene som tas av eiendomsbesitter?

Som et resultat av teknologisk utvikling har verden vært vitne til en endring i kontordesign, ettersom muligheter for ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har åpnet for andre måter å organisere arbeidet på. Leietakerne er samstemte i sine meninger om at vinnerne i fremtiden er de som klarer å omstille seg rask og holde tritt med de stadige skiftede endringene. Teknologi trekkes frem som en faktor som utfordrer det etablerte, og funn viser at den nye normalen gir behov for ny teknologi. Muligheten for remote work har ført til at vi er mer fysisk separert enn før, og facility management har derfor en viktig oppgave med å tilrettelegge for tryggere møtearealer og gode møteromfunksjoner. Leietaker 8 nevner blant annet at hjemmekontoret har ført til en ny flyt og logistikk som vil kreve endringer i lokalene som et resultat av hjemmekontoret:

«Den fleksibiliteten som vi nå har blitt vandt med hjemmefra. (...) Det kan bli konkurrerende verdier, at enkelte heller vil være hjemme for der flyter det enklere. Dette stiller store krav til arbeidsgiver og gårdeier, det å få lokaler som er tilpasset ulike behov».

Når kontorbyggene åpner igjen vil flere enn før ikke være fysisk til stede i møterommene, men delta eksempelvis hjemmefra eller fra en kafé. Mange av dagens møterom er utformet for tiden da nærmest alle var fysisk til stede i kontorbyggene. I tiden fremover vil møterommene trolig reduseres i areal, og ha løsninger som tilrettelegger for ansatte som til enhver tid vil være remote. Samtlige leietaker er inne i en prosess hvor de nå endrer kontorstrukturen og tilrettelegger i større grad for møte- og konferanserom med mulighet til å delta digitalt. Leietaker 3 nevner denne oppgraderingen som en nødvendighet for at de ansatte skal ha mulighet til å jobbe remote. Uten en slik utvikling vil ansatte være nødt til å komme på kontoret for å samarbeide:

«Jeg tror at vi må fokusere mye mer der, og muliggjøre den teknologien som faktisk tillater samhandling på en mer effektiv måte. (...) Det betyr at vi må få disse digitale verktøyene til å fungere godt. Hvis ikke sier kunder og ansatte at de må inn på kontoret for å samarbeide. Du må være dritgod på de digitale verktøyene, og det er en utfordring».

Undersøkelser viser at hele 65 % av møtene til leietaker 5 vil bli digitale i tiden fremover. En annen vesentlig faktor er at arbeidstakerne har blitt vant til videomøter hjemmefra med stilhet rundt seg, hvilket betyr at arealene må tilpasses slik at arbeidstakerne ikke sitter i støyende sosiale arenaer på kontoret. De uttrykker et behov for flere rom som er tilpasset digitale møter med diverse oppkoblinger for Teams og andre møtefunksjoner. Leietaker 5 sier seg også enig med leietaker 8, og uttrykker at tilpasningen av teknologi med digitale løsninger, bør bli eiendomsbesitter sitt ansvar:

«Jeg tror at gårdeier må bli smart i forhold til digitalisering. Jeg tror det kanskje er gårdeier som vil sitte i førersetet for å tilby det».

Søkemegler på den andre siden uttrykker at han ikke tenker at det vil bli utleier sitt ansvar å stå for teknologiske oppgraderinger i leietakernes eksklusive arealer, men at dette vil være noe leietaker selv må stå ansvarlig for. Han utelukker likevel ikke at leietaker kan stille krav til utleier om å levere slike løsninger som en del av en pakke. Leietaker 5 er med i et pilotprosjekt hvor eiendomsbesitter blant annet tester sensorteknologi. Målet med prosjektet er å kartlegge hva som vil fungere for leietaker, hva som er deres behov og hvilke leverandører de eventuelt kan bruke som vil matche deres behov. Eiendomsbesitter ønsker at leietaker skal se lenger enn kontrakten som går ut i 2025, og beskriver prosjektet som «en måte for å finne en løsning som gjør at leietaker synes lokasjonen er attraktiv de nesten femten årene». Prosjektet betraktes av leietaker som nokså avgjørende for om de ønsker å underskrive ny kontrakt.

Ifølge en undersøkelse av Norstat på vegne av IT-selskapet Computas, har åtte av ti virksomheter gjennomført digitaliseringstiltak som følge av pandemien (Syversen & Paulsen, 2020). Digitalisering har skutt fart det siste året fordi så mange har blitt tvunget til å jobbe hjemmefra. En satsning på digitalisering og teknologi kan være fordelaktig både for eiendomsbesitter og leietaker. Fordelaktig for eiendomsbesitter ved at de fleste slike tilfeller så og si alltid vil være kostnadsbesparende, i tillegg så gir informasjonen et godt datagrunnlag som i flere tilfeller kan brukes til å forstå leietakernes atferd. Utviklingen av kontoret påvirkes av mange forhold, men digitaliseringen er kanskje den viktigste driveren for endring.

Ord som *teknologi* og *digitalisering* nevnes opptil flere ganger av leietakerne som sentrale satsningsområder. Av de tre eiendomsbesitterene er det likevel kun eiendomsbesitter 3 som nevner dette. De omtaler pandemien som en «digital oppvåkning», og nevner at det er mulig at flere leietakere ønsker å gjøre digitale tilpasninger på kontoret. Det har likevel ikke vært spørsmål om teknologiske tilpasninger som har kommet direkte til de, og vedkomne nevner at dette er typiske tilpasninger som leietaker gjør selv:

«Det har de i så fall fikset selv. Det er kanskje det som er mest normalt også, at leietakerne gjør den type teknologitilpasninger i egen organisasjon».

Spørsmålet om hvem som skal tilby disse teknologiske løsningene etter pandemien er et sentralt spørsmål. Funn viser at leietaker ønsker at dette er tilbud fra eiendomsbesitter sin side, mens søkemegler og eiendomsbesitter verken tar opp problemstillingen eller ser dette som en reell utfordring. Leietaker 4 har nettopp gjennomgått en teknologisk forbedring som følge av pandemien. Deres arbeidsundersøkelser avdekket at selskapet var for dårlig på AV-utstyr og teknologi. Oppgraderingen har vært en stor satsning, og var et svar på ønske fra arbeidstakerne. Leietaker 7 skal også ta et omfattende grep om den tekniske infrastrukturen deres, og nevner at dette skal være en del av planen ved flytting til nye lokaler. Prosjektet er et spleiselag mellom eiendomsbesitter og leietaker, hvor eiendomsbesitter skal ta det tekniske, og leietaker det interiørmessige. Leietaker nevner at de er interessert i å gjøre datadrevne beslutninger, men at det enda er usikkert om eiendomsbesitter vil stå for denne kostnaden med Prop-Tech løsninger.

Pandemien har akselerert utviklingen av arbeidsplassen og tvunget bedrifter til å revurdere når og hvordan de best kan bruke kontoret i fremtiden. Det ultimate spørsmålet er, hva er hensikten med kontorarbeidsplassen? Kontorets rolle kan muligens få en renessanse, hvor formålet vil være å skape mellommenneskelig kontakt og sosial tilhørighet. Kontorets suksess koker ifølge rapport fra Cushman & Wakefield (2020) ned til fire grunnleggende forhold, hvis betydning har variert over tid:

1. Ledelsens behov for kontroll
2. Tilgang til utstyr og tjenester
3. Optimalisering av produktivitet
4. Dekning av sosiale behov som også forsterker kulturen i en virksomhet

Rapporten påpeker at hvis alle fire faktorene samlet kan gjøres bedre fra et annet sted enn kontoret, så vil kontoret miste sin rolle. Pandemien har vist at arbeidstakere behersker selvledelse svært godt, men at ledere i større grad opplever det som utfordrende å følge opp på avstand (Skas, 2021). Produktiviteten har også vist seg å være like god, hvis ikke bedre for enkelte. Videre gjenstår da dekning av sosiale behov som en forsterkning til kultur, og tilgang til utstyr og tjenester. Er det tenkelig at kontorets rolle vil svekkes noe mer for hver faktor som kan erstattes? Hvis det er slik at leietaker bidrar til utstyr og tjenester som arbeidstakerne kan bruke hjemmefra, erstattes da også det grunnleggende forholdet med kontoret? Eller er det slik at arbeidstakerne muligens har skaffet seg eget utstyr dette året på hjemmekontor? Et annet spørsmål er hvor attraktivt et slikt tilbud vil være fra eiendomsbesitter sin side. Ifølge funn, vil det ha svært mye å si hvorvidt utleier kan stå for slike løsninger.

Computas undersøkelse viser at omkring halvparten av offentlige og private virksomheter har utviklet og tatt i bruk nye løsninger og tjenester, og at enda flere har rullet ut nye samhandlingsløsninger for sine ansatte (Syversen & Paulsen, 2020). Det er ingen tvil om at etterspørselen etter teknologiske oppgradering og kunnskap kommer av pandemiens behov for fokus på samfunnsnytte og verdiskapning. Mangel på sosiale behov vil trolig ikke kunne dekkes på hjemmekontor eller av remote work generelt. Kanskje vil fremtidens kontor være den faste basen der man kun møtes og har det godt, et koselig sted der man kan oppholde seg og møte andre mennesker? Funn viser at alle leietakerne i utgangspunktet ønsker arbeidstakerne på kontoret minst et par ganger i uken. Likevel er det ikke resultatene eller produktiviteten som er den primære årsaken til dette, men de ansattes mentale helse og behovet for å sosialiseres. For mange er hjemmekontoret fortrinnsvis en befrielse, og enkelte finner tid, ro og muligheter til å gjøre oppgaver i et eget tempo. For andre betyr det heller fravær av det sosiale, tilgjengelighet og tilhørighet. Videre nevnes kreativitet, kultur- og merkevarebygging som viktige elementer.

5.2 Pandemiens påvirkning på leiemarkedet

Forskningsspørsmål 2: Hvordan har Covid-19 påvirket leiemarkedet?

Forskningsspørsmålet er formulert for å få et overordnet blikk over dagens trender i kontor- og leiemarkedet, sett i lys av det siste året som har vært påvirket av pandemien. Et fremtredende tema i analysen var ikke overraskende, økt bruk av hjemmekontor. Studier har vist at hjemmekontor kan gjøre arbeidstakere mer produktive, sunnere og ofte gir en mer positiv balanse mellom arbeid og privatliv (Brooks, u.d; Ozimek, 2020). Til tross for mange potensielle fordeler, forteller både eiendomsbesitter og leietaker også om utfordringer knyttet til hjemmekontor. Blant disse utfordringene står samarbeid og innovasjon høyt, samt vurderingen av behov for mer eller mindre areal. Statistikk viser at eiendomsforvaltere sliter med å utnytte bruken av kontor- og arbeidsområder til det maksimale, og tall fra 2019 viste en kontorutnyttelsesgrad på 27% (Vergesense, 2019).

Resultatene i studien viser dermed en tydelig forsterkning av en trend som lenge har eksistert, men at oppmerksomheten for dette har blitt spisset ytterligere.

5.2.1 Endrede arealbehov

Et sentralt spørsmål blant eiendomsaktører har det siste året vært hvorvidt digitalisering og økt bruk av hjemmekontor har ført til et lavere behov for kontorlokaler. På den andre siden er det mange som stiller seg spørsmålet om behovet for kontorlokaler vil bli større, for å sikre nok areal til møteplasser og samhandling, samt gi plass til kollegaer som tar eksterne møter på teams fremfor tidkrevende reising. Undersøkelser så langt viser at kontorleietakere i større grad vil kutte areal fordi hjemmekontoret benyttes i større grad enn tidligere (Boland m.fl., 2020). I en undersøkelse gjennomført av DNB Næringsmegling (2021) viser resultatene at svært få av selskapene i undersøkelsen forventer å trenge mer plass de neste tre årene, og at en vesentlig andel sannsynligvis vil ha noe redusert arealbehov. Statistikk viser at blant kontorbrukere de neste tre årene så forventer 17% at de trenger mer plass, 33% at de trenger mindre plass, og 50% forventer et uendret behov for kontorareal. Både leietaker 4 og leietaker 5 uttrykker at de har hatt for mye areal:

«Vi tror ikke vi trenger mer plass. Vi tror vi trenger mindre plass, så det er bare gårdeierne som tror vi trenger mer plass. Vi tror at vi kan redusere vår totale eiendomsportefølje med mellom 30-50 prosent, pga. økt fleksibilitet.

Et fremtredende tema blant leietakerne har vært hvordan den nye koronahverdagen vil utvikle arbeidsplassen til å bli mye mer en samhandlingsarena, samt hvordan dette vil kreve omdisponering av kontorarealet. Tall fra DNB (2021) og Gensler (2020) viser at de store selskapene forventer at hjemmekontor vil bli den nye normalen, og at de i gjennomsnitt forventer 2 dager med hjemmekontor i uken per ansatt. Økt bruk av hjemmekontor etter pandemien er en felles oppfatning både eiendomsbesitter og leietaker sitter igjen med. Oppfatninger og inntrykk om hjemmekontorets påvirkning på bruk av kontorareal, er derimot varierende. Eiendomsbesitter 2 uttrykker at de ikke ser de store endringene i forhold til behov hos leietakerne, og at de leietakerne som har reforhandlet kontrakt i pandemien, har hatt behov for tilsvarende eller større areal:

«(...) Du hører jo om at i Seattle så er det en hel bydel som er tom fordi det ikke er folk på jobb, men fortsatt så reforhandler de kontrakter».

Eiendomsbesitter bemerker at det er satt mange kontrakter i Q4, og at «arealstatistikk og rapporter sier at leien har økt». Videre fremkommer det at eiendomsbesitter 2 ikke er klar over at Leietaker 5 ønsker å nedskalere ytterligere. Dette begrunnes av leietaker med at de er usikre på *hvor mye* man burde redusere arealene på et hovedkontor, uten at dette skal gå ut over selve bedriftskulturen. Likevel støtter forskning og undersøkelser om hjemmekontoret hittil resultatene til leietaker, som viser at rundt 10% aldri vil på kontoret

igjen, 10% kun vil være på kontoret, og ca. 80% som sier de ønsker halve uken hjemme og på kontoret. Til tross for at leietaker 5 skal vokse i antall de neste årene, begrunner de en reduksjon i areal med en sharing ratio på 1 som de ønsker opp til 2. Dette støttes også av undersøkelser som viser at hjemmekontor vil gjøre det lite effektivt å ha faste plasser eller øke arealet (DNB, 2021). Hjemmekontor, økt fleksibilitet og digitale verktøy trekkes frem som vesentlige faktorer som på sikt skal sørge for at selskapet kan redusere ytterligere i areal. Funn fra intervju viser at det er liten kobling mellom eiendomsbesitter sine tanker rundt fremtidig arealbehov, og leietakernes uttalelser:

«Det er mange gårdeiere jeg har snakket med som det ikke virker som de tar innover seg realiteter. Når de fortsatt tror at man trenger mer plass etter en pandemi. Er det fornektelse eller er det et spill for galleriet?»

Funn fra intervju med søkemeidler støtter leietaker sine antagelser, og antyder at leietakere i tiden fremover skal ned i areal. Det argumenteres likevel for at en nedskalering ikke nødvendigvis trenger å bli så dramatisk. Det er forsket mye på arealbehov det siste året, og det presiseres at dette kun er antagelser enn så lenge. En av de mest hårete forutsetningene som blir nevnt av søkemeidler, er at hele Fornebu med 550 000 kvadratmeter kontorareal vil forsvinne. Det nevnes at sannsynligheten for dette er svært liten, men at tanken er reell og viser at kontorarbeidsplassen er i et skifte, som gjør at det dermed vil forekomme endringer. Leietaker nevner blant annet at de tror det enkleste for fremtidens kontor vil være å redusere arealet, og at det vanskeligste vil være å «tilpasse seg den nye arbeidskulturen og ledermåten».

Synspunkter er likevel delte i om permanent bruk av hjemmekontor er bra for virksomhetene og deres ansatte. Fordelen med fleksibilitet, tillit og frihet for arbeidstaker er stor og kan motivere ansatte. I tillegg vil spart tid i form av reise til og fra jobb være en fordel, og det blir enklere for småbarnsfamilier å løse «tidsklemma». Allikevel må det vurderes hvorvidt folk har lyktes i å jobbe hjemmefra, fordi det har blitt sett på som midlertidig ordning og ikke permanent. Til tross for at leietakerne har opplevd produktivitet og høy ansvarlighet under pandemien, så har de også sett en slitasje på enkelte ansatte som de ikke har hatt i en normalt tilstand. Ulemper som trekkes frem er betydningen av fellesskapsfølelse, læring, inspirasjon og kommunikasjon. Den tradisjonelle kontorarbeidsplassen dras frem som en viktig samhandlingsarena med mulighet for personlig utvikling.

Rapporter fra DNB (2021) viser at flere i deres undersøkelse forventer redusert arealbehov som et resultat av at de allerede var i en effektiviseringsprosess, uavhengig av koronatiltakene. Dette gjelder også samtlige av leietakerne, som ut fra funn forklarer at pandemien kun har forsterket de endringene de har igangsatt, eller planlegger å gjøre. Digitalisering er også kjent for å gi plassbesparelser, og regnes som en grunn til at bedrifter forventer å redusere antall ansatte. På den annen side er det flere analyser som viser at vi vil gå andre vei, og at leietakerne vil ha behov for økt areal. Blant disse er analysesjef Haakon Ødegaard i Eiendomshuset Mallings & Co, som konkluderer med at det vil være

vanskelig å tro på en betydelig arealreduksjon i markedet som følge av hjemmekontor. Dette fordi mange leietakere er låst til eksisterende avtaler fra før, og at den teoretiske effekten derfor maks er 1 % av totalmarkedet per år (Johannessen, 2020).

5.2.2 Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet

Funn fra resultat viser at eiendomsbesitter 1 ikke kan se noen markante endringer i de søk som har vært etter pandemien. De har heller ikke oppfattet noen form for endring i behov hos leietakerne det siste året, og de tydeliggjør at det er ved en eventuell reforhandling at en potensiell endring vil komme. Videre argumenteres det for at det ikke har vært noen store endringer i de reforhandlingene som er gjort i 2020, og at eventuelle tilpasninger i kontrakt ikke vil skje før ved utkant av eksisterende avtale:

«Hvis det er en leietaker som har to år igjen av kontrakten, helt relevant å ha sånne diskusjoner. Hvis det er en leietaker som har syv år igjen, så er det ikke relevant for oss. Leietaker er bundet av kontrakten, og vi ønsker ikke å åpne for endringer».

Tilpasningsdyktige lokaler, samt kortere leie blir av eiendomsrådgiveren JLL (2020) nevnt som viktige faktorer fleksible ordninger. En av grunnene til dette er at leietakere i større grad utviser forsiktighet ved å unngå langsiktige beslutninger. Leietaker 3 er for tiden i reforhandling med eiendomsbesitter 1, og er på utkikk etter nye lokaler. Deres behov har i tiden før og etter pandemien endret seg fra 5000 til 3000 kvadratmeter, dette til tross for at de ser for seg å øke i antall. Ved spørsmål om hvordan oppfølging fra eiendomsbesitter har vært i tiden etter pandemiens utbrudd, viser det seg at det ikke har vært noen tydelig endring, med unntak av ved reforhandling:

«Det har vært helt tyst som graven fra de. Annet enn at vi skal i gang med reforhandling, men det har ikke noe med driften å gjøre».

Uttalelsene til eiendomsbesitter og leietaker 3 indikerer at oppfølgingen etter pandemien i stor grad har dreid seg om reforhandling av kontrakt som går ut om ett år. I utgangspunktet har eiendomsbesitter leietakermøte en gang årlig, hvor alle leietakerne blir informert om drift av bygget, planer, leietakere som flytter inn/ut etc. Etter pandemien har oppfølgingen fungert med en- til- en samtaler over Teams-løsning, og ifølge eiendomsbesitter «med løpende kontakt med leietakerne». Det er usikkert om oppfølgingen ikke har vært hyppigere som følge av at leietaker ikke har signalisert økt behov.

Ut fra KTI-undersøkelsen har både leietaker 1 og 3 gitt en score på 22 på «lojalitet-uendret behov». Det vil si at lokalene som leietakerne i dag sitter i, egner seg dårlig for det formålet som selskapene bruker lokalene til. Dette er en indikasjon på at eiendomsbesitter må gjøre grep dersom de ønsker å beholde leietakerne ved en reforhandling. Leietaker 3 uttaler blant annet at de skal igangsette en prosess hvor de skal se på hva kontoret skal være i fremtiden, og hva slags rolle kontoret skal ha som kulturelement. Dette er en

prosess som skal være ansatt-drevet, og enn så lenge tyder mye på at leietaker ønsker andre lokaler når leiekontrakten går ut:

«Hvis vi ser på fremtidens kontor så er jeg rimelig sikker på at vi kommer til å flytte, eller så kommer vi til å skalere ned eller bygge om. Så det er jo en av tre forhold som vil påvirke forholdet til utleier».

Av leietakerne som er intervjuet fra eiendomsbesitter 1, viser resultatene at leietaker 3 er det selskapet som jobber desidert mest med fleksibilitet. Selskapet kategoriseres som stort og kan på den måten ikke sammenliknes med leietaker 1 og 2 i når det gjelder forventninger og behov. Ut fra resultatene i KTI-undersøkelsen hvor leietaker 3 gir en vesentlig dårligere score, kan dette også tyde på at eiendomsbesitter har en jobb å gjøre med oppfølging. Leietaker 3 vurderer hvordan de vil jobbe i fremtiden, og stiller spørsmålstegn til hvilken funksjon en arbeidsplass vil ha for de. De har lenge jobbet med et fleksibilitetsdokument, og brukt mye ressurser på å kartlegge hva de ansatte ønsker.

Tilbakemeldingene har vært klare og de ansatte ønsker frihet, tillit og autonomi til å selv organisere hverdagen tidsmessig og jobbe fra der det fungerer best. En slik ordning argumenteres av leietaker med en «work /life-balanse, med mer sosial bærekraft, mer trivsel, økt produktivitet, trolig mindre sykefravær og mangfold. Studier støtter opp under dette og viser at remote work kan gjøre arbeidstakere mer produktive, sunnere og gi en mer positiv balanse mellom arbeid og privatliv. Ifølge studier gjort av Brooks (u.d) og Ozimek (2020) kan denne tilnærmingen ha fordeler både for arbeidstaker og arbeidsgiver. Leietaker 3 er også eneste av informantene som har en tilnærming som går på full fleksibilitet, da de ikke kommer til å kreve at ansatte er på kontoret x-ganger i uken:

« (...) Hvis man snakker om fleksibilitet, så må man mene det på ordentlig, og ikke si at du må komme på kontoret mandag, onsdag og fredag (..) og du får kun jobbe på våre lokaler eller hjemme. Det handler ikke om fleksibilitet, det er styrt fleksibilitet. Det er muligens mer fleksibilitet enn før, men vi ønsker ikke det».

Til tross for flere sentrale endringer som leietaker 3 er i gang med, ser det ikke ut til at dette er informasjon som eiendomsbesitter har fanget opp. Flere av uttalelsene strider imot leietaker sine. I tillegg til et betraktelig mindre behov av areal har også leietaker 3 gått bort fra rene arbeidsstasjoner og over til free seating:

«Det var ikke snakk om før pandemien. Jeg spøkte om det på aprilsnarr en gang, og jeg fikk så mange reaksjoner. Mens nå er folk villig til å ofre fast arbeidsplass mot en fleksibel arbeidshverdag. Det er en endring jeg anser som positiv».

Uttalelsene fra leietaker skiller seg fra eiendomsbesitter, som uttrykker at de tror free seating vil bli et konsept som vi ser mindre av som et resultat av pandemien:

«(...) Free seating blir det nok noe mindre av. Slik at de arbeidsplassene som da selskaper etablerer, er faste arbeidsplasser»

Covid-19 har hatt en tydelig påvirkning på hva arbeid egentlig består av, og hva kontorarbeidsplassen sin rolle vil være i fremtiden. Studier gjort av Gensler (2020) viser blant annet at kontoret var i en trend mot mer åpent landskap før pandemien. Forskning viser at aktivitetsbaserte arealer med clean-desk og free seating prinsipper kan gi fordeler som økt produktiviteten gjennom økt samarbeid, informasjonsflyt og læring (Blakstad, 2015). Yrkesgrupper som verdsetter konsentrasjonsarbeid høyt er ofte kritiske til slike løsninger, og studier av Bakke m.fl (2018) viser at aktivitetsbaserte kontorarbeidsplasser kan redusere effektiviteten med. På den andre siden viser forskning av (Skogland, 2018) at de som benytter seg aktivt av de stille plassene i kontoret, opplever økt kvalitet i konsentrasjonsarbeidet. Kontorkonseptet var i en trend før pandemien hvor dette i følge Gensler (2020) gikk på bekostning av fokuseringsarbeid og lukkede rom. Forskning gjort det siste året viser at pandemien totalt sett har økt etterspørsel etter mer privat plass. Funn fra leietaker indikerer også at pandemiens påvirkning argumenter for enekontor, og at smittevern hensyn kan ende med flere cellekontorer og færre kontorlandskap i fremtiden:

«Jeg tenker vi kan få en falsk trygghet i åpent kontorlandskap, hvor vi bare flakser rundt i tusenvis av kvadratmetere og ingen har egentlig helt kontroll. (...) Det er en balanse på det, men det er vanskeligere i åpne kontorlandskap og stramme inn sånn som vi gjør nå».

Covid-19 har ført til at flere stiller spørsmål ved kontorlandskapsløsninger i lys av smittevern, og flere stiller spørsmål om hva som vil skje med kontorlandskapene når støvet har lagt seg etter pandemien. Det er likevel ikke noe enten heller. På kontoret vil arbeidstakerne jobbe med oppgaver som ikke kan løses på hjemmekontoret, blant annet fordi det kreves interaksjon med andre. Sett i et langt perspektiv er det likevel vanskelig å forutse hvordan denne utviklingen vil bli. Arbeidsplassutvikling er en konsekvens av arbeidsprosessene, og disse endrer seg hele tiden. Åpne landskaper med aktivitetsbaserte arbeidsplasser er én form for fleksibilitet, men det finnes også mange andre. Leietaker 2 argumenterer for å revurdere fordelene med cellekontorer fremover. Hvordan kan sosial distansering fungere på en arbeidsplass som er designet for å støtte aktivitetsbasert arbeid? Ved spørsmål om hvordan jobbe fremover mot andre pandemier uttrykker eiendomsbesitter at det vil bli vanskelig å tenke sikkerhet i fremtiden, måltallet er de retningslinjene vi i dag forholder oss til, som avstanden på to meter:

«Det vil bli endringer, helt sikkert. At det vil påvirke vårt selskap i forhold til den eiendomsmassen vi har i dag, det tror jeg ikke».

Funn viser forskjeller mellom de to små leietakerne og resten som er kategorisert som mellomstore og store. De små bedriftene ønsker i større grad faste kontorplasser til de ansatte, mens de større virksomhetene ønsker mer fleksible kontorplasser. Dette henger

igjen sammen med prediksjoner om fremtidig arealbehov, hvor resultater viser at en andel av de større bedriftene som mener de har endrede behov som et resultat av pandemien.

5.3 Property As a Service

Forskningsspørsmål 3: Hva er «property as a service», og hvordan kan eiendomsaktører bruke dette konseptet som strategi for å tenke nytt i form av plasskapasitet og generalitet?»

Forskningsspørsmålet skal dekke begrepet «*eiendom som en tjeneste*», og se hvordan eiendomsbesittere kan tilby denne tjenesten, og i hvilken grad dette er noe leietakerne betrakter som attraktivt. Eiendomsbransjen anerkjenner gradvis behovet for å bli mer kundeorientert og benytte seg av en PaaS-modell. I en undersøkelse av KPMG i Storbritannia kom det frem at over halvparten (57%) av deltakerne på eiendomskonferansen MIPIM, sa at de tror at PaaS vil bli grunnleggende for eiendomsaktører innen ti år (KPMG, 2018). Dagens kunder/leietakere er mer informerte og mer villige til å lete andre steder hvis de ikke er fornøyd med servicenivået de mottar.

5.3.1 Kundeorientert kontortilnærming

Funn fra leietakerne viser at flertallet er enig i at de ikke ønsker å kjøre hundre prosent remote work, fordi dette kan ha en effekt på kulturen deres. Samtlige uttaler at en slik tilnærming kan ha en påvirkning på verdi i innovasjon og relasjonsskaping mellom mennesker. For at arbeidstakerne selv skal ønske å komme tilbake på kontoret uttaler leietaker 3 at «det må finnes incitamenter på kontoret som gjør at de ansatte har lyst til å komme på arbeidsplassen»:

«De mest progressive utbyggerne snakker mye mer om det opplevelsesbaserte kontoret, fordi som arbeidsgiver så anerkjenner vi behovet for at vi ønsker folk inn på kontoret».

Leietakerne forventer mer av en tjenesteopplevelse fra utleierne enn tidligere (KPMG, 2020) . Det viser seg at eiendomsbesitterene også i stor grad har tenkt tanken om å benytte en modell som ligner PaaS eller Workspace-as-a service (WaaS). Årsaken til dette trekkes frem som at fremtidens arbeidslokaler må være attraktive for at arbeidstakere skal ønske å komme dit og jobbe sammen. Likevel er det ingen av eiendomsbesitterene som per dags dato jobber aktivt med dette, men forklarer at det er en tanke som har blitt mer aktuelt etter korona. Eiendomsbransjen er ikke kjent for dramatiske revolusjoner, og blir generelt ansett som en relativ treg bransje (Statistisk Sentralbyrå, 2018). Likevel skjer det endringer som utfordrer etablerte normer og holdninger som har eksistert i flere tiår. Dette innebærer en endring i måten vi lever på, og spesielt i utviklingen av nye tjenester og produkter for å imøtekomme leietakerne og deres behov. Konseptet *eiendom som tjeneste*

kom først til syne i kontorløsninger som co-working, men blir i dag omtalt som en mer generell tilnærming, der målet er å skape en god opplevelse av eiendom (Osborne Clarke, u.d).

Enkelte antagelser sammenligner dette med en form for Airbnb for det kommersielle eiendomsmarkedet. Fokuset på eiendom med tilhørende kontorbygg, møter press fra infrastruktur og service. For å møte de teknologiske, samfunnsmessige og kulturelle endringene vi nå står ovenfor ligger mye i at lokalene må være tilpasset, og kontraktene fleksible. Faktorer i KTI-undersøkelsen som *pris*, *lokaler* og *beliggenhet* har vist at beliggenhet i form av nærhet til restauranter, handel og opplevelser stadig blir ansett som viktigere. Videre ble kontaktperson trukket frem i KTI-undersøkelsen som en viktig faktor, da leietakerne i større grad etterlyser relasjonsnærhet til eiendomsbesitterene. Er det på tide at bransjen blir partner med leietakerne for å klare å følge opp og avdekke behov hos leietakerne? Søkemegler skildrer eiendomsjefens rolle og hvordan rollen til denne kontaktpersonen må omdefineres:

«Denne personen må ha en genuin interesse for at leietaker har det optimalt. En mer kundevariant mot leietaker og ikke bare når man skal reforhandle eller inn i ny kontrakt».

Videre uttrykker søkemegler at det ikke vil bli noe enklere å drive med kontorutleie i tiden fremover, og at dette vil bli mer og mer komplisert. Kontaktperson skal til enhver tid understøtte strategien som leietaker til enhver tid har, og hvis denne rollen utføres godt og leietaker føler det, så vil mange av de andre faktorene som *pris*, *beliggenhet* og *lokaler* komme etter. Inntrykk fra leietakerne gir antagelser om at disse vil bli fornøyde ved at eiendomsbesitter blir flinkere til å tilpasse kontrakter, og fortløpende justere for spontane og langsiktige behov. Så er spørsmålet hvilke faktorer som gjør dette mulig for eiendomsbesitter. Som Henry Ford sa da folk spurte han hvorfor han ikke spurte kunden hva de ville ha: «If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses». Sitatet blir brukt som bevis på at ekte innovasjon gjøres uten innspill fra kunder. Det er likevel stor sannsynlighet for at kunden faktisk ville ha fortalt Ford nøyaktig hva de ønsket, som nemlig var en raskere transportmåte. Selv om de ikke hadde nevnt behovet for forbrenningsmotor er vel litt av kunsten og vitenskapen å forstå tilbakemeldingen fra kunder?

For å dra en parallell til eiendomsbransjen snakker samtlige om hvordan bli en bedre partner. Hvordan det å fange opp og avdekke behov hos leietaker krever gjensidig tillit slik at leietakerne uttrykker mer. En leietaker som har tillit til utleier, vil trolig også ønske å reforhandle kontrakt og leie videre av den samme aktøren. Leietaker 3 har gitt eiendomsbesitter 1 en score på 44 av 100, på tillit. Et lavt resultat på denne kategorien kan indikere at leietaker har liten tro på eller oppfattelse av at eiendomsbesitter er til å stole på, eller har de egenskapene som kreves for å mestre en spesiell situasjon. Både leietaker 1 og 3 har videre har videre gitt eiendomsbesitter en score på 22 for «lojalitet-uendret behov». Dette stemmer godt med uttalelsene til leietakerne, hvor leietaker 3 nevner at de «er rimelig sikker på at de kommer til å flytte (...) eller bygge om, og at dette

er forhold som vil påvirke forhold til utleier». Leietaker 4 uttrykker det samme, og forutser at vinnerne midt opp i alt dette muligens er gårdeiere som «sitter på bygg som allerede er bygget, som er nedbetalt og som er fleksible samt enkle å tilpasse».

Leietaker 1 er også i en prosess hvor de kartlegger kontorbruken sin, og skal gjennomgå større endringer i samarbeid med konsulentselskapet CBRE. Samtlige av leietakerne nevner at det i fremtiden vil bli større behov for at utleier og leietaker sammen finner fleksible løsninger, og samarbeider i større grad på prosjekter:

«Eiendomsbransjen bruker leietaker i større grad når man skal diskutere og prosjektere prosjekter for å fange opp behov. Man må tenke mer opplevelsesbasert og mer smartteknologi i byggene(...) Jeg tror vi må tenke mer kundeorientert, at man er på leveransesiden i et bygg»

Flere eksempler på opplevelsesbaserte kontorer og huber blir nevnt av leietakerne, som eksempelvis Rebel, Epicenter og Økern Portal. Leietaker 3 forteller at Økern Portal er et av byggene de har vurdert, og omtaler næringsbygget som kanskje det mest fremoverlente næringsbygget som bygges. Servicetilbud som trekkes frem som attraktive for leietakeren er urtehager, parkanlegg med treningsfasiliteter og foodcourts. Disse type opplevelsene skal gjøre det mer attraktivt å gå på kontoret enn å sitte hjemme eller andre steder. Ovennevnte eksempler skiller seg vesentlig ut fra mer standard kontorbygg, men tankegangen er fortsatt den samme: hvordan behandle leietakerne som kunder og tilby dem en opplevelsesbasert tjeneste. Alle eiendomsbesitterene uttrykker at dette er et område de prøver å lære av. Det fremkommer også at en av utfordringene med denne type endring er at den burde tas på et tidlig tidspunkt i forhold til et bygg, da det vil være vanskelig å gjennomføre store endringer i et bygg mens det fremdeles er leietakere der:

«Hvis du skal gå fra et normalt kontorbygg til for eksempel et fullservice bygg hvor det er property as a service, så lønner det seg å gjøre dette i forbindelse med en rehabilitering eller i forbindelse med et nybygg».

Det er mulig at nybygg eller rehabilitering vil være et bedre utgangspunkt for eiendomsbesitter å endre forretningsmodell, samtidig må det vel finnes løsninger som gjør det mulig å tilby nye og mer opplevelsesbaserte tjenester uavhengig av dette? Mckinsey & Company (2019) nevner to punkter som eiendomselskaper bør implementere for å utvide deres tjenestetilbud. Blant disse punktene nevnes (1) regelmessig tilbakemeldinger fra leietaker for å se hvilke tjenester som blir mest verdsatt som det første punktet, og (2) hvordan eiendomsbesitter kan vinne på å bruke tjenester for markedsdifferensiering som skiller de fra andre konkurrenter. Etter hvert som *eiendom som en tjeneste-modellen* blir mer vanlig, vil sektoren være avhengig av å innovere mer og raskere enn tidligere. Akkurat som i andre bransjer vil levedyktighet og suksess være avhengig av å forstå kundene og tilpasse seg disse for å dra nytte av endrede forhold (McKinsey & Company, 2019)

Behovet for en PaaS- modell oppleves ikke av eiendomsbesitter som skrikende, men en trend som stadig endrer seg er retning mot mer skiftende behov og fleksibilitet. Per dags dato så er KTI-undersøkelse og eiendomssjef den viktigste kilden for å avdekke nødvendige behov og ønsker hos leietakerne. Eiendomsbesitter 3 nevner blant annet i en setning at viktigste suksesskriterier for en vellykket kontorbransje vil være å legge fokus på de *potensielle* leietakerne:

«En av de viktigste suksessfaktorene vil være å kunne bistå potensielle leietakere til å forstå hva de egentlig trenger».

Leietaker 7 som er leietaker av eiendomsbesitter 3 uttaler at «i forhold til gårdeierens forretningsmodell, så er de attraktive leietakere de som er opptatt av medarbeidernes ve og vel». Funn indikerer at det er en felles oppfattelse at utleierne ikke trenger eller ser det som nødvendig å kartlegge endrede behov før det er 1-2 år igjen av leiekontrakt, ref. Eiendomsbesitter 1: «Leietaker er bundet av kontrakten, og vi ønsker ikke å åpne for endringer». Hvordan skal eiendomsbesitter klare å følge opp leietakernes «ve og vel», dersom viktigste suksessfaktor er å følge opp og bistå potensielle nye leietakere?

Leietaker 3 nevnte blant annet at det har vært «tyst som graven» fra utleier. Til tross for at eiendomsbesitterene er fullt klar over at det vil være mindre ressurskrevende å beholde eksistere leietakere fremfor å rekruttere nye, er inntrykket fra funn at utleierne har større fokus på å hente inn nye leietakere, og se hvilke behov disse vil ha etter pandemien. Leietaker 8 opplever at eiendomsbesitter har ressurser som gjør at de kan gi leietakerne gode innspill, og at de har muligheter for å «avdekke behov og omsette det til et språk». Det fremkommer at vedkomne synes eiendomsbesitter tilbyr god service, men at dette er til dels for egen vinning, og vedkomne uttaler at de tror utleier vil tape på dette i lengden:

«Brukerundersøkelser og hjelp til å tilpasse seg, det tar de betalt for. Det tror jeg de taper på i lengden. Tilbud og tjenester som utgjør samsillet mellom utleier og leietaker, det vil jeg tro er et gode for de også. (...) Jeg tror at de gjør det de må gjøre for å please»

5.3.2 Økt risiko i leieforhold

Når det gjelder indikatorer for tilbud og etterspørsel, så er det nå tydelig at eiendomsmarkedet begynner å fungere på en annen måte i typen leiekontrakter som nå ønskes. Flexibilitet er åpenbart et gode for mange leietakere, og ved spørsmål om leietakerne er villig til å betale den faktiske kostnaden av økt risiko for utleier, svarte samtlige at de vil foretrekke en klausul med mulighet til å kjøpe seg ut etter 2,5 år, fremfor en lengre kontrakt:

«Jeg vil alltid være positiv til en sann mulighet (...) og ville sett på det som et gode. Så er spørsmålet hvor dyr den er i forhold til verdien ved å bytte den».

Det har vært en trend i mange år at det går mot stadig kortere kontrakter. Søkemegler forklarer at kontraktslengde er en konflikt mellom utleier og leietaker her i Norge, sammenlignet med mange markeder i utlandet. Leietakere i mange andre land står selv for investeringen, mens vi i Norge er vandt til at utleier leverer det meste, noe som gjør det vanskelig å ha for korte kontrakter. Funn viser at leietakerne ser på dette som et gode, men at alt likevel avhenger av prisen. Leietaker 8 nevner blant annet et ønske om en kombimodell hvor enkelte arealer har kortere kontrakter, mens andre arealer har lengre.

Ifølge Ødegaard (2019) er konsulenthuset Malling & Co sin påstand at den totale kostnaden i fleksible leieforhold, øker uavhengig av hvem som plukker opp regningen. Ved utleie av et bygg er selskapet begrenset oppad til 100% utleiegrad, helt ulikt en portefølje av aksjer der hver aksje kan vokse ubegrenset og uavhengig av hverandre. På denne måten er det ikke mulig å argumentere for en klassisk risikospredning for eiendomsbesitter. Ved inngåelse av kortere kontrakter eller kort oppsigelsestid kan utleiende dermed i teorien miste all leieinntekt. Motargumentet til dette vil være at utleier kan skru opp prisen når etterspørselen vokser over 100%, eller overbooke. Intervjuer med aktører i markedet viser på den andre siden at det kan av leietakerne kan oppfattes som dårlig kundebehandling å skru opp prisene så raskt. Mye tyder også på at de fleste tjener best på tilleggsteneste, og ikke selve leieforholdet (Ødegaard, 2019).

Leietakerne er flinke til å skille sin posisjon fra gårdeier, og samtlige uttrykker forståelse for vanskeligheten ved å få finansiering for å bygge et bygg basert på toårige-leiekontrakter. Samtidig vil leietaker gjerne betale minst mulig, da de ikke lenger villig til å inngå lange leieavtaler i dagens stadig skiftende globale miljø. I tillegg til at det stadig er flere fleksible tilbud på arbeidsplasser å velge mellom hvis tradisjonelle aktører ikke er villig til å imøtekomme de fleksible behov. utfordringer som blir nevnt er en balansegang mellom eiendomsbesitter og leietaker, med hvordan finne gode løsninger for fleksibilitet uten at man som leietaker må betale store summer, eller at man som gårdeier må leve med større risiko. Samtlige av leietakerne nevner at det har vært uenighet med eiendomsbesitter om hvem som bærer risiko og står ansvarlig under pandemien. Leietaker 8 nevner at en del vesentlig informasjon ikke har blitt formidlet fra eiendomsbesitter, men at dette er spørsmål som de selv har måttet stille:

«Vi har vært nødt til å stille spørsmål om hva som er vårt bidrag, hva er deres bidrag og hva som er felles dugnad. (...) Er det vår risiko eller deres risiko?»

5.3.3 Oppsummering

Det har aldri vært viktigere å forstå kontormarkedet enn i dag. Selv om leietakerne i liten grad har benyttet seg av kontoret det siste året, har de gjort seg opp en mening om hvilke endringer som er planlagt å innføre. Funn viser avvik mellom eiendomsbesitterene og leietakerne i studien, når det gjelder pandemiens påvirkning på kontorarbeidsplassen og

hvorvidt vi snakker om en disruptiv endring i det lange løp. Leietakerne er samstemte i sine meninger om at vi ikke vil komme tilbake til samme tilstand som vi var før pandemien. En av grunnene til dette er tilpasningen med hjemmekontor, og at dette vil bli en del av den nye arbeidshverdagen også etter pandemien. Resultater viser at arbeidstakere i gjennomsnitt vil ha rundt to dager på hjemmekontor i uken, og at leietakere av den grunn vil nedskalere noe på arealene sine.

Eiendomsbesitterene på den andre siden virker overbevist om at disse endringene vil bli små, og at vi vil komme tilbake til en nokså lik situasjon som pre-Covid. Det er enighet om at kontorets betydning i tiden fremover vil handle mer om samhandling og interaksjon, enn fokuset på at arbeidet må gjøres på kontoret. Likevel tror ikke eiendomsbesitter at påvirkningen av remote work, med en stor økning av hjemmekontor, vil påvirke deres leieforhold. Eiendomsbesitter har ikke opplevd noen endring i etterspørsel eller behov for mindre areal, og tror ikke at hjemmekontoret vil føre til en nedskalering hos leietakere. Eiendomsbesitterene forventer til dels endrede behov i tiden fremover, men det er usikkert om disse samsvarer med omfanget av behov, slik leietakerne legger det frem. Flexibilitetsbegrepet vil innebære endringer både i kontrakt, areal og når det gjelder service. Det er likevel uenigheter om hvem av partene som skal stå for enkelte av oppgraderingene i leieforholdet, som for eksempel teknologiske utskiftninger. Tabell 15. viser i korte trekk hvilke temaer eiendomsbesitter og leietaker er enige om (grønt), og hvilke temaer det har vært uoverensstemmelser eller avvik i uttalelser (rød).

Tabell 15: Likheter og ulikheter mellom eiendomsbesitter og leietaker sine synspunkter.

<u>Likheter</u>	<u>Uoverensstemmelser</u>
Kontorets betydning vil i tiden fremover være mer en «møteplass» med fokus på samhandling fremfor produksjon	Pandemien har tilført kontoret en disruptiv endring i form av nye behov, og større fokus på kontorstruktur
Økt bruk av hjemmekontor	Påvirkningen remote work/hjemmekontor vil ha på den fysiske kontorarbeidsplassen
Begrepet «kjernetid» vil forsvinne – arbeidstakere velger selv når de vil komme på kontoret	Gjennomsnittlig arealbehov vil sannsynligvis nedskaleres
Nye behov krever økt fleksibilitet i leieforholdet, både når det gjelder kontrakt, areal og service	Kommunikasjonen i leieforholdet er hyppigere og/eller forbedret i løpet av pandemien
Pandemien vil ikke påvirke lokasjon til kollektivnære bygg, folk vil fremdeles ta kollektivt	Hvilke av partene i leieforholdet som er ansvarlig/bør stå for teknologiske oppgraderinger

6 Konklusjon

Masteroppgavens formål er å avdekke pandemiens påvirkning på kontorarbeidsplassen, og hvordan eiendomsbesitterene har planlagt å jobbe fremover for å være tilpasningsdyktige og levere større fleksibilitet til leietakerne. I dette kapitlet vil oppgavens problemstilling bli besvart med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål. Besvarelsen baseres på en metodetriangulering bestående av teori fra litteraturstudie, kvalitative dybdeintervju og dokumentstudie av KTI-undersøkelse. Studien har hatt som hensikt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan eiendomsbesitter tilpasse seg transformasjon av kontorarbeidsplassen etter pandemien, og hvordan kan dette gjøres i samsvar med leietakernes behov?»

For å kunne svare konkret på problemstillingen så vil jeg først oppsummere forskningsspørsmålene i korte trekk, før summen av disse vil utgjøre en egen hovedkonklusjon helt til slutt.

Hvordan har Covid-19 påvirket leiemarkedet?

Selv om pandemien ikke har hatt noen merkbar påvirkning på leiemarkedet når det gjelder endringer i arealbehov eller kontraktsinngåelser det siste året, viser funn at leietakere til dels har nye behov som nedskalering av areal på sikt, samt ønsker mer fleksibilitet i leieforholdene. Det kan likevel virke som om påvirkningen pandemien har på markedet, ikke enda har vist seg utslagsgivende som følge av at leietakerne ikke har gitt eksplisitt uttrykk for nye behov og hvilke endringer disse på sikt ser for seg. Den mest tydelige endringen pandemien har bragt med seg, er bevisstgjøring rundt *hva* kontoret skal være for den enkelte.

Bedrifter ser at statiske strukturer ikke lenger fungerer, og pandemien har konkretisert at kontoret etter pandemien vil utløse nye behov. Selskaper jobber mer aktivt med å omdefinere betydning «av arbeid». Leietakerne er klare på at jobb er noe du utfører, og ikke et sted du drar til. De mer fremtredende endringene på markedet vil være av mer langsiktig art, og gjøre seg utslagsgivende når leietakere ikke lenger er låst til lange eksisterende avtaler.

Kan pandemien resultere i disruptive endringer som medfører at man ikke vil komme tilbake til før-tilstanden?

Det fremkommer av studiens funn at det er markante forskjeller i eiendomsbesitter og leietaker sine tanker om påvirkningen pandemien vil ha på kontorarbeidsplassen. Alle leietakerne er overbevist om at skiftet vi nå befinner oss i vil bestå av en disruptiv endring som gjør at vi ikke kommer tilbake til før-tilstanden. Funn antyder at det er snakk om en disruptiv endring i form av at leietakerne vil ha nye behov, og et annet fokus på kontorstruktur som følge av mer innslag av hybride arbeidsmåter. Til tross for at eiendomsbesitterene er uenig i pandemiens potensielle disrupsjon av bransjen, viser forskning samt funn fra leietakerne og søkemeidler at pandemien kan, og mest sannsynlig vil, resultere i en slik endring.

Hva er «Property as a service», og hvordan kan eiendomsaktører bruke dette konseptet som strategi for å tenke nytt i form av plasskapasitet og generalitet?

Funn viser at leietakerne anser property as a service som en viktig suksessfaktor i tiden fremover for en vellykket kontorbransje. Flertallet vektlegger tjeneste-konseptet og hvordan eiendomsbesitter kan tilby dette som en merverdi i leieforholdet. Fagfeltet har blitt sterkt aktualisert det siste året, og konseptet stadig får en mer strategisk karakter. Til tross for at eiendomsbesitterene i dag er kjent med fenomenet, fremkommer det at dette ikke dette noe de jobber aktivt med.

Eiendomsbesitterene har ikke en langsiktig strategi på hvordan fange opp eller tilfredsstille leietakernes nye behov, da de enda ikke har oppfattet disse. Utover den årlige KTI-undersøkelsen oppfattes oppfølgingen av leietakerne som tilsvarende sammenlignet med før pandemien. I et kriseår med unntakstilstander oppfattes det som noe bemerkelsesverdig at eiendomsbesitter ikke har pleiet leieforholdet i større grad. Er det leietakerne som er kravstore? For å ivareta leietakerne og kunne tilby konsepter som property as a service, er det essensielt at eiendomsbesitter avdekker behov hos leietakerne på en bedre måte. Slik det fremkommer i studien er det et gap mellom behov og etterspørsel, og dette gapet oppfattes som mangel på behovsavklaring fra eiendomsbesitter sin side.

Hovedkonklusjon

Fra resultatene er det tydelig at eiendomsbesitter ikke er fullstendig klar over hvilke endringer leietakerne i dag planlegger, og derav hvilke behov de har. Er det leietaker sitt ansvar å stille krav? Trygge leietakere er gode leietakere, og for å tilpasse seg transformasjonen av kontorarbeidsplassen etter pandemien er det avgjørende at eiendomsbesitter ber mer regelmessig om tilbakemelding fra leietakere for å se hvilke tjenester som blir mest verdsatt. Det vil være vanskelig å konkludere med hvilke konkrete tiltak eiendomsbesitter bør iverksette for å avdekke nye behov hos leietakerne, om dette

er jevnere oppfølging via brukerundersøkelser eller andre metoder. Pandemien har bragt seg nye arbeidsmetoder som forutsetter nye ferdigheter. Det fremkommer blant annet at eiendomssjefens rolle må omdefineres, og at disse må «tale samme språk som leietakerne».

I første omgang bør eiendomsbesitterene sette behovsavklaring på agendaen, og erkjenne endringene som vil komme. Året 2020 var året da Covid-19 forsterket, endret, ødela og skapte en rekke forretningsmodeller. Hjemmekontoret har ført til at leietakerne i dag sitter med mer makt, noe som fordrer at eiendomsbesittere omstiller seg og tenker nytt. Til slutt ønsker jeg å avslutte med et kjent sitat fra Charles Darwin, som jeg mener beskriver godt tankegangen eiendomsbesittere bør ha i mente:

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change".

7 Studiens begrensninger og videre forskning

All forskning må tåle et kritisk lys, og jeg vil i dette kapittelet nevne de mest fremtredende begrensningene ved studiet, i tillegg til forslag for videre forskning.

Studien har foregått i en pågående pandemi og dermed kun gitt et nåtidsbilde av markedssituasjonen. Den pågående prosessen med endringer i arbeidsplasskonsept gjør det tidlig å enda vite utfallet. Studien bør derfor gjentas post-korona for å se om skiftet vi befinner oss i er reelt. I tillegg finnes det som nevnt begrenset med teori og forskning om pandemiens påvirkning på eiendomsbransjen, særlig med fokus på kontorbygg. Dette har resultert i en mengde teori med undersøkelser og uttalelser fra store konsulenthus og meglere. Ved en gjennomgang av litteratur på et senere tidspunkt vil det trolig finnes grundigere og mer veletablert forskning på temaet.

I tillegg har masteroppgaven kun undersøkt informanter med strategiske roller i selskapene. Det hadde derfor vært interessant å studere leietakere med mer operasjonell karakter som befinner seg «på gulvet», og som ikke er med å ta beslutninger av langsiktig karakter. Oppgaven kunne også med fordel blitt belyst i større grad av flere søkemeglere, da disse sitter med en større innsikt om kontormarkedet og leietakernes behov. Utvalgsriteriene kunne også vært definert i større grad fra start, da det er noen liten variasjon i størrelse på aktørene. Forskning på temaet antyder blant annet store forskjeller mellom selskaper med ulik størrelse, i påvirkningen av remote work.

Til slutt ønsker jeg å trekke frem KTI-undersøkelsen og videre forskning på de kvantitative data som foreligger fra leietaker. Da disse resultatene blir trukket frem som eneste sammenligningsgrunnlag for hvordan leietakerne opplever og erfarer eiendomsbesitterene, vil det være interessant å gjøre en mer omfattende analyse av disse resultatene. Det vil også være interessant å kartlegge eventuelle andre brukerundersøkelser og/eller pulsmålinger som eiendomsbesittere tar i bruk. For et enda bedre sammenligningsgrunnlag kan det videre være interessant å sammenligne disse opp mot undersøkelsene som leietakerne gjør ut mot sine ansatte igjen.

8 Referanseliste

- Accenture. (2018). *Disruption Need Not Be an Enigma*. Hentet 02.12. 2020 fra Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-72/Accenture-Disruptability-Index-POV-Final.pdf
- Accenture. (2019). *Ta grep om disrupsjon*. Hentet 02.12.2020 fra Accenture: <https://www.accenture.com/no-en/blogs/innsikt/ta-grep-om-disrupsjon>
- Allen, T., & Henn, G. (2007). *The Organization and Architecture of Innovation : Managing the Flow of Technology*. NY10017, USA, New York: Taylor & Francis Group.
- Andersen, S. (2003). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Andersen, T., & Buckholm, M. (u.d). *Hva er innovasjon – og hvordan innoverer man?* Hentet 11.12 2020 fra Smart innovation Norway: <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/>
- Arge, K., & De Paoli, D. (2000). Strategic workplace design. I B. Nutt, & P. McLennan (Red.), *Facilities Management Risks and Opportunities*. Oxford: Blackwell Science.
- Askeland, Ø. (2020). *Koronautbruddet vil forme hvordan vi jobber i fremtiden*. Hentet 12.09 2020 fra Sparebank 1: <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/--koronautbruddet-vil-forme-hvordan-vi-jobber-i-fremtiden.html>
- Askheim, O., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* (1.utg). Universitetsforlaget.
- Becker, F. (2004). *Offices at work : uncommon workspace strategies that add value and improve performance* (1. utg.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., & Waber, B. (2020). *The Implications of Working Without an Office: Early research on how people are — and aren't — adapting and how leaders can help*. Hentet 12.04 2021 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>
- Blakstad, S. (2015). Work isn't where it used to be. I A. Ropo, Salovaara,P, Sauer, E, & D. De Paoli, *Leadership in Spaces and Places* (s. 49–68). Edward Elgar Publishing.
- Boland, B., Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). *McKinsey*. Hentet 13.03 2021 fra Reimagining the office and work life after COVID-19:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>

Brooks, A. (u.d). *10 Common Remote Work Challenges (+ Solutions)*. Hentet 14.04 2021 fra <https://www.ventureharbour.com/remote-work-challenges-solutions/>

Buffer. (2020). *The 2020 State of Remote Work*. Hentet 20.04.2021 fra <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>

Buffer. (2021). *The 2021 State of Remote Work*. Hentet april 2021 fra <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>

Byggordboka. (2017). *Fleksibilitet – Generalitet – Elastisitet (FGE)*. Hentet 14.05. 2021 fra Byggordboka: <https://www.byggordboka.no/artikkel/les/fleksibilitet-generalitet-elastisitet-fge>

Cambridge Dictionary. (u.d). Remote working. Hentet 10.04.2021 fra <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>

Cushman & Wakefield. (2020). *The Future of Workplace How will COVID-19 and data shape the new workplace ecosystem?* Hentet 20.04. 2021 fra Cushman & Wakefield Realkapital: https://cwrealkapital.no/wp-content/uploads/sites/2/2020/08/CW_Future_of_Workplace_2020.pdf

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlag.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*(129(5)), s. 529–554.

DIFI. (u.d). *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor?* Hentet 20.04. 2021 fra Direktoratet for forvaltning og ikt: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor>

Doodle. (2019). *The state of meetings report 2019*. Hentet 03.02 2021 fra <https://meeting-report.com/>

Dzik, A., Kilian, J., Sanghvi, A., Mischke, J., & Strube, G. (2020). *The high-rise in 2030*. Hentet 15.11. 2020 fra McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-high-rise-in-2030>

Ender, P., & Platou, P. (2020). *Markedsoppdatering 2. Halvår*. Hentet 04.12 2020 fra <https://www.colliers.com/nb-no/research/oslo-hovedkontor/markedsoppdatering-2h-2020>

- Entra (2021) *Webinar 05.02.2021*: Webinar om fremtidens arbeidsplasser. Tilgjengelig fra: <https://webinar.entra.no/>
- Ertesvåg, F., & Bamvik, B. (2020). *Åtte av Norges største selskaper om hjemmekontor-revolusjonen: Slik endres arbeidslivet*. Hentet 14.11. 2020 fra E24: <https://e24.no/naeringsliv/i/XgK54E/aatte-av-norges-stoerste-selskaper-om-hjemmekontor-revolusjonen-slik-endres-arbeidslivet>
- Eurostat. (2020). How usual is it to work from home? Hentet 04.02 2021 fra: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
- EY (2021) *Webinar 13.04.2021*: Webinar hvordan tilpasse seg hybrid og remote arbeid. Tilgjengelig fra: <https://event.on24.com/wcc/r/3084929/172F8C5FF3A79A11BE3D682891A3CF95?mode=login&email>
- Flynn, M. (2020). Covid-19: Implications for real estate. *Corporate Real Estate Journal*(Volum 10 (1)), s. 128-132.
- Frankiewicz, B., & Premuzic, T. C. (2020). *The Post-Pandemic Rules of Talent Management*. Hentet 04.04 2021 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/10/the-post-pandemic-rules-of-talent-management>
- Gadamer, H.-G. (1979). *Truth and method*. London: Sheed and Ward.
- Garcia, K., Lamkey, T., & Whelan, J. (2021). *The Future Workplace: Top 10 predictions*. Hentet 04.04. 2021 fra CBRE: <https://www.cbre.com/-/media/files/the-way-forward/the-future-workplace-top-10-predictions/top10predictions-v06.pdf>
- Gartner. (2020). *Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic*. Hentet 20.02.2021 fra <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->
- Gensler. (2019). *U.S. WORKPLACE SURVEY 2019*. Hentet 02.02.2021 fra <https://www.gensler.com/uploads/document/614/file/Gensler-US-Workplace-Survey-2019.pdf>
- Gensler. (2020). *U.S Workplace Survey 2020*. Hentet 05.04.2021 fra <https://www.gensler.com/uploads/document/740/file/Gensler-US-Workplace-Survey-Summer-Fall-2020.pdf>
- Hagen, Ø. (2007). *Om kvalitetssikring av kvalitative forskningsintervju*. Trondheim: NTNU. Hentet fra: https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=63f5b0d0-9445-40f9-a3d7-60312829e3ee&groupId=10370

- Haugan, A., & Ramcilovic, T. (2021). *Hvor går veien for coworking og fleksible kontorer?* Hentet 25.05.2021 fra DNB Næringsmegling: <https://www.dnbnaringsmegling.no/no/hvor-gar-veien-for-coworking-og-fleksible-kontorer/>
- Haugan, A., Jacobsen, M., & Ramcilovic, T. (2021). *Hvordan endrer COVID-19 kontormarkedet?* DNB Næringsmegling.
- Haugan, B. (2021, mars). «Historisk» utlysning: Kontoret er i Oslo, du kan jobbe fra hele Norge. Hentet 29.03.2021 fra VG: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/nA01pL/historisk-utlysning-kontoret-er-i-oslo-du-kan-jobbe-fra-hele-norge>
- Heidegger, M. (1962). *Being and time*. Oxford: Basil Blackwell.
- Helserådet. (2018). Nytt om samfunnsmedisin og folkehelsearbeid. *Helserådet*, 26, s. 4-8.
- Hennestad, B. (2015). *Hvordan få kulturen med på endring?* Hentet 04.04. 2021 fra BI forskning.: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>
- Hill, J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003, Oktober). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*(Volum 63 (2)), s. 220-241.
- Instant. (2016). *Flexible Workspace Review // UK*. London: The Instant Group.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm.
- James, T. (u.d). *How the pandemic can change workplace culture for the better*. Hentet 05.04. 2021 fra Strategyand: <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/articles/2020/how-the-pandemic-can-change-workplace-culture-for-the-better.html>
- JLL. (2020). *Office leases are getting shorter*. Hentet 12.04| 2021 fra <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/workplace/office-leases-are-getting-shorter>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, M. (2020). *Hvordan påvirker Covid-19 fremtidens kontorer?* Hentet 05.05 2021 fra Malling & Co: <https://blogg.malling.no/fremtidens-kontorer>

- Johannessen, M. (2020). *Malling & Co*. Hentet 14.04. 2021 fra Hvordan påvirker Covid-19 fremtidens kontorer?: <https://blogg.malling.no/fremtidens-kontorer>
- Johannessen, M. (2020). *WORKPLACE STRATEGY; SLIK SKAPER DU KONTORLOKALER OG ARBEIDSFORMER SOM STØTTER VIRKSOMHETEN*. Hentet 14.05 2021 fra Malling & Co: <https://blogg.malling.no/workplace-strategy-slik-skaper-du-kontorlokaler-og-arbeidsformer-som-st%C3%B8tter-virksomhetsm%C3%A5l>
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner* (3. utg). Cappelen Damm AS.
- Katsikakis, D. (2006). New real Estate Models to Support Distributed Working. I J. Worthington, *Reinventing the Workplace* (s. 97-107). Oxford, UK: Architectural Press.
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*(Volum 12 (15)).
- Kjeilen, I. (2020). *Vil korona føre til mer eller mindre innovasjon?* Hentet 02.12 2020 fra <https://kampanje.com/markedsforing/2020/05/--vil-korona-fore-til-mer-eller-mindre-innovasjon/>
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., & Bakker, A. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*(Volum 76 (1)), s. 63-77.
- KPMG. (2018). *The road to opportunity: An annual review of the real estate industry`s journey into the digital age*. Hentet fra <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/09/kpmg-global-proptech-survey.pdf>
- KPMG. (2020). *KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition*. Hentet 14.02 2021 fra <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/08/global-ceo-outlook-2020.html>
- Lees, C. (2020). Exploring the meaning of 'workplace' in a post-pandemic world: The future of corporate real estate in delivering 'place'. *Corporate Real Estate Journal*(10 (1)), s. 93-105.
- Letchford, J. (2017). THE AGILE MOVEMENT. *Practice & Law*, 62-65. Hentet fra The Estates Gazette: <https://www.proquest.com/trade-journals/agile-movement/docview/1862641448/se-2?accountid=12870>
- Lines, R. (2005, Mars). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*(4(1)), s. 8-32.

- Massey, A., King, A., Lowe, S., Smith, V., & Roddis, E. (u.d). *Slik kan pandemien endre arbeidslivet for myndigheter over hele verden*. Hentet 04.03. 2021 fra Deloitte: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/human-capital/articles/slik-kan-pandemien-endre-arbeidslivet-for-myndigheter-over-hele-.html>
- McCracken, G. (1998). *The Long interview* (1.utg). Sage.
- McKinsey & Company. (2019). *The new business model for commercial real estate: Service provider*. Hentet 13.02. 2021 fra Global Infrastructure Initiative: <https://www.globalinfrastructureinitiative.com/sites/default/files/pdf/The-new-business-model-for-commercial-real-estate.pdf>
- Microsoft. (u.d). *Hva er SaaS?* Hentet 02.11 2020 fra Microsoft: <https://azure.microsoft.com/nb-no/overview/what-is-saas/>
- MindTools. (u.d). *Organization Design : Understanding and Influencing Organizational Structure*. Hentet 14.05. 2021 fra https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_95.htm
- Moe, N. B. (2021). *Ny lederstil må til etter pandemien – her er seks tips*. Hentet 14.04 2021 fra SINTEF: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/ny-lederstil-ma-til-etter-pandemien-her-er-seks-tips/>
- Morris, L. (2020). *The traditional office is dead. Despina Katsikakis uncovers new metrics for workplace success*. Hentet 14.05 2021 fra Frame: <https://www.frameweb.com/article/the-traditional-office-is-dead-despina-katsikakis-uncovers-new-metrics-for-workplace-success>
- NHO. (u.d). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Hentet 08.05. 2021 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NHO. (u.d). *Strategi for hjemmekontor-Hjemmekontorpolicy*. Hentet 12.04. 2021 fra <https://arbinn.nho.no/korona-aktuelt-innhold/artikler/strategi-for-hjemmekontor--hjemmekontorpolicy/>
- Norges bygg-og eiendomsforening. *Webinar 25.03.2021: Webinar om strategisk eiendomsledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.facebook.com/watch/?extid=SEO--&v=240795627753300>
- Norsk eiendom (2021) *Webinar 24.03.2021: Webinar om kontoret etter korona*. Tilgjengelig fra: <https://www.norskeiendom.org/wp-content/uploads/2021/03/Presentasjon-24.-mars-2021-Kontor-etter-korona.pdf>

- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi* (1. utg). Fagbokforlaget.
- Obos (2021) Webinar 28.01.2021: Webinar om nærkontor. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=IZqISfaL5VA>
- Osborne Clarke. (u.d). *Transforming the way we live: A roadmap for taking Alternative Residential mainstream*. Hentet 03.03.2021
- Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. Hentet 2021 fra SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597
- Quality Norway (2020) *Webinar 15.10.2020: FM-konferansen 2020- FM i koronavirusets fotspor* (Webinar). NBEF. Tilgjengelig fra: <https://qualitynorway.no/live-streaming/fm-konferansen-2020>
- Regus. (u.d). *The impact of remote working on commercial real estate*. Hentet 28.04. 2021 fra <https://www.regus.com/work-us/en-us/revolutionising-how-to-sell-workspace/>
- Roos, G., Krogh, G., Roos, J., Fernström, L., & Christmas, L. (2013). *Strategi: En innføring*. Fagbokforlaget.
- Shareena, P., & Mahammad, S. (2020i). WORK FROM HOME DURING COVID 19: EMPLOYEES PERCEPTION AND EXPERIENCES. *Global Journal for research analysis*(Volum 9 (5)).
- Skas, B. (2021). *Blir annerledesåret 2020 et springbrett for endring i lederrollen?* Hentet 13.04. 2021 fra https://www.ey.com/no_no/consulting/blir-annerledesaret-2020-et-springbrett-for-endring-i-lederrolle
- Skogland, M. A. (2018). *Integrated Workplace Concepts and Organisational Change*. Norwegian University of Science and Technology.
- Spataro, J. (2020). *Remote work trend report: meetings*. Hentet 14.04. 2021 fra Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2018). *Svakere vekst i næringslivets FoU*. Hentet 20.04 2021 fra SSB: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/svakere-vekst-i-naeringslivets-fou>
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Hentet 14.03. 2021 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Statsbygg. (2016). *Litteraturgjennomgang- kontorløsninger og arbeidsmiljø*. Statsbygg.

- Statsbygg (2020) *Webinar 01.12.2020: Webinar om arbeidsplasser og korona*. Tilgjengelig fra: https://www.youtube.com/watch?v=vAOg0VR4nfk&feature=emb_title
- Syversen, F., & Paulsen, L. (2020). *Åtte av ti virksomheter er mer digitaliserte etter korona*. Hentet 14.04. 2021 fra IKT-Norge: <https://www.ikt-norge.no/nyheter/atte-av-ti-virksomheter-er-mer-digitaliserte-etter-korona/>
- The Economist. (2020). *Covid-19 has forced a radical shift in working habits*. Hentet 18.10. 2020 fra The Economist: <https://www.economist.com/briefing/2020/09/12/covid-19-has-forced-a-radical-shift-in-working-habits>
- Thrive at Work. (u.d). *Work design*. Hentet 20.05. 2021 fra <https://www.thriveatwork.org.au/resources/work-design/>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- UNION. (2021). *Coworking-undersøkelsen*. Union Gruppen.
- Vatnedalen, Ø. (2020). *If you're going through hell, keep goin*. Hentet 10.11. 2020 fra Eiendomsfag: <https://eiendomsfag.no/if-youre-going-through-hell-keep-going/>
- VergeSense. (2019). *2019 VergeSense Office Utilization and Workspace Engagement Report*. Hentet 16.01 2021 fra <https://vergesense.com/resources/2019-vergesense-office-utilization-and-workspace-engagement-report>
- Wang, B., Liu, Y., Quian, J., & Parker, S. (2020). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. *International Association og Applied Psychology*.
- Waszkowski, E. (2019). *Proptech: The future of real estate is now*. Hentet 07.12. 2020 fra Future Mind: <https://www.futuremind.com/blog/proptech-future-real-estate-now>
- Wingard, J. (2020). *This is what the office will look like in 2022*. Hentet 13.04. 2021 fra <https://www.fastcompany.com/90575940/this-is-what-the-office-will-look-like-in-2022>
- World Economic Forum & Mercer. (2020). *Resetting the Future of Work Agenda: Disruption and Renewal in a Post-COVID Worl*. Hentet fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf
- Ødegaard, H. (2019). *Kostbar fleksibilitet*. Hentet 14.05. 2021 fra Malling & Co: <https://blogg.malling.no/kostbar-fleksibilitet>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 4. utg). USA: Sage Publications.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Konfidensialitetserklæring KTI-undersøkelse

Konfidensialitetserklæring

Mellom

NTNU
Anne Marte Elverhøi Ryfetten

Og

NEMEET/CFI Group
Morten Olaisen

Etter avtale mellom Anne Marte Ryfetten og Morten Olaisen v/NEMEET, med godkjenning fra CFI Group og eiendomsaktører som er informanter i studien, gis det tillatelse til å bruke data fra KTI-undersøkelsen 2020. Det gis også tillatelse til å bruke spørsmålsformuleringer utarbeidet av CFI Group til enkelte av leietakerne for å få konkret data og informasjon. Det gis ikke tillatelse til å sitere disse formuleringene ordrett i oppgaven eller noe annet sted.

Videre gjelder følgende vilkår:

1. Mottakeren skal behandle informasjonen som fortrolig og konfidensiell og på en forsvarlig måte som sikrer at den forblir utilgjengelig for uvedkommende og for øvrig slik at det heller ikke oppstår fare for at andre skal få kjennskap til den.
2. Mottakeren har ikke rett til å benytte informasjonen til noe annet formål enn masteroppgaven med mindre det foreligger skriftlig samtykke fra informasjonsgiveren.
3. Mottakeren skal kun gi tilgang til informasjonen til ansatte i egen organisasjon som har et reelt behov for å få informasjonen og til rådgivere som er engasjert i forbindelse med formålet med avtalen slik dette er beskrevet.
4. Partene er enige om at informasjonen er og skal forbli informasjonsgiverens eiendom og at mottakeren ved denne ikke er gitt noen rettigheter til informasjonen. Mottakeren skal, når informasjonsgiver krever det, straks returnere informasjonen samt eventuelle kopier som ikke blir tilintetgjort, med mindre noe annet er avtalt skriftlig.

Denne Avtalen er utarbeidet i to eksemplarer, hvorav partene beholder hvert sitt. En elektronisk eller fysisk kopi av den signerte Avtalen skal regnes som et eksemplar på linje med originalen.

Sted, dato: Trondheim 20.04.2021

Sted, dato: Bærum, 20.04.21



(Underskrift for mottaker)



(Underskrift for informasjonsgiver)

Vedlegg 2: Intervjuguide- Intervju med leietakere

Fakta intervjuobjekt

1. Hva er din rolle i selskapet?
2. Hvilken bakgrunn har du?
3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen og denne bedriften?

Pandemiens påvirkning

Forskere mener det er lite trolig at vi kommer tilbake til det vi oppfattet som «normalt» pre-korona. Erfaringer så langt viser at pandemien kan være et skifte i markedet når det gjelder bruk av næringsbygg, og at dette potensielt kan være steget som endrer eiendom som eiendel til eiendom som tjeneste (property as a service).

4. Hva er dine tanker om at eiendomsbransjen ikke vil komme tilbake til samme tilstand som før pandemien?
 - Hva tenker du om at pandemien kan være et skifte i kontorbransjen?
5. Hvilke utfordringer opplever dere som et resultat av pandemien?
 - Hva slags endringer har dere gjort med tanke på utfordringene, og hvordan har dere gått frem for å løse disse?
6. Hvordan har pandemien påvirket deres forhold til utleier?

Posisjon/Strategi

Virkingen av Covid-19 har ført til at fleksible arbeidsplasser har fått en ny betydning, og pandemien har satt begreper som remote working, hjemmekontor og lokale hub`s i et nytt lys.

7. Hvordan posisjonerer (leietaker navn) seg for å konkurrere med alternative arbeidsplasser?
8. Hva slags endring i strategi har pandemien ført til for dere, og hvordan tilpasses og endres denne strategien etter ansattes behov?
 - Større fleksibilitet for remote working/hybride-modeller?
 - Hva slags analyser ligger til grunn for den strategien dere har?
9. Har dere tenkt på tiltak dersom flertallet av de ansatte ikke ønsker å komme tilbake til kontoret?
10. Har dere gjort dere opp noen tanker rundt at færre potensielt ønsker å pendle etter pandemien?

Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet

Fleksibilitet og arealeffektivitet er nøkkelbegreper som har fått en mer sentral rolle i bransjen det siste året, og da spesielt tilknyttet næringsbygg med tilhørende kontorarbeidsplasser.

11. Hvordan jobber dere for å være tilpasningsdyktige og tilrettelegge for de ansatte?
12. Har dere etterspurt behov for større fleksibilitet fra utleier etter pandemien brøt ut?
 - Hvis ja: Hvordan har utleier bidratt og svart på disse behovene?
 - Hvis nei: Hvordan har oppfølging fra utleier vært sammenlignet med før pandemien?
13. Flexibilitet er åpenbart et gode for mange leietakere. Hadde dere vært villige til å betale den faktiske kostnaden av økt risiko for utleier dersom dette var mulig?
 - (Komme med tydelig eksempel på hva som ligger i dette)
14. Hvordan tenker dere gjøre det tryggere og bedre for de ansatte med tanke på nåværende og fremtidige pandemier?

Avslutning

15. Hva mener du vil være viktige suksessfaktorer fremover for en vellykket kontorbransje?
16. Er det noe du føler jeg har glemt når det gjelder faktorer som et resultat av pandemien som kan ha påvirkning på næringsbygg med tilhørende kontorarbeidsplass?

Vedlegg 3: Intervjuguide- Intervju med eiendomsbesittere

Fakta intervjuobjekt

1. Hva er din rolle i selskapet?
2. Hvilken bakgrunn har du?
3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen og denne bedriften?

Pandemiens påvirkning

Forskere mener det er lite trolig at vi kommer tilbake til det vi oppfattet som «normalt» pre-korona. Erfaringer så langt viser at pandemien kan være et skifte i markedet når det gjelder bruk av næringsbygg, og at dette potensielt kan være steget som endrer eiendom som eiendel til eiendom som tjeneste (property as a service).

4. Hva er dine tanker om at eiendomsbransjen ikke vil komme tilbake til samme tilstand som før pandemien?
 - Hva tenker du om at pandemien kan være et skifte i kontorbransjen?
5. Hva er dine tanker om at pandemien kan være et skifte i bransjen, og hva legger du i dette?
 - Hva er deres forhold til begrepet «property as a service»?
6. Hvilke utfordringer opplever dere som et resultat av pandemien?
 - Hva slags endringer har dere gjort med tanke på utfordringene, og hvordan har dere gått frem for å løse disse?
7. Hvordan har pandemien påvirket deres forhold til leietakerne?

Posisjon/Strategi

Virkingen av Covid-19 har ført til at fleksible arbeidsplasser har fått en ny betydning, og pandemien har satt begreper som remote working, hjemmekontor og lokale hub`s i et nytt lys.

8. Hvordan posisjonerer (utleier sitt navn) seg for å konkurrere med alternative arbeidsplasser?
9. Hva slags endring i strategi har pandemien ført til for dere, og hvordan tilpasses og endres denne strategien etter leietakernes behov?
 - Reforhandling av kontrakt?
 - Hvor lange kontrakter har dere? Vurdert for å redusere tidsperspektivet for disse?
 - Hva slags analyser ligger til grunn for den strategien dere nå har?
 - Noen konsepter dere tror mer på?
10. Har dere tenkt på tiltak dersom enkelte leietakere ikke ønsker å komme tilbake til kontoret?
11. Hva slags tanker har dere med portefølje fremover, har dere sett noe på potensiell geografisk risiko med tanke på pendling?
 - Har dere informasjon om bosted/adresse for arbeidstakerne hos de ulike leietakerne?
 - Kompaniskap med lokale tilbydere?

Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet

Fleksibilitet og arealeffektivitet er nøkkelpbegreper som har fått en mer sentral rolle i bransjen det siste året, og da spesielt tilknyttet næringsbygg med tilhørende kontorarbeidsplasser.

12. Hvordan jobber dere for å være tilpasningsdyktige?
 - Betalingsutsettelse eller redusert leie?
13. Har dere inntrykk av at leietaker etterspør større fleksibilitet, og hvordan tenker dere i så fall å levere det?
 - Hvordan tilrettelegge dere for nye behov hos leietakere?
 - Hvordan jobber dere med å forstå leietakers behov?
14. Har dere vurdert alternative utleiemodeller?
 - F.eks som fokuserer på verdiskapningen av selve arbeidet der det blir gjort (hvor som helst?), fremfor der hvor den opprinnelige leieavtalen sier at den skal skje (kontorarbeidsplassen).
 - Har dere vurdert om næringsbyggene potensielt kan ta del i nye konsepter innen eiendom?
15. Hvordan tenker dere gjøre det tryggere og bedre for leietakerne med tanke på nåværende og fremtidige pandemier?

Avslutning

16. Hva mener du vil være viktige suksessfaktorer fremover for en vellykket kontorbransje?
17. Er det noe du føler jeg har glemt når det gjelder faktorer som et resultat av pandemien som kan ha påvirkning på næringsbygg med tilhørende kontorarbeidsplass?

Vedlegg 4: Forespørsel om deltagelse i intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet «Covid-19 sin påvirkning på kontorarbeidsplassen»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan pandemien potensielt kan akselerere retningen av utvikling- og bruk av næringsbygg med kontorarbeidsplassen i fokus.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Erfaringer fra covid-19 utfordrer dagens forretningsmodeller og tvinger oss til å tenke nytt. Hvilken verdi har eiendommer dersom de ikke er i bruk, og hva slags aktører vil dette ha en virkning for? Bygg som er tomme og uvirksomme tjener ingen formål. I stedet for å finne ut hvordan vi skal komme tilbake til en tilstand som muligens ikke eksisterer lenger, kan et alternativ være å vurdere hva vi skal gjøre med den tomme plassen.

I masteroppgaven er det ønskelig å se på pandemien som er potensielt skifte i markedet, hvor Covid-19 potensielt kan være det store steget som kan endre eiendom som eiendel til eiendom som tjeneste (property as a service).

Oppgaven vil besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan eiendomsbesittere tilpasse seg transformasjon av kontorarbeidsplassen etter pandemien, og hvordan kan dette gjøres i samsvar med leietakernes behov?»

For å svare på den aktuelle problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan har Covid-19 påvirket leiemarkedet?*

- Kan pandemien resultere i distruptiv endringer som medfører at man ikke vil komme tilbake til før-tilstanden?
- *Hva er «Property-as-a-service», og hvordan kan eiendomsaktører bruke dette konseptet som strategi for å tenke nytt i form av plasskapasitet og generalitet?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien skal avdekke hvilke strategier eier/utleier har for å håndtere skiftet vi nå befinner oss i, og hvordan disse har planlagt å jobbe fremover for å være tilpasningsdyktige og levere større fleksibilitet. For å avdekke om det er samsvar mellom tilbud fra eier og behov fra leietaker vil studien også bestå av intervju med leietakere. Det er ønskelig å få en dypere innsikt og forståelse av hvordan leietakerne oppfatter situasjonen vi befinner oss i, og hvilke tanker de har rundt egne ansatte og det å returnere for fullt tilbake til kontoret når dette blir mulig

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på ca. 45- 60 min. Opplysningene registreres på lydopptak, og slettes etter prosjektet er ferdigstilt. Intervjuet inneholder spørsmålet om erfaringer knyttet til pandemiens påvirkning på kontorarbeidsplassen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Behandlingsansvarlig er veileder og meg selv, og ingen andre vil ha tilgang til opplysninger i studien. Datamaterialet vil bli lagret på en egen server, og slettes med engang etter forskningen er ferdigstilt. Hvorvidt du som informant vil kunne gjenkjennes i publikasjonen eller ikke, vil du selv kunne bestemme.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er rundt sensurfrist oktober 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *NTNU* ved
 - Anne Marte Ryfetten (student), e.post: annemartee@hotmail.no. Tlf: 97624426
 - Reidar Gjersvik (veileder), e-post: Reidar.Gjersvik@sintef.no. Tlf: 93022156
- Personvernombud ved:
 - Thomas Helgesen, e.post: thomas.helgesen@ntnu.no. Tlf: 930 79 038.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Reidar Gjersvik

(Forsker/Veileder)

Anne Marte Ryfetten

(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Covid-19 sin påvirkning på kontorarbeidsplassen*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- å delta i *skriftlige oppfølgingsspørsmål via e-post*
- at intervjuet tas opp med lydopptak*
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til oktober 2021*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato

