

Lars Berger

Leietakers måloppnåelse ved flytting til nye lokaler.

Tenants' goal achievement when relocating.

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Veileder: Siri Hunnes Blakstad

Juni 2019





Oppgavens tittel: Leietakers måloppnåelse ved flytting til nye lokaler. Tenants' goal achievement when relocating	Dato: 18.06.2019	
	Antall sider (inkl. bilag):	
	Masteroppgave	Prosjektoppgave
	X	
Navn: Stud.techn. Lars Berger		
Faglærer/veileder: Siri Hunnes Blakstad		
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:		

Ekstrakt:

De fleste sysselsatte i Norge jobber i kontor. Organisasjonene disse arbeidstakerne jobber i opplever stadig oftere endringer som utløser behov for å endre kontorlokalene

Denne oppgaven ser nærmere på hvordan en slik flytting påvirker økonomi og brukskvalitet hos organisasjonene, og den søker å finne ut i hvor stor grad de målsetninger som ble satt for flyttingene har blitt nådd.

Oppgaven tar for seg temaene arealutvikling, kostnadsutvikling og måloppnåelse ved flytting og disse belyses ved én dokumentstudie av opplysninger om leietakere som har flyttet, én spørreundersøkelse samt én intervjuundersøkelse. I tillegg er det gjennomgått relevant litteratur og tidligere arbeid innen temaet, samt rapporter og statistikker der informasjonen er basert på erfaringstall og nøkkeltallsregistrering fra eiendomsbransjen.

Resultatene fra undersøkelsene i denne oppgaven viser at bruken av areal pr ansatt ved flytting går markant ned. Vektet snitt for spørreundersøkelsen og intervjuundersøkelsen viser 11 %.

Videre viser undersøkelsene at kostandsbruken i organisasjonene går tydelig opp ved flytting. Vektet snitt for spørreundersøkelse og intervjuundersøkelse viser at de går opp med 14,5 %. Tar man i betraktning økning i leiepris og reduksjon i arealbruk så får vi en økning i kostnad på 2 % ved flytting.

Måloppnåelsen ved flytting ser jevnt ut til å være høy for deltakerne i intervjuundersøkelsen. Bakgrunnen for dette ser ut til å ligge i at det er høy grad av strategisk forankring av mål for flyttingene, og at disse strategiene har ført til at de fleste har flyttet til nye bygg.

Stikkord:

1. Kontorlokaler
2. Normtall
3. Strategisk arealforvaltning
4. Brukskvalitet

(sign.)

FORORD

Dette er den avsluttende oppgaven i studieprogrammet erfaringsbasert master i eiendomsutvikling og -forvaltning ved senter for eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU i Trondheim. Jeg startet på studiet startet høsten 2016. Det har vært et tidvis krevende, men fremfor alt svært spennende og interessant studie. For meg har det ut over dette også vært veldig relevant for den stillingen jeg arbeider i.

Jeg vil gjerne få takke flinke foredragsholdere, dyktige faglærere og ikke minst gode administratorer ved senteret som har holdt meg interessert, drevet meg gjennom og fulgt meg godt opp under studiet. Samtidig er jeg veldig takknemlig overfor mine medstudenter for de givende diskusjonene og den lærdommen som ligger i å dele erfaringer med andre. Delingen av tid til sosiale påfunn har også vært av den givende sorten.

Arbeidet med denne masteroppgaven startet på våren i 2018, ble intensivert på senhøsten, og er nå ferdig til innlevering et drøyt år senere. Jeg valgte et tema som relaterer seg til arbeidet mitt som næringsmegler. Jeg var klar over at jeg kunne finne mye relevant info om temaet i våre og våre samarbeidspartneres arkiver, og jeg vet at jeg trenger mer kunnskap i mitt arbeid. Jeg ønsket også på denne måten å kunne gi noe tilbake til min arbeidsgiver. Temaet for oppgaven ble derfor leietakers målsetning ved flytting. Jeg er fornøyd med de resultatene undersøkelsene har gitt, og jeg føler at det har vært svært mye læring i å gjennomføre denne oppgaven.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Siri Hunnes Blakstad for gode råd og støtte underveis. En takk går også til min arbeidsgiver Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, de som har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen og de personer som har stilt opp til intervjuene. Videre ønsker jeg å takke Ragnar Eggen hos Akershus Eiendom AS for gode diskusjoner rundt analyse av makro og statistikkmateriale, og Geir Halmøy for hjelp med språkspørsmål. Og til sist, men ikke minst, vil jeg rette en takk til min medstudent Gine Ulvan for utrettelig støtte og gode diskusjoner gjennom skriveprosessen og under mange lange intervjuer.

Trondheim, 18.06.2019



Lars Berger

SAMMENDRAG

De fleste arbeidstakere i Norge jobber i tjenesteytende næringer som tilsier at de har behov for en kontorarbeidsplass. Organisasjonene disse arbeidstakerne jobber i opplever stadig oftere endringer i sine relasjonelle omgivelser, og det stilles strenge krav til hvordan organisasjonene tilpasser seg disse endringene for å kunne fortsette sin virksomhet.

Slike endringer vil også i mange tilfelle generere behov for nye kontorfasiliteter, enten fordi man trenger mer eller mindre areal, fordi kostnadene tilsier at man må flytte eller fordi dagens lokaler ikke lenger støtter de arbeidsmåtene organisasjonene ønsker å benytte.

Denne oppgaven ser nærmere på hvordan en slik flytting påvirker økonomi og brukskvalitet hos organisasjonene, og den søker å finne ut i hvor stor grad de målsetninger som ble satt for flyttingene har blitt nådd.

Problemstillingen er som følger: «Hvordan er måloppnåelsen for kontorleietakere som flytter til nye lokaler», og besvares ved gjennomgang av aktuell litteratur og tidligere arbeid innenfor dette området. Ut over dette er det gjennomført tre undersøkelser. Én dokumentstudie av opplysninger om leietakere som har flyttet, én spørreundersøkelse samt én intervjuundersøkelse.

Oppgaven tar gjennom forskningsspørsmålene for seg temaene arealutvikling, kostnadsutvikling og måloppnåelse ved flytting. De to første temaene har vært best egnet til å utforske ved hjelp av dokumentstudiet og spørreundersøkelsene, som begge har vært kvantitative metoder. Det siste temaet om måloppnåelse har vært best egnet til å utforske med kvalitativ metode som intervjuundersøkelsen er. Samtidig har opplysningene fra intervjuene også vært egnet for å belyse temaene om arealbruk og kostnader. Til sammen gjennom alle tre undersøkelser så har opplysninger om ca. 400 flyttinger i Oslo og Trondheim blitt gjennomgått. Utvalget av respondenter har hatt hovedtyngde på de større leietakerne, men også tatt med seg mellomstore brukere av arealer.

Det har blitt brukt litteratur fra etablerte forfattere og anerkjente undersøkelser for å belyse temaet om måloppnåelse. For arealbruk og kostnader så det i større grad brukt rapporter og statistikker der informasjonen baserer seg på erfaringstall og nøkkeltallsregistrering fra aktører innen eiendomsbransjen.

Resultatene fra undersøkelsene i denne oppgaven viser at bruken av areal pr ansatt ved flytting går vesentlig ned. Vektet snitt for spørreundersøkelsen og intervjuundersøkelsen viser 11 %. Bakgrunnen for dette ser ut til å være hovedsakelig to forhold. De fleste flytter til nye bygg som er mere arealeffektive og lettere å tilpasse dagens behov. Undersøkelsen viser også at bruken av cellekontor går tydelig ned til fordel for varianter av åpne kontorløsninger, noe som også reduserer arealbruken. Til tross for reduksjonen i arealbruk pr. ansatt så er vektet snitt for undersøkelsene 24,5 kvm. Dette er høyere enn den statlige arealnормen på 23 kvm.

Videre viser undersøkelsene at bokostnader pr. arealenhet går vesentlig opp ved flytting. Vektet snitt for spørreundersøkelse og intervjuundersøkelse viser at de går opp med 14,5 %. Organisasjonene viser det seg har høye målsetninger for sine flytteprosjekter og kravene dette genererer fører i stor grad til at de velger nye bygg. Nye bygg er dyrere å leie, noe som skyldes høyere entreprisestrukturer i samtidig marginaliserte leiemarkeder. Tar man i betraktning økning i leiepris og reduksjon i arealbruk så får vi en økning i kostnad på 2 % ved flytting.

Måloppnåelsen ved flytting ser ut til å være høy for deltakerne i intervjuundersøkelsen, og det scores høyt i forhold til områdene brukskvalitet og tilpasningsdyktighet. Det er særlig for temaene kunnskapsdeling, fysisk og finansiell fleksibilitet, inneklima og ansattetilfredshet at måloppnåelsen har blitt vesentlig bedre ved flytting. De høye målsetningene for tilpasningsdyktighet og brukskvalitet ser ut til å være enklere å innfri i nye bygg og derfor har så mange i utvalget valgt dette.

Det ser videre ut til at valget av arealbesparende kontorløsninger i stor grad er motivert av å imøtekomme målsetninger til funksjon, og i mindre grad av mål om kostnadsreduksjon. Målsetning til tilfredshet hos de ansatte vektlegges også høyt i organisasjonene. Høye krav til temaer som inneklima, kvaliteter på interiør og møblement samt et bevisst forhold til valg av kontorløsninger viser dette.

Nøkkelen til høy grad av måloppnåelse innen temaene over ser ut til å ligge i god forankring av flytteprosjektene i organisasjonenes strategi.

ABSTRACT

In Norway most employees are working at an office. Most of the organizations where people work frequently experiences changes affecting their work or business where the need to make changes regarding the office space become necessary.

This master thesis looks closer into how a relocation to another office space influences the economy and user friendliness of the office space for the organization. It also aims to find at what degree does the goals set for the relocation become fulfilled. The master thesis then focuses on these 3 themes: office space expansion, cost changes and the fulfilment of goals in connection with a move to another office space. This is examined by means of a document-study regarding information on tenants that have moved, one quest back and a series of interviews. Together this encompasses about 400 tenant-relocations in Oslo and Trondheim. Including in this master thesis relevant literature and previous work in this field have been examined. This includes accumulated figures and registered key information from several renowned Commercial Real Estate Brokers.

The results found working on this master thesis shows that the usage of office space per employee is substantially reduced during a relocation. A weighted average for the quest back and the interviews shows 11 % reduction. Further, a weighted average for the quest back and the interview series shows an increase in cost after a relocation at 14,5%. If increased cost for rent and a reduction in office space after relocation is included, the resulting increase is 2%.

The goals set out before the relocation have a very high degree of fulfilment for the participants in the interview series. The reason for this seems to be how well the strategies are founded in the organisations prior to the relocation, and these strategies then resulting in relocations to brand new office spaces.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	IV
INNHALDSFORTEGNELSE.....	V
FIGUR OG TABELLISTE	VIII
1. INNLEDNING	1
1.1. Bakgrunn.....	1
1.2 Formål.....	4
1.3. Omfang	5
1.4. Begrensninger.....	5
1.4.1. Størrelse på leietakerne	5
1.4.2. Tidsavgrensning.....	5
1.4.3. Brukerorganisasjonene	5
1.4.4. Kontraktsforhold	6
1.5. Rapportens oppbygging.....	6
2. TEORIKAPITTEL	8
2.1. Strategi og mål.....	8
2.2. Strategisk Arealforvaltning:	11
2.3. Strategisk Programmering:.....	13
2.4. Arealbruk	15
2.5. Arealstandard	16
2.6. Nøkkeltall.....	16
2.7. Normtall.....	23
2.8. Kostnader.....	24
2.9. Tilpasningsdyktighet:	32
2.10. Brukskvalitet.	35
2.11. Kontorløsninger	38
3. METODEKAPITTEL.....	44
3.1. Metode	44
3.1. Forskningsdesign.	44

3. 2. Prosedyre	46
3.2.1. Dokumentanalysen	47
3.2.2. Spørreundersøkelsen	47
3.2.3. Intervjuene	48
3.3 Kommentarer vedrørende forhold i undersøkelsene, relabilitet og validitet.....	49
3.3.1. Dokumentstudiet	50
3.3.2. Spørreundersøkelsen	51
3.3.3. Intervjuene	51
3.3.4. Litteraturstudiet	52
4. RESULTATER	54
4.1. Dokumentstudiet.....	54
4.1.1. Arealbruk.....	54
4.2. Spørreundersøkelsen:.....	58
4.2.1. Arealbruk.....	59
4.2.2. Kostnader	60
4.3. Intervjuer	60
4.3.1. Arealbruk.....	61
4.3.2. Kostnader	62
4.3.3. Sammenstilling av resultater.....	63
4.3.4 Effektivitet	65
4.3.5. Effekt	66
4.3.6. Tilfredshet	70
5. DRØFTING.....	72
5.1. Arealbruk	72
5.1.1. Arealbruk fra dokumentstudiet	72
5.1.2. Arealbruk fra spørreundersøkelse.	73
5.1.3. Arealbruk fra Intervjuene.....	74
5.2. Kostnadsbruk.....	76
5.2.1 Kostnadsbruk fra spørreundersøkelsen og intervjuene.....	76
5.3.Måloppnåelse	77
5.3.1 Effektivitet	77
5.3.2. Effekt	80
5.3.3. Tilfredshet	86
6. KONKLUSJONER.....	90

6.1. Oppsummering	90
6.2. Konklusjon	91
6.3. Forslag til videre forskning og undersøkelser	93
7. REFERANSELISTE	94
8. VEDLEGG	99

FIGUR OG TABELLISTE

Figur 1 Nivåer i målprosesser, Blakstad (2017a)	11
Figur 2 10P, Haynes, Nunnington og Eccles (2017)	12
Figur 3 Strategisk programmering, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017)	14
Figur 4 Endring i behov, (Akershus Eiendom, 2019)	19
Figur 5 Endring i sysselsetting, (Akershus Eiendom AS, 2018)	20
Figur 6 Endring i Sysselsetting Trondheim og Oslo 2015 til 2018, (SSB, 2019)	20
Figur 7 Sysselsettingsvekst etter yrke 2015 til 2018, (SSB, 2019)	21
Figur 8 Endring i areal pr ansatt. (Akershus Eiendom AS, 2019)	22
Figur 9 Utvikling i rentenivåer 2003 til 2018, (Akershus Eiendom AS, 2018)	26
Figur 10 Historisk kontorledighet Oslo. (Akershus Eiendom AS, 2019).	27
Figur 11 Historisk kontorledighet i Trondheim, (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019).	27
Figur 12 Sammenligning av kontorledighet i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom AS, 2019) og (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019).	28
Figur 13 Sammenligning av leiepriser i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom, 2019) og (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019)	29
Figur 14 Utvikling leiepriser Oslo, (Akershus Eiendom, 2019)	29
Figur 15 Utvikling tre største byer Norge, (Arealstatistikk AS, 2019)	30
Figur 16 En bygnings lagdeling, (Brand, 1994)	35
Figur 17 Sammenhengen mellom arbeidsmåter og kontorløsninger - Duffy og Becker, (Arge og De Paoli, 2000)	42
Figur 18 Dybde og bredde i trianguleringen.	46
Figur 19 Utvikling i arealbruk etter størrelse	56
Figur 20 Utvikling i antall ansatte - offentlig vs privat	57
Figur 21 Arealutnyttelse - offentlig vs. privat	58
Figur 22 Arealbruk fra spørreundersøkelse pr ansatt	59
Figur 23 Arealbruk fra spørreundersøkelse pr arbeidsstasjon	59
Figur 24 Utvikling i leiekostnader fra spørreundersøkelse	60
Figur 25 Areal pr ansatt fra intervjuer	61
Figur 26 Areal pr ansatt fra intervjuer	61
Figur 27 Areal pr arbeidsstasjon fra intervjuer	62

Figur 28 Endring i fellesarealpåslag	62
Figur 29 Kostnadsutvikling	63
Figur 30 Kostnadsutvikling detaljert	63
Figur 31 Sammenstilling av arealbruk pr ansatt.	64
Figur 32 Sammenstilling av arealbruk pr arbeidsstasjon.	64
Figur 33 Sammenstilling av kostnader fra spørreundersøkelse og intervju.	65
Figur 34 Arbeidsplassløsninger	67
Tabell 1 Minimumsbruk av areal, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010).....	17
Tabell 2 Arealbruk pr funksjon. (Nore, (2017)	18
Tabell 3 Endring i areal, (Newsec, 2018)	18
Tabell 4 Økning i antall ansatte og prosent, etter antall sysselsatte i organisasjonene, (SSB, 2019).....	21
Tabell 5 Benchmark utvalgte bygg, (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019).....	23
Tabell 6 Driftskostnader, høy - lav, (Newsec, 2018)	31
Tabell 7 Oppsummert arealtall og antall ansatte.....	56

1. INNLEDNING

Temaet for denne masteroppgaven er kontorer. Eller litt mer presist, hvordan kontorareal påvirker brukerne og brukerorganisasjonene, og hvordan de påvirker kostnader og måloppnåelse i disse organisasjonene.

Kontorarealer er et viktig virkemiddel for at dagens samfunn skal fungere. Vi vet at mellom 60 % og 70 % av de sysselsatte i Norge jobber i tjenesteytende næringer ifølge (Statistisk sentralbyrå, 2019b) og de fleste av disse arbeider i et kontor.

I første rekke så skal arealene fylle en basal funksjon for brukeren, nemlig tak over hodet og et temperert og beskyttet innemiljø. Arealet skal også gi muligheten til å utøve det arbeid som er tenkt utført.

Kontoret har også en betydning som går ut over dette, siden det med tiden og utviklingen har fått flere funksjoner. Det har blitt en viktig faglig og sosial arena i brukernes liv. Vi vet at det er en sammenheng mellom hvor tilfredse de ansatte er med kontorene, og hvor tilfredse de er med jobben sin som helhet. Kontoret kan også benyttes for å nå organisatoriske mål ut over de rent produksjonsmessige, som for eksempel kulturbygging, rekruttering og profilering.

I tillegg så har kontorbygg blitt noen av de mest betydningsfulle finansielle instrumentene i dagens økonomi. Utvikling av kontorprosjekter for leie og Investering i kontoreiendom for leie har over tid gitt god avkastning i Norge ifølge (Hagen, 2016).

Vi ser også at det er en rask utvikling av nye løsninger for nye kontorprosjekter, både i form og kvalitet. Dette henger sammen med at brukerne stadig stiller nye og annerledes krav til sine fasiliteter. Årsaken til dette er at kravene til disse virksomhetenes kjernevirksomhet skifter raskere enn tidligere og i et akselererende tempo.

Kontorarealene har altså stor betydning både for det enkelte individ, for brukerorganisasjonene og for samfunnet rundt.

1.1. Bakgrunn

Denne masteroppgaven studerer organisasjoner som har besluttet flytting i de siste årene, enten denne flyttingen fysisk har skjedd eller vil komme til å skje i nærmeste fremtid.

Oppgaven skal gi et bilde av hvordan arealbruken og kostnadsbruken har utviklet seg i forbindelse med flyttingen, og den skal også si noe om hvordan måloppnåelsen har vært for leietakerne.

Vi ser nå at brukerorganisasjoner i staten er i ferd med å etablere en norm på 23 kvadratmeter som øvre grense pr kontorarbeidsplass, selv om dette i utgangspunktet var ment å gjelde for nye statlige kontorbygg ifølge (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2015). (Snilstveit, 2017) sier at denne normen også kommer til å gjelde for Skatteetatens nye kontorløsninger uavhengig av om de leier i et åpent marked eller staten eier selv. Dette taket på 23 kvadratmeter pr kontorarbeidsplass ser også til å medføre at mange kontoransatte i staten må påregne en arbeidssituasjon i en eller annen form for åpen kontorløsning. Dette har skapt en engasjert debatt i det offentlige rom. (Henriksen, 2016) skriver om det nye Regjeringskvartalet og at fagforeningene her tar sterk avstand fra slike løsninger. Det brukes argumenter som forringet arbeidsmiljø og brudd på informasjonssikkerhet. Universitetsavisa har brakt mange artikler om temaet i de siste årene, de fleste har negativ vinkling i forhold til disse løsningene. Men debatten har også vært nyansert. (Halvorsen Bjørgan, 2018) har en artikkel, «Det er ikke sånn at alle trives på et kontor», der flere debattanter tar til orde for at man kan klare å «løse alle disse komplekse problemene uten å ha cellekontorer». Konteksten her universitetsansatte, men argumentene kan være like gyldige også for privat sektor.

I den private sektoren er ikke overgangen fra cellekontorer til åpne landskap noe nytt fenomen, i de siste årene har vi sett mange eksempler på selskaper som har flyttet fra kontorarealer med større grad av cellekontor til løsninger mer eller mindre uten cellekontorer. DNB flyttet i 2012 inn i nye store lokaler i Bjørvika der prinsippene åpne landskap, overbooking og «free seating» ble benyttet. (Dagens Næringsliv – ukjent journalist, 2012) skriver i en artikkel, «plassmangel hos DNB», om misfornøyde ansatte som kan risikere å ikke få plass i sine respektive team. Vi vet også at DNB i sine nye arealer overbooket med 30% ifølge (Newsec, 2018) noe som påvirker arealbruken pr ansatt mye.

Det offentliges forsøk på å nå den nye arealnормen på 23 kvm med andre løsninger, som eksempelvis aktivitetsbasert kontorløsning, i stedet for vanlige åpne kontorløsninger har i de siste årene også spredd seg til den private sektoren. Vi ser nå at flere selskaper som vurderer flytting ønsker å utrede slike løsninger fremfor det de har hatt fra før. Det er spennende å se

om de kommer til å velge slike løsninger og om hvordan disse løsningene blir i praksis for leietakerne.

(Helserådet, 2017) har i artikkelserien Nytt om samfunnsmedisin og folkehelsearbeid et spesialnummer om kontorlandskap og fleksikontor der artikkelen «Kontorlandskap – arbeidsmiljøfaglig veiledning» står. Her konkluderer forfatterne som har gjennomgått 25 studier av effekten av arbeidsplassløsninger med at åpne fleksible kontorløsninger gir dårligere arbeidsmiljø, nedsatt produktivitet og økt sykefravær. Artikkelen tar utgangspunkt i en fagprofesjonell arbeidssituasjon som krever konsentrasjon og uforstyrret korttidshukommelse, og gjelder således for de fleste ansatte i både offentlig og privat sektor.

Å sammenligne denne normen på 23 kvadratmeter med andre land vil være lite relevant. Vi har mange faktorer i lovverk og forskrifter som påvirker utformingen av norske kontorlokaler. (Arbeidsmiljøloven 2005), (Arbeidsplassforskriften, 2013), (byggteknisk forskrift, 2017), veiledninger og forvaltningspraksis fra Arbeidstilsynet kan alle ha bestemmelser som er ulike de vi finner i andre land. (Arbeidsplassforskriften, 2013), har for eksempel bestemmelser om dagslyskrav som videre er konkretisert i byggteknisk forskrift som igjen påvirker utformingen av kontorarbeidsplasser i et nytt eller rehabilitert bygg mye.

En endring i kontorarealbruk pr ansatt i offentlig og privat sektor vil også påvirke mange økonomiske forhold. Hver brukte kvadratmeter innebærer en bokostnad enten i leiekostnad eller i eierkostnad i for brukeren av lokalene, avhengig om disse eier eller leier kontorlokalene. Ut over disse kostnadene kommer også kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold som ikke inngår i dette. Slike bokostnader er som regel den nest største kostanden for brukerne, der kostnader til lønn er høyest. (Haynes, 2008)

Markedet for næringseiendom påvirkes i stor grad av disse forholdene. (Hagen, 2016) fra Norges Bank beskriver en direkte sammenheng med en eiendoms kontantstrøm, eller med andre ord leieinntekt, og eiendomsverdi. En total reduksjon, dersom dette skulle være tilfellet, i behovet for leieareal i markedet vil med andre ord kunne føre til at verdien av all eiendom i dette markedet vil gå ned. Mulighetsrommene i utviklingsprosjekter vil også påvirkes av en fallende etterspørsel, men dette vil ikke nødvendigvis bare være negativt for en utvikler. De nye kontorløsningene vil nok være enklere å tilpasse i nyere bygg, og tatt i betraktning at det også vil være høyere leiepriser for slike arealer så kan det medføre at nye

prosjekter får bedre rammebetingelser. Ønsket om redusert arealbruk som utløser behov for nye arbeidsplassløsninger vil igjen genere behov for nye og smartere bygg. Det som gjenstår å se er om dette også vil være en på driver for at leietakerne flytter hyppigere i årene som kommer.

De forskjellige kontorløsningene, som for eksempel cellekontor, åpne landskap eller aktivitetsbaserte kontorer har også forskjellig byggingskostnad. Erfaringsmessig er det høyere kostand forbundet med å bygge cellekontorer i et kontorbygg enn å bygge et åpent kontorlandskap, uavhengig om det er et nybygg eller ombygging av eksisterende bygg vi snakker om. Det aktivitetsbaserte kontoret har også en vesentlig høyere kostnad enn et vanlig åpent landskap. Både fordi det både krever avanserte tekniske løsninger rundt tilstedeværelse og kommunikasjon, men også fordi slike løsninger i større grad vektlegger god design og mer tilpassede rom. Dette ser det også ut som om tilbyderne av kontorarealer har tatt inn over seg. Det viser seg at det er en sammenheng mellom valg av løsning og tilbudt leiepris, der åpne løsninger prises lavere pr kvm enn aktivitetsbaserte løsninger og løsninger med mange cellekontorer.

1.2 Formål

Temaet som er belyst i denne masteroppgaven er hvordan en brukerorganisasjon påvirkes av en flytting og hvordan dens målsetninger for flyttingen oppnås. Svarene fra undersøkelsen kan blant annet gi informasjon om den statlige arealnormen på 23 kvadratmeter er ambisiøs eller ikke. Videre kan svarene gi økt forståelse for hvordan kontorleiemarkedet fungerer, for eksempel kan de hjelpe oss i å gi mer nøyaktige prognoser for ledighet. Forhåpentligvis så vil de også belyse hvordan organisasjonene har jobbet med å sette mål, og om disse nås.

Problemstillingen er dermed følgende:

«Hvordan er måloppnåelsen for kontorleietakere som flytter til nye lokaler»

Det er fornuftig å bygge opp under problemstillingen med forskningsspørsmål som tar for seg de ulike delene av innholdet i problemstillingen ifølge (Olsson, 2018). Masteroppgavens forskningsspørsmål er som følger:

1. Hvordan utvikler bruken av areal seg ved flytting?

2. Hvordan utvikler kostnadene seg ved flytting?
3. Har de målsetningene organisasjonen gjorde seg før flytting blitt innfridd?

1.3. Omfang

Opgaven omfatter to kvantitative undersøkelser og en kvalitativ undersøkelse. Det er gjort en dokumentstudie, en spørreundersøkelse og en intervjuundersøkelse. Videre er det gjort en litteraturstudie av relevant teori innen fagfeltet oppgaven dreier seg om. Resultatene fra undersøkelsene er analysert ved å drøfte disse opp mot den teorien som har vært relevant i litteraturstudiet.

1.4. Begrensninger

1.4.1. Størrelse på leietakerne

Utvalget av leietakere til undersøkelsene er gjort i et bredt størrelsesintervall. Det er sett på leietakere med minst 20 brukere og oppover. Denne utvalgsgrensen er satt slik for å få et størst mulig datagrunnlag. Leietakere under denne størrelsen vil sannsynligvis ha store fellesarealpåslag og felleskostnader som kan gi feilkilder i undersøkelsene.

1.4.2. Tidsavgrensning

Hovedvekten i undersøkelsen er leietakere som har flyttet i perioden fra 2014 til 2019. I intervjudelen av undersøkelsen er det likevel tatt med en leietaker som flyttet allerede i 2010 for å se på brukskvalitet over noe lengre tid. Da noen av leietakerne ikke har flyttet ennå så kan det være vanskelig å svare på måloppnåelsene for tilfredshet og noen andre spørsmål for disse. Men uansett så vil det være mulig å finne tallene for effektivisering av arealer og kostnader samt valg av løsninger mv. Det er interessant å ha med disse leietakerne fordi disse arealene er et produkt av arkitektur og løsninger som utvikles i dag. Settes grensen for leietakere som har flyttet frem til i dag, så hadde bare produkter som er utviklet for minst fire år siden vært med, da det tar tid fra en arkitekt tegner et bygg til det blir leid ut og står ferdig levert. Med denne tidsavgrensningen så vil også endringer fra TEK07 via TEK10 til TEK17, de forskjellige utgavene av (Byggeteknisk forskrift, 2017) dekkes.

1.4.3. Brukerorganisasjonene

Utvalget av leietakere er begrenset til å være rene kontorbrukere. For de få tilfellene der virksomheten driver kombinasjon av kontor og annen virksomhet er undersøkelsen isolert til

kun å gjelde kontordelen av arealene. Utvalget består ellers av brukere både fra offentlig og privat sektor og innenfor de fleste bransjer.

1.4.4. Kontraktsforhold

Det er kun studert leieforhold der det er inngått kommersielle leieavtaler. Det vil si at brukere som betaler internhusleie som brukere av offentlige kontorbygg er utelukket. Vi har i dette masterstudiet sett at intern husleie kan være både komplekst og vanskelig å sammenligne med markedsbasert husleievilkår ifølge (Lædre, Lohne og Haugen, 2012). En konsekvens av dette er at man her mister noen viktige brukere av egne kontorbygg eller kontordel av egne formålsbygg, men av hensyn til forskningsspørsmålene om arealbruk og kostnader så er det her valgt å gjøre en avgrensing. Det finnes også private selskaper som betaler internhusleie da de eier sine egne bygg, men når det gjelder rene kontorbygg så blir dette mindre og mindre vanlig. I FM-faget i masterstudiet så ble det hevdet at fokus på kjernevirksomhet har blitt trenden og at fleste har solgt sine bygg med inngått leieavtale, såkalt sale-leaseback. Disse tilfellene er identifisert og det har blitt kontrollert at betingelsene i leieavtalen er på markedsvilkår. Statlige etater som inngår kommersielle leieavtaler er med i utvalget. Det må også legges til at datamaterialet i dokumentstudiet heller ikke omhandler brukerforhold der internleie ligger til grunn.

Når det gjelder måloppnåelse så kan det være et svært omfattende tema. For dette forskningsspørsmålet forholder oppgaven seg til det som lettest lar seg kvantifisere som for eksempel arealbruk, leiepris og driftskostnader. Videre så er dette spørsmålet begrenset til å omfatte forhold som gir utslag i effekt, effektivitet og tilfredshet for organisasjonene slik at de handler om utvikling i samhandling, innovasjon og synergier knyttet opp mot strategiske mål i organisasjonen. Videre er utviklingen i sykemeldingsstatistikker og antall ansatte hos brukerorganisasjonene, ansattes psykososiale forhold, ansattetilfredshet, utvikling i organisasjonskultur og de ansattes oppfatning av organisasjonen med i dette teamet.

Det ligger også en begrensning i bruken av metode på i denne oppgaven. For å vurdere brukertilfredshet nøyaktig så burde det heller ha blitt brukt casestudier enn intervjuer, men av hensyn til oppgavens omfang så er dette utelatt. Dette tas også opp i metodekapittelet.

1.5. Rapportens oppbygging

Oppgaven er bygd opp av følgende deloppgaver:

1. Et teorikapittel med litteraturstudie.
2. Valg av forskningsstrategi og metode, herunder beskrivelse av undersøkelsene.
 - Dokumentstudiet.
 - Spørreundersøkelsen.
 - Intervjueneundersøkelsen.
3. Presentasjon av funnene i undersøkelsene.
4. Drøfting av funnene opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.
5. Konklusjoner.

2. TEORIKAPITTEL

Det er tatt utgangspunkt i teori fra pensum innen dette studiet. Dette dreier seg primært om teori fra faget Strategisk Arealforvaltning, men også fagene Eiendomsøkonomi, Facility Management, Eiendomsforvaltning og Service og Eiendomsutvikling og arealplanlegging har hatt nyttig anvendbar teori for oppgaven. Videre faget Vitenskapelige metoder blitt brukt for å gjennomføre selve oppgaven.

Det har vært lett å finne litteratur som omhandler forskningsspørsmålet om leietakers måloppnåelse. Derimot så har det for forskningsspørsmålene om arealutvikling og kostnadsutvikling vært vanskeligere å finne teori som er vitenskapelig trygg. I stedet har det vært nødvendig å støtte seg på rapporter og statistikker der informasjonen baserer seg på erfaringstall og nøkkeltallsregistrering fra kommersielle aktører som kan ha andre agendaer enn å utvikle teoretisk kunnskap. Det er tatt hensyn til dette når disse publikasjonene er lest. Noe av litteraturen fra dette området er også relevant i forhold til temaet om måloppnåelse da den kan være med å belyse andre sider av temaet som ikke alltid er med i konteksten.

2.1. Strategi og mål.

I tilnærmingen til denne oppgavens problemstilling som er «*Hvordan er måloppnåelsen for kontorleietakere som flytter til nye lokaler*» er det nødvendig med avklaring av noen begreper knyttet til dette. Målsetting og måloppnåelse er en del av en organisasjons strategi og strategiprosess ifølge (Gjønnes og Tangenes, 2014). (Wit og Meyer, 2010) sier at det er mange forskjellige definisjoner av begrepet strategi, og da teoretikere og praktikere bruker begrepet forskjellig, er det ikke enkelt å finne en allment akseptert definisjon av begrepet strategi. En definisjon som er relevant finner vi hos (Roos et al, 2014, s 12):

«En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål». Strategi er i organisatorisk kontekst et kampbegrep, der suksess er grad av måloppnåelse. For at organisasjonen skal lykkes må ledelsen videreutvikle organisasjonens ressurser og kompetanse for å bibeholde og styrke konkurransefordelene hevder (Olsson et al, 2007). En forenklet definisjon av strategi kan gjøres med to perspektiver ifølge (Olsson et al, 2007, s 79):

- «*Fra utsiden og inn.*
- *Fra innsiden og ut.*»

I førstnevnte ser vi på et begrenset utvalg suksessfaktorer som vi antar opererer i organisasjonens omgivelser. Faktorene kartlegges og så tilpasses organisasjonen til disse. Dette vil øke sannsynligheten for suksess over tid. Stadige endringer gjør at disse faktorene endres hyppig og det kan være vanskelig å definere faktorene presist. Andre organisasjoner kan også være like flittige på å tilnærme seg disse faktorene og det vil da ikke gi noe fortrinn i konkurransen med disse.

Det siste perspektivet ser på de indre forholdene og ressursene i organisasjonen. Hva det er internt som har gitt den suksessen som så langt er oppnådd. Det vil være vanskelig å få en full oversikt over disse faktorene og de kan være vanskelige å måle på en adekvat måte. Ressursene kan være svært forskjellige innen den samme organisasjonen, noen områder kan som eksempel være: Fagkompetansen i organisasjonen, fysiske forhold som for eksempel IT, møbler og lokaler, kultur samt nivået av tilfredshet og motivasjon. (Olsson et al, 2007) hevder at den beste måten å tilnærme seg dette på er å kombinere begge disse perspektivene i sin strategi.

Strategiprosessen deles tradisjonelt inn i seks deler ifølge (Roos et al, 2014):

- Utforme organisasjonens visjon, forretningsidé og mål
- Ekstern analyse
- Intern analyse
- Valg av strategi
- Iverksette
- Evaluere og kontrollere

Utvikling av visjon, forretningsidé og mål er å avdekke intensjonene bak organisasjonens strategi. Dette arbeidet skal gi en tydelig beskrivelse av retningsvalg for organisasjonen for å kunne overleve og vokse. Hvis vi ser nærmere på målene i denne konteksten så sier (Roos et al, 2014) at disse skal presisere og operasjonalisere organisasjonens visjon og forretningsidé. Når organisasjonen står overfor beslutninger så skal målene vise retningen organisasjonen ønsker å gå i. Målformuleringen kan bygges opp hierarkisk, og målene bør ha disse kjennetegnene ifølge (Klakegg, 2006):

- Målene skal gi svar på de fundamentale spørsmålene.

- Målene skal være mulige å kontrollere, og uttrykke forhold som kan påvirkes når beslutninger tas.
- Målene må være kvantifiserbare eller mulige å måle.
- Målene bør spisses for å redusere omfanget av måldefinisjoner.
- Målene må være fullstendige og omfatte konsekvenser ved en beslutning.

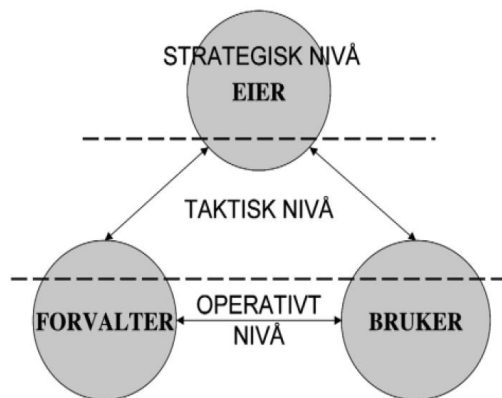
Hvis vi ser disse definisjonene og forklaringene opp mot vår problemstilling så sier (Blakstad og Hatling, 2007) at det er helt nødvendig med tydelige og etterprøvbare mål for en organisasjons flytting. Målene bør brytes ned på de viktigste produksjonsfaktorene for en organisasjon som for eksempel arbeidsmiljø – både fysisk og psykososialt, IKT, organisering og kunnskapsdeling og -utvikling. En beskrivelse av det brede innholdet i begrepet arbeidsmiljø finner vi i (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1), som sier følgende om lovens formål:

«§ 1-1.Lovens formål:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- c) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,
- d) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,
- e) å bidra til et inkluderende arbeidsliv»

En annen forutsetning for suksess i et flytteprosjekt er at alle deler av organisasjonen deltar i målprosessen og derigjennom skaper eierskap til prosjektet. En god forankring i alle enheter av organisasjonen og på alle nivåer er også viktig ifølge (Blakstad og Hatling, 2007) og spesielt at man klarer å få til en klar sammenheng mellom organisasjonens strategier og flytteprosjektets mål, (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017). På samme måte sier (Blakstad,

2017a) at målprosessene i brukerorganisasjonen er avhengig av god strategisk forankring i kjernevirksomhetens ledelse og strategier. Se Figur 1 Nivåer i målprosesser under:



Figur 1 Nivåer i målprosesser, Blakstad (2017a)

2.2. Strategisk Arealforvaltning:

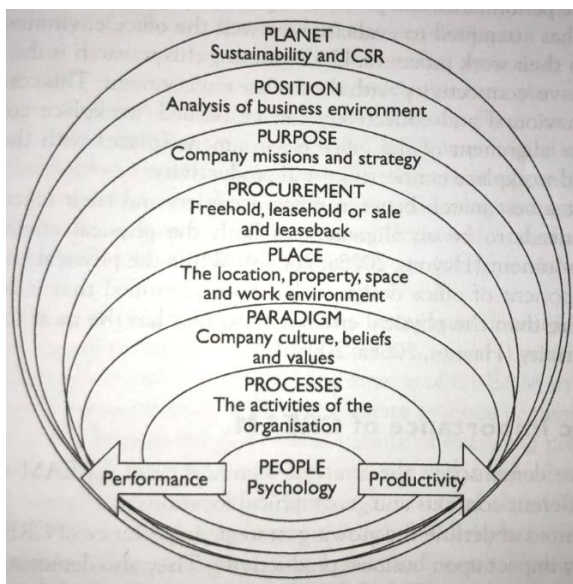
(Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) beskriver at innholdet i en organisasjons strategi kan deles opp i tre deler:

- HR
- IKT
- Strategisk Arealforvaltning

Strategisk Arealforvaltning er et fag som fokuserer på å omsette organisasjonens strategier i forvaltningen av arealene organisasjonen er bruker av. (Blakstad, 2017c) sier følgende om feltet: Strategisk arealforvaltning er «Definering, programmering, design, forvaltning og evaluering av areal». Videre fremgår det at strategisk arealforvaltning forholder seg til virksomhetens behov, verdier, arbeidsformer, mål og strategier. Strategisk arealforvaltning består av prosesser og det søkes etter å finne redskaper som kan fremme den nødvendige dialogen mellom de som planlegger virksomheten og de som forvalter arealene. (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) sier på sin side at det er en forutsetning i strategisk arealforvaltning at behov og krav diskuteres og utvikles på et strategisk nivå i organisasjonen. Gjennom denne måten å forme den strategiske arealforvaltningen på, gir man eiendomsforvalterne muligheter til ikke bare å finne gode løsninger for arealforvaltningen, men også sørge for at arealforvaltningen kan bli en del av den videre utviklingen av strategi i organisasjonen. Innholdet i strategisk arealforvaltning bør inneholde overordnede styringsprinsipper og policyer jfr. temaet, konsepter og standarder,

prosessbeskrivelser og metodebeskrivelser og nøkkeltall for benchmarking ifølge (Blakstad, 2017c)

(Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) beskriver et prinsipp for Strategisk arealforvaltning som de kaller CREAM. Begrepet er en forkortelse for Commercial Real Estate Asset Management, og defineres som følger: «CREAM integrerer, adresserer og støtter den strategiske sammenhengen med alle prosesser og underliggende ressurser, inkludert humankapitalen, med tomter, bygninger og arbeidsomgivelser for en organisasjon» (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017, s 23). Brutt ned i områder defineres det en modell kalt 10P, se Figur 2 10P under:



Figur 2 10P, Haynes, Nunnington og Eccles (2017)

Vi ser her at det en sammenheng mellom åtte forhold i og rundt en organisasjon som innvirker på hvordan eiendommene eller de arealene organisasjonen benytter seg av påvirker organisasjonens produktivitet og ytelse. Alle disse forholdene må tas med i betraktningen i en målprosess og vil på forskjellige måter påvirke målene.

1. Bærekraft: Samfunnets krav til bærekraft både sosialt og miljømessig påvirker organisasjonens målsetninger. Man kan ha sertifiseringer som skal innfris, det kan ligge føringer for hvor man bør etablere seg (byutvikling og kollektivdekning eksempelvis), det kan ligge føringer for miljøpåvirkninger (energikrav, byggekrav, materialvalg etc.).

2. Organisasjonens omgivelser: Forholdet til for eksempel myndigheter, kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter vil påvirke målsettingene.
3. Formål: Hvordan kan man overføre organisasjonens strategier til målprosessen og tilføre merverdier som for eksempel gjennom høyere produktivitet, mer effektive prosesser, bedre «branding», bedre omdømme eller lavere kostnader.
4. Anskaffelse: Eie eller leie-strategier, benchmarking av kostnader som leie, drift og internt, vurdering og valg av utleier og valg av driftsmodell.
5. Plassen: Mål til beliggenhet, arealstørrelser, arealutforming, design og omgivelser.
6. Kultur og verdier: Målsetninger rundt hvordan lokaler skal støtte kulturbygging, intern «branding» og verdigrunnlagene i organisasjonen
7. Prosesser: Hvilke arbeidsprosesser har man i organisasjonen og hvordan kan lokalene støtte disse aktivitetene.
8. Menneskene: Hvordan kan målprosesser omhandle menneskenes tilfredshet, holdninger, opplevelser, følelser og det generelle arbeidsmiljøet.

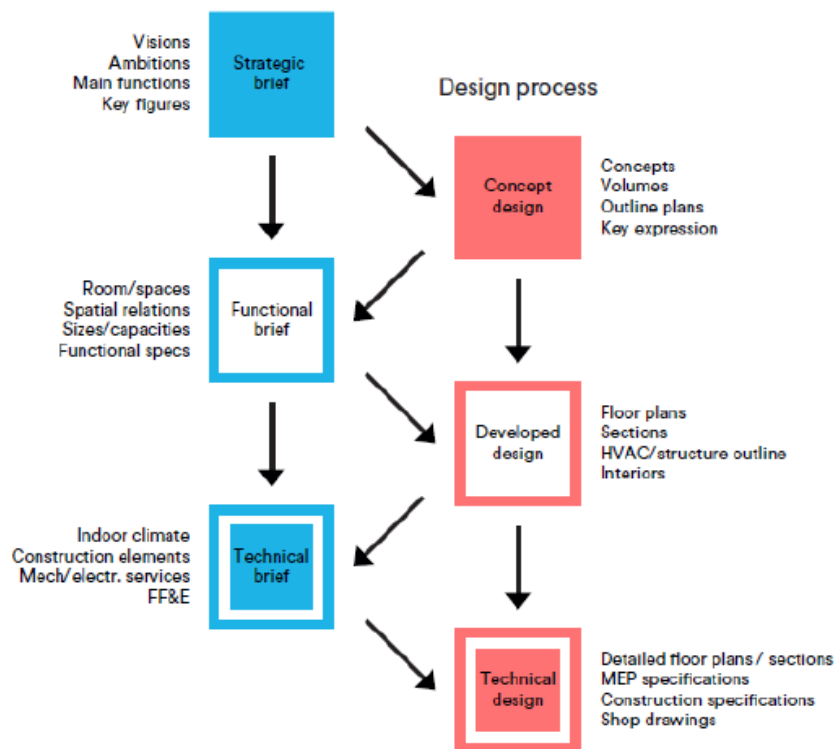
2.3. Strategisk Programmering:

I strategisk arealforvaltning er strategisk programmering et viktig begrep og en viktig prosess. Først en enkel beskrivelse av begrepet programmering som kan være «en første beskrivelse av idé, mål, rammer, krav, behov, ønsker etc. knyttet til et mulig prosjekt» (Hansen, 2017). Programmeringen skal ende opp i grunnlag for beslutninger og produksjon for dette prosjektet. Programmeringen består ifølge (Hansen, 2017) av syv nøkkelområder:

- Planlegging og definisjon av programmeringen
- Definere mål og prioritere disse
- Rettidig beslutningstaking
- Ivareta og forstå involverte personer og grupper
- Ivareta fleksibilitet for kommende endringer
- Programmet skal være forståelig for både brukere og forvaltere/utviklere
- Læring og kunnskapsoverføring

Strategisk programmering er detaljering av en slik programmering med mål om lage et dokument som setter klare mål for prosjektet, tilpasset organisasjonens eget språk og visjoner og som er tydelig og målbart følge (Blyth og Worthington, 2010). En god

prosessbeskrivelse fra strategisk programmering til grunnlag for produksjon gjengis i modellen fra (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017) i figur 3 Strategisk programmering under.



Figur 3 Strategisk programmering, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017)

Proessen starter på strategisk nivå i brukerorganisasjonen med en gjennomgang av ambisjoner og strategiske retningslinjer for prosjektet. Poenget her er å ta organisasjonens strategier for kjernevirksomheten med i planleggingen av kontorprosjektet og på denne måten sette mål for prosjektet. Et verktøy i slik sammenheng kan være å arrangere et visjonsverksted med toppledelsen i organisasjonen ifølge (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017). Involveringen av toppledelse og strategisk forankring er ofte avgjørende for et godt resultat.

Det er overraskende grad av likhet i løsninger for kunnskapsarbeidsplassen fra organisasjon til organisasjon ifølge (Blakstad og Gjersvik, 2004), noe som forklares med en overfladisk forståelse av kunnskapsarbeidsplassen og hvordan kontorareal kan støtte kunnskapsarbeid. Ser man nærmere på de forskjellige kunnskapsbedriftene, så viser forskning at kunnskapsarbeid og kunnskapsintensive organisasjoner er ulike ifølge (Håkonsen og Carlsen, 1999).

I strategisk programmering så vil dette gi seg utslag i at målene for flyttestrukturprosjektene kan avvike mye fra én organisasjon til en annen. Eksempler på mål kan være organisasjonsendring eller –utvikling, kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling, produktivitet, kostnader, kultur, tilfredshet hos de ansatte, profilering og markedsføring. I tillegg til forankring på strategisk nivå er det viktig å involvere brukerne i prosjektet. I retningslinjer, avtaler og lovverk er det hjemlet at brukermedvirkning er nødvendig. Videre så eksisterer det kunnskap på alle nivå i en organisasjon som er relevant for flyttestrukturprosjektet og denne er det viktig å kartlegge og benytte seg av. En flyttestrukturprosess er en endringsprosess i en organisasjon i større eller mindre grad, og ved brukermedvirkning oppnår man gjerne eierskap til og forståelse for prosessen. Et strategisk program for en organisasjon kjennetegnes av helhet, tydelig design og forutsigbarhet ifølge (van Meel og Størdal, 2017).

2.4. Arealbruk

Størrelsen på arealbruken i en organisasjon er en viktig del av dennes strategi for Facility Management ifølge (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017). I et historisk perspektiv så har kontorarbeidsplassen endret seg mye ifølge (Blakstad, 2015). Det har vært skiftende trender og mange nye konsepter. Fra kontorer med store åpne arealer og like arbeidsplasser tidlig på nittenhundretallet, via de åpne kontorlandskapene med mer frie planer og grupperinger av arbeidsplasser, så deretter til åttitallets fokus på løsninger med lavest mulig arealbruk og tilsvarende lav kostnad. Ved starten av nittitallet kom motvekten der man designet kontoret med større bruk av cellekontorer, dagslys og fokus på individuell kontroll. På midten av nittitallet fikk vi de første fleksible kontorene, med mer fokus på funksjon og den støtten disse skulle gi til arbeidsprosessene. Disse har utviklet seg videre med mer fokus på nettverksarbeid, interaksjon, kulturbygging og der ny kommunikasjonsteknologi betyr mye for løsningene ifølge, (Blakstad, 2015). Disse forskjellige løsningene har også hatt store forskjeller i arealbruk pr ansatt eller arbeidsplass, der variantene med cellekontor bruker mer plass enn de med åpne lokalene ifølge (Statsbygg, 2016). I Norge som for øvrige nordeuropeiske land ble det bygd mange kontorer på nittitallet etter «Stakeholder Value» prinsippet ifølge (Blakstad, 2015) som skulle gi høy tilfredshet blant de ansatte. Med cellekontorer og de lokale krav til dagslys så var dette løsninger som krevde stor arealbruk.

2.5. Arealstandard

For areal- og volumberegning av bygninger er det utformet en norsk standard som inneholder begrep og målereglene for denne type planlegging, NS3940:2012, (Standard Norge, 2012a). Hvordan de ulike begrepene og kombinasjonene brukes, avhenger av hva slags formål organisasjonene skal benytte standarden til. Siden areal benyttes i forskjellig kontekst kan dette gi manglende samsvar mellom de ulike definisjonene av areal ifølge (Jensen, 2008). En slik standard er derfor tenkt å gi en felles forståelse for beregning av arealer som består av flere begreper. Hos utviklere og eiere av næringsbygg forholder man seg til bruttoarealprinsippet, BTA, slik det beskrives NS3940-2012, (Standard Norge, 2012a). Utleiearealet i et næringsbygg beregnes i BTA og består av forskjellige typer fellesareal som brukerne deler på samt leietakers eksklusive arealer. Prinsipper for slike beregninger finnes i Veiledning for beregning av utleieareal i næringsbygg til NS 3940, (Standard Norge, 2012b). Fellesarealet deles inn i tre hovedkategorier: Fellesareal etasje, eller etasjeinternt fellesareal som noen kaller det som er areal som deles av leietakere i samme etasje, for eksempel toaletter, korridorer eller felles møterom. Så har vi fellesareal kommunikasjon som deles på alle brukere i bygget. Dette kan være heiser, trapper, inngangsparti og rømningsveier. Den tredje og siste kategorien kaller vi fellesareal teknisk og denne deles også normalt på alle leietakere i bygget. Dette er rom for ventilasjon, inntaksrom for fjernvarme, elektrisitet og vann, avfallsrom, lager eller lignende ifølge (Standard Norge, 2012b) Denne inndelingen av areal er godt etablert i praksis i bransjen, selv om noen tilpasser brøken for bruk av fellesareal i noen grad til det som er relevant bruk. For eksempel så kan en butikk i første etasje av et kontorbygg ikke være med å dele på heissjakt og trappesjakt oppover i bygget.

2.6. Nøkkeltall

(Haugen, 2008 s 19) gir oss følgende definisjon av nøkkeltall: *“Nøkkeltall er indikatorer som benyttes til å påvise områder for forbedring”*. Jensen (2008) påpeker at nøkkeltall for arealer er *“viktig både som mål for arealeffektivitet og som planleggingsverktøy”*. Ved å ha oversikt og riktig forståelse av nøkkeltall, kan organisasjonen gjøre en god benchmarking av sine egne tall for å vise potensielle forbedringspotensialer, som reduksjon i kostnader knyttet til bruken av areal eller effektivisering av arealbruken ifølge (Haugen, 2008; Jensen, 2008). Ifølge (Jensen, 2008) ligger arealbruken pr arbeidsstasjon på mellom 15 – 30 kvm i nyere kontorbygg. (Jensen, 2008) hevder videre at eldre bygg har en mindre effektiv

arealutnyttelse og at bruken ligger i intervallet mellom 30 – 40 kvm per arbeidsstasjon. (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010) har anbefalinger for minimumsbruk av forskjellige typer arealer for ulike typer kontoraktiviteter og kontortyper, se figur 0.4. Minimumsbruk av areal fremkommer av tabell 1 Minimumsbruk av areal, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010) under:

Kontoraktiviteter	Størrelse
Areal for Arbeidsstasjon med PC	4 kvm
Tilleggsareal for dokumentbehandling på en side	1 kvm
Kontortyper	Størrelse
Åpent kontor pr arbeidsstasjon	6 kvm
Cellekontor med møteplass pr arbeidsstasjon	9 kvm
Delt kontor pr arbeidsstasjon	6 kvm
Gruppekontor pr arbeidsstasjon	6 kvm

Tabell 1 Minimumsbruk av areal, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010)

(van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010) presiserer at disse størrelsene kan variere mye fra en organisasjon til en annen.

I et programmeringsperspektiv eller for godkjenning av lokalene i henhold til Arbeidstilsynets forvaltningspraksis er det også nødvendig og dele inn det eksklusive arealet som beskrevet over i flere deler. I Arbeidstilsynets kommentar til (Arbeidsplassforskriften, 2013 § 2-1), fremgår det at man kan kreve at lokalene blant annet tilfredsstiller behov for eget konsentrasjonsarbeid og arbeid i samvirke med andre, at det gis mulighet for fortrolige samtaler, at ingen isoleres og at «lokalene har en standard på det nivået som er vanlig ellers i samfunnet». Det fremgår av (Arbeidsmiljøloven, 2005) at Arbeidstilsynet skal gi samtykke til planene i forbindelse med byggesak. Arbeidstilsynet sin forvaltningspraksis, (Arbeidstilsynet, 2019) legger til grunn at hver arbeidsplass skal ha et gulvareal på minst 6 kvm.

For programmeringsformål er det også nyttig å kunne støtte seg på noen nøkkeltall eller erfaringstall. Da kan det være hensiktsmessig å dele opp det eksklusive leiearealet på en slik måte at man klarer å isolere de forskjellige arealene man har behov for å legge inn i programmet, (Nore, 2017).

En relevant inndeling av de eksklusive arealene vil da være følgende, (Nore, 2017), se tabell 2 Arealbruk pr funksjon. (Nore, 2017) under:

1. Åpne arbeidsplasser	80% åpen: 9-12m ² / arb.pl.	
2. Fokusrom/kontorer		
3. Møte-/samtalerom		
4. Kopi/print/lager mv.		
5. Sosial sone/miljøstasjon	20-100% kontor : 12-18m ² / arb.pl.	
6. Felles møterom etg.		
7. WC/gard		
8. Kommunikasjon		
9. Konferanse		
10. Kantine		
11. Vestibyle/Resepsjon		9-12m ² / arb.pl.
12. Velferd/garderober		
13. Tekniske rom/drift		
14. Konstruksjoner/vegger		

Tabell 2 Arealbruk pr funksjon. (Nore, (2017)

I programmering er det ulik tilnærming til de ulike romkategoriene, noen vil ha stor vekt på arbeidsplassene og de delene som skal støtte arbeidet, mens andre vil ha fokus på støtteareal som sosiale soner, resepsjon, velferd og kantine. Figuren ovenfor gjengir også noen erfaringstall for den måten man velger å dele dette inn på, og som vi ser så spriker tallene ganske mye for de to kategoriene ifølge (Nore, 2017).

En nylig gjort undersøkelse som (Newsec, 2018) har utført hos sine kunder, viser at bruken av kontorareal blant disse har krympet med 50 % siden 90-tallet, fra rundt 30 m² per ansatt til cirka 17 m² i dag. De nevner flere eksempler på leietakere som har gjort store endringer i sin arealbruk, se figur 3 Endring i areal under:

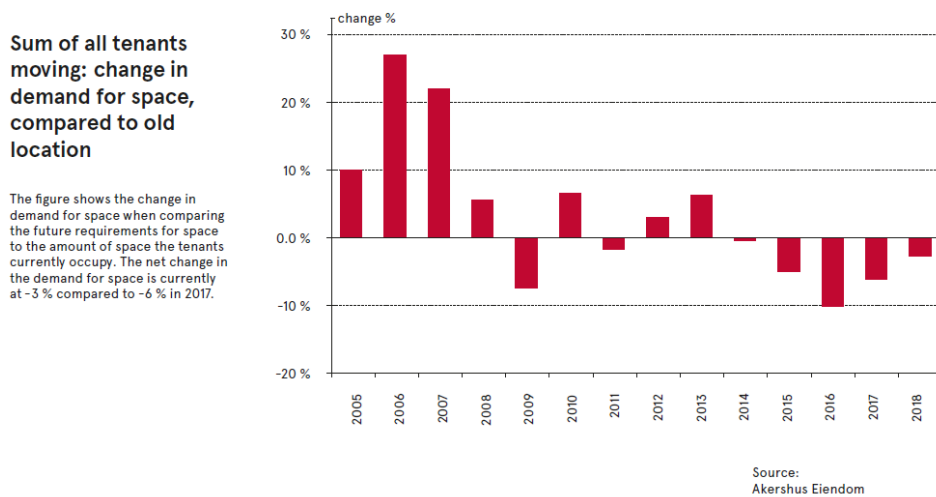
Store leietakere	Flytter fra	Flytter til	Endring
Skanska	10 800	7 500	-3 300
Manpower	5 800	4 500	-1 300
IBM	16 000	7 300	- 8 700
Helsedirektoratet	18 500	11 200	- 7 300
PWC	15 000	9 500	- 5 500
NHST	11 000	8 000	- 3 000
TV 2	11 000	6 000	- 5 000
Oslo Kemnerkontor	13 000	7 000	- 6 000
Atea	15 000	9 000	- 6 000
Sum	116 100	70 000	-46 100

Tabell 3 Endring i areal, (Newsec, 2018)

De nevner som bakgrunn for endringen i arealbruk at man igjen har gått over til åpne kontorlandskap eller velger andre mer arealefektive løsninger enn cellekontor, at det er mer fokus på kostnader og at det overbookes i større grad. De nevner som eksempel DNB som i

sitt hovedkontor i Bjørvika har 15 % færre plasser enn ansatte, og flyttingen Telenor gjorde til Fornebu som ga en stor reduksjon i kvadratmeterbruk pr ansatt som følge av valg av andre kontorløsninger. Det er viktig å merke seg at Newsec gjør sine undersøkelser blant sine egne kunder og at dette er en grunn til at deres tall ikke nødvendigvis er representative for alle brukere av kontorareal.

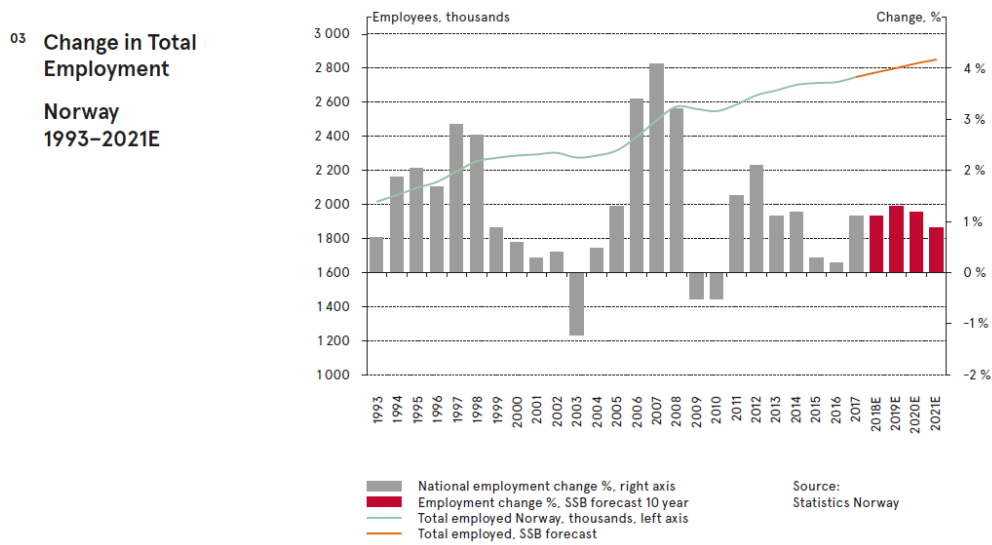
Akershus Eiendom AS sin analyseavdeling gjør årlig en undersøkelse av leietakeres endrede behov for arealer hvert år. Disse undersøkelsene viser at det har vært en endring i behov fra til dels stor vekst i arealbehov for årene frem til finanskrisen i 2008/2009, til at det deretter har vært en svak nedgang i behovene og da særlig i årene etter oljekrisen slo inn sommeren 2014 ifølge (Akershus Eiendom, 2019) Se figur 4. Endring i behov under:



Figur 4 Endring i behov, (Akershus Eiendom, 2019)

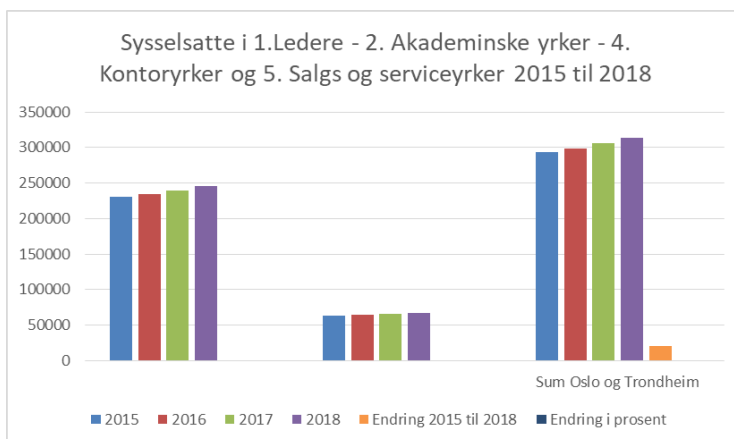
Her må man ta i betraktning at dette er organisasjonenes totale behov uavhengig av rekruttering og endringer i antall ansatte. Hvis vi da ser dette i sammenheng med utviklingen i sysselsetting for de samme periodene så er vi at for de årene der behovet har endret seg i positiv retning, og da særlig for årene 2005 til 2009 så hadde vi en betydelig sysselsettingsvekst i Norge ifølge (Statistisk Sentralbyrå, 2019a). For årene etter oljekrisen der behovene for kontorarealer har gått ned ser vi fremdeles at det er vekst i

sysselsettingen. Se figur 5, Endring i sysselsetting, (Akershus Eiendom AS, 2018):



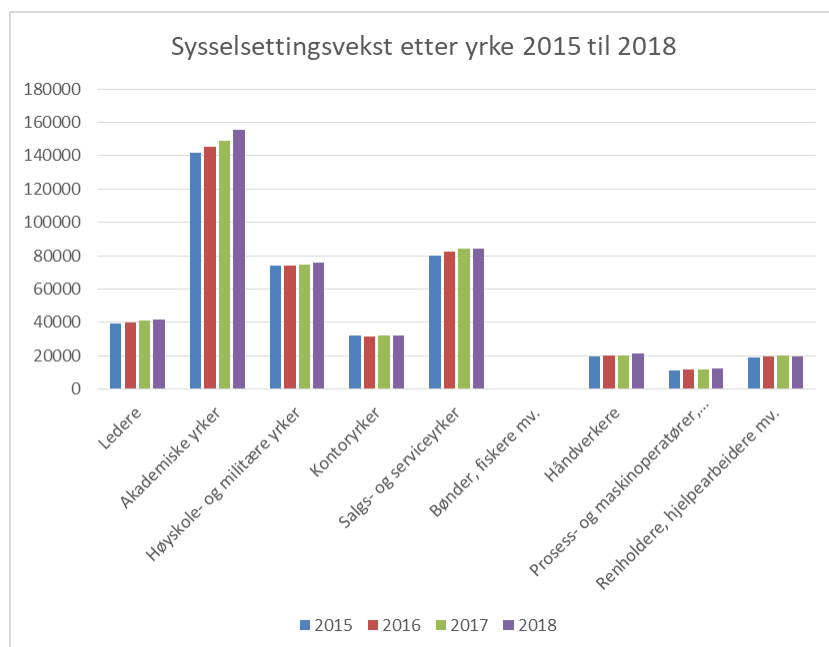
Figur 5 Endring i sysselsetting, (Akershus Eiendom AS, 2018)

Disse analysene er også tilgjengelige på geografisk nivå og om vi ser på tiden fra 2015 til 2018 for byene Oslo og Trondheim så finner vi at sysselsetningsveksten i denne perioden har vært 6,16 % ifølge (Statistisk Sentralbyrå, 2019a). Vi kan samtidig se på denne relatert til de yrkene som normalt benytter kontor og finner da en økning på 6,71 %, (Statistisk Sentralbyrå, 2019a) Se figur 0.9 Endring i Sysselsetting Trondheim og Oslo 2015 til 2018 (SSB, 2019):



Figur 6 Endring i Sysselsetting Trondheim og Oslo 2015 til 2018, (SSB, 2019)

Ser vi videre på hvordan disse tallene utviklet seg fra yrke til yrke, så ser vi at det har vært en relativt lik endring fra år til år for hvert enkelt yrke. Se figur 7 Sysselsettingsvekst etter yrke 2015 til 2018, (SSB, 2019):



Figur 7 Sysselsettingsvekst etter yrke 2015 til 2018, (SSB, 2019)

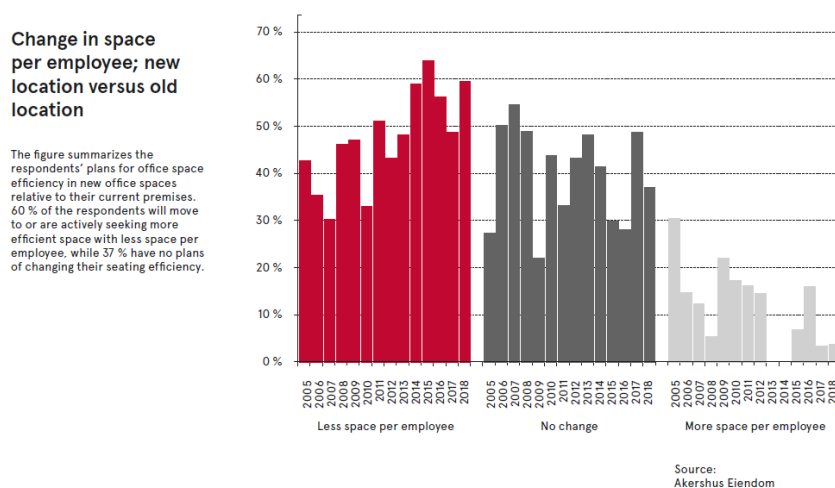
Hvis vi ser på hvor veksten skjer, så ser vi at den er større i mindre enn i større organisasjoner ifølge (Statistisk sentralbyrå, 2019b). Foretak fra 20 – 49 ansatte øker 17 % i antall ansatte, mens foretak fra 250 sysselsatte og over vokser med 4 %. Se tabell 4 Økning i antall ansatte og prosent, etter antall sysselsatte i organisasjonen, (SSB, 2019) under:

Økning i antall ansatte og prosent, etter antall sysselsatte i organisasjonen						
	2012	2013	2014	2015	2016	Økning
20-49 sysselsatte	243890	248175	251879	280215	284481	17 %
50-99 sysselsatte	149629	151296	155661	164957	163895	10 %
20-99 sysselsatte	393519	399471	407540	445172	448376	14 %
100-249 sysselsatte	189091	191942	197605	206939	210698	11 %
250 sysselsatte og over	557057	571393	584602	593544	578294	4 %
100 sysselsatte og over	746148	763335	782207	800483	788992	6 %

Tabell 4 Økning i antall ansatte og prosent, etter antall sysselsatte i organisasjonene, (SSB, 2019)

Mellom 60 og 70 % av de sysselsatte i Norge jobber med tjenesteproduksjon og de fleste av disse har sin arbeidsplass i et kontor. Tabellen over sier oss at dette ser ut til å holde seg ganske stabilt år for år.

(Akershus Eiendom AS, 2019) har også sett på hvordan leietakere planlegger for nye kontorer. Denne statistikken viser at det er stor overvekt av leietakere som planlegger for mindre arealbruk pr ansatt mot de som planlegger for økning av areal pr ansatt. Det er også flere som planlegger for reduksjon enn som ikke vil gjøre endring i arealbruk pr ansatt. Her ser vi også tydelig at det for årene etter 2014 er en særlig trend at man ønsker å redusere arealbruken pr ansatt. Se figur 8 Endring i areal pr ansatt. (Akershus Eiendom AS, 2019):



Figur 8 Endring i areal pr ansatt. (Akershus Eiendom AS, 2019)

Ved analyse av arealbruk og størrelser så skal man være klar over at det er et nyansert og sammensatt tema dersom man ønsker å sammenligne med andre leietakere eller bygg. Det er veldig lav grad av universalitet i dette markedet. Ingen bygg er like og det er ulike faktorer for arealpåslag både internt i leieobjektet og for bygget generelt. Rambøll Norge og IARK har gjort en undersøkelse som viser at arealpåslaget mellom funksjonsareal og bruttoareal pr etasje kan utgjøre fra 13 % til 37 %, (Nore, 2017). Videre så viser tilbudet av kontorarealer for et utvalg i Trondheim at forholdet mellom eksklusivt leieareal og leieareal inklusive fellesarealpåslag varierer fra 9 % til 34 %, se tabell 5 Benchmark utvalgte bygg, (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019):

Lokaler	Arealbruk pr ansatt	Arealpåslag	Kvm pris	Leiepris per person	Drift pr kvm	Bokost pr person	Tilgjengelig
Miljøbygget	23,0	34 %	1800	41.473,64	360	49.768,36	01.07.2020
Skippergata	23,1	34 %	1690	38.975,63	507	50.668,31	02.07.2021
Kobbegate 2	22,0	21 %	1850	40.700,00	497	51.634,00	01.07.2020
Holtermannsveien 1	22,0	27 %	1950	42.900,00	480	53.460,00	01.04.2020
Havnegata 9	22,5	28 %	2200	49.561,60	420	59.023,36	01.07.2020
Beddingen 16	25,3	34 %	1850	46.888,25	635	62.982,33	01.07.2020
Munkegata 26	24,5	9 %	2200	53.996,80	649	69.925,86	01.07.2020
Kongensgate 8	25,0	20 %	2200	55.000,00	600	70.000,00	01.07.2021

Tabell 5 Benchmark utvalgte bygg, (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019).

Denne figuren viser videre at det ikke er jevnført med lavt fellesarealpåslag at man oppnår lav arealbruk, bygget med lavest fellesarealpåslag er det som har nest høyest arealbruk pr ansatt/arbeidsstasjon. Det er da sannsynlig at forholdet mellom funksjonsareal og bruttoareal for dette leieobjektet er høyt.

2.7. Normtall

En arealnorm sier noe om hvordan en organisasjon deler inn sin bruk av areal, og hvor store forskjellig de delene av arealbruken bør være, ifølge (Jensen, 2008). Mange virksomheter har etablert egne interne arealnormer. Disse er gjenstand for stadig endring i forhold til organisasjonens totale behov for areal, men også i forhold endringer i arbeidsprosessen.

Det eksisterer mange normer og anbefalinger for arealbruk på arbeidsplasser, som varierer med de forskjellige typer av kontorløsninger. Mange større organisasjoner har etablert egne arealstandarder som over tid påvirkes av arealkostnader, organisasjonskultur og eksterne reguleringer ifølge (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010). (Jensen, 2008) hevder videre at arealnormene endres over tid, eller at de vil bli erstattet av løpende behovsanalyser i takt med endringer i arbeidsprosesser, informasjonsteknologi og nye arbeidsplasskonsepter.

I Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg fra (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2015), finner vi et normtall i 23 kvadratmeter som øvre grense pr kontorarbeidsplass i statlige nybygg. Dette gjelder i utgangspunktet for byggeprosjekt der staten selv bygger og skal være bruker. Vi ser likevel at dette er i ferd med å bli den nye normen for nye statlige kontorbygg, (Snilstveit, 2017), sier at denne også kommer til å gjelde for Skatteetatens nye kontorløsninger uavhengig av om de leier eller eier selv.

2.8. Kostnader

Et sentralt element i Facility Management er kostnader ifølge (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017). I denne oppgaven er det utelukkende organisasjoner som er leietakere som er undersøkt, slik at sammenligningen av kostnadene blir relativt enkel. (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) ser på argumentene for å eie arealer kontra leie arealer der følgende er viktige argumenter for å eie: Man har full kontroll over bygg og forvaltning, i et finansielt perspektiv så kan det føre til styrking av egenkapitalen, det gir stabilitet og kontinuitet og man vil ha relativ god kontroll og forutsigbarhet rundt kostnadene til å bo. På den andre siden så er det tungtveiende argumenter mot å eie selv, de fleste av økonomisk art. Det kan være lite rasjonelt å drive forvaltning av en egen eid bygning, det kan binde opp kapital i forhold til behov i kjernevirksomheten, eiendomsmarkedet kan være volatilt og påvirke verdien av eiendommen på en negativ måte, og man kan oppleve at det tar fokus bort fra å drive kjernevirksomheten i sitt selskap sier (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017)

(Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) hevder videre at argumentene for å leie eiendom er flere: Det gir større fleksibilitet for bruker, det gir mindre bundet egenkapital, det gir muligheter for større tjenestetilbud knyttet til leieforholdet på grunn av synergier og profesjonalitet hos større forvaltere og utleiere, det gir større muligheter for samlokaliseringer og «clustering», det gjør det å bo enkelt og man får tid til kjernevirksomhet samt at det gir en viss trygghet for kostnadene dersom det er velfungerende marked. (Gjedrem, 2006; Hagen, 2016) beskriver begge et eiendomsmarked som er i balanse. De beskriver godt samsvar mellom bevegelse i tilbud og bevegelse i leiepris i det som må kunne sies å være et velfungerende marked. Et annet moment er at det er relativt lite tilgjengelig næringsareal for salg i markedet, (Akershus Eiendom AS, 2018), noe som betyr at det kan være vanskelig å finne relevant areal og at prisene blir høye.

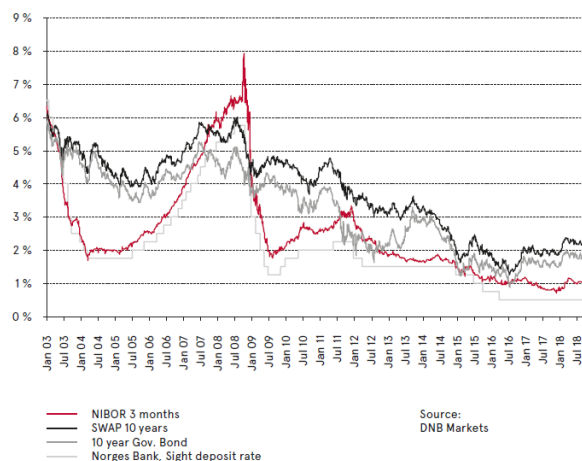
For en organisasjon som benytter kontorarealer, så er kostnader tilknyttet leie en funksjon av en leiepris pr kvadratmeter bygg, driftskostnader pr kvadratmeter (energi, renhold, service, vedlikehold, økonomisk forvaltning etc.) og den arealbruken vi har sett på i kapittelet over. DNB har spart rundt 250 millioner kroner i årlig kostnad ved å redusere arealbruken etter flyttingen av hovedkontoret til Bjørvika, (Newsec, 2018). Det kan være hensiktsmessig i en benchmarking å se på kostnad pr ansatt og kostnad pr arbeidsstasjon siden noen leietakere går over til å overbooke med antall ansatte pr arbeidsstasjon, slik DNB

har gjort. (Haugen, 2008) beskriver benchmarking som en sammenlikning av egne nøkkeltall med andres, noe som er viktig for oversikt over egen situasjon som utgangspunkt for utviklingen av videre strategier for organisasjonen.

(Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) nevner også andre forhold som påvirker kostnad over tid. Leieavtalens lengde kan for eksempel øke kostnadene dersom leieobjektet på sikt blir mindre brukbart for leietakeren, for eksempel ved at produktiviteten går ned. Det samme gjelder også dersom det blir for lite eller for stort. Leier man for mye så er det naturlig at kostnadene til leie blir forholdsmessig for høye, og dersom leieobjektet blir for lite så kan det føre til lavere produktivitet pr ansatt på grunn av trange og mindre brukbare lokaler, og at man også kan risikere å ikke få gjennomført nyutvikling eller satsinger på grunn av begrensninger i areal. Det har vært en tydelig endring i rammebetingelsene for leietaker vedrørende dette de siste årene ifølge (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) som viser til undersøkelser i Storbritannia som viser at gjennomsnittlig leiekontraktslengde har gått fra 23,5 år i 1990 til ca. 7 år i 2011. Realleien har for samme periode også gått ned med 43 %. Realleie betyr leien i dagens valuta justert for prisstigninger i tidsperioden. Tilsvarende for Norge så sier (DNB Næringsmegling AS, 2018) at gjennomsnittlig arealvektet leietid i 2011 i Norge også var på ca. 7 år. Dette støttes også av (Arealstatistikk AS, 2019) som nyanserer dette med at løpetiden på leieavtaler for leietakere over 1000 kvadratmeter har et høyere snitt og at dette blir høyere jo større leietakeren er i arealbruk. Videre sier (Arealstatistikk AS, 2019) at realleien i Norge for samme periode har gått ned med 25 % fra 1986 til 2018. Leietid slik det beskrives over er også forhold som påvirker finansiell fleksibilitet slik det beskrives i kapittel 2.9. Tilpasningsdyktighet.

Leieprisen påvirkes av flere faktorer. (Gjedrem, 2006) beskriver en sammenheng mellom leieprisen og markedets krav til direkteavkastning som igjen har en sammenheng med utviklingen i langsiktige renter. Går renten ned går avkastningskravet ned. Vi ser at rentenivået har hatt en relativt jevn reduksjon over de siste femten årene, bortsett fra før finanskrisen i 2009. Se figur 9 Utvikling i rentenivåer 2003 til 2018, (Akershus Eiendom AS, 2019)

02 Key Interest Rates 2003–2018

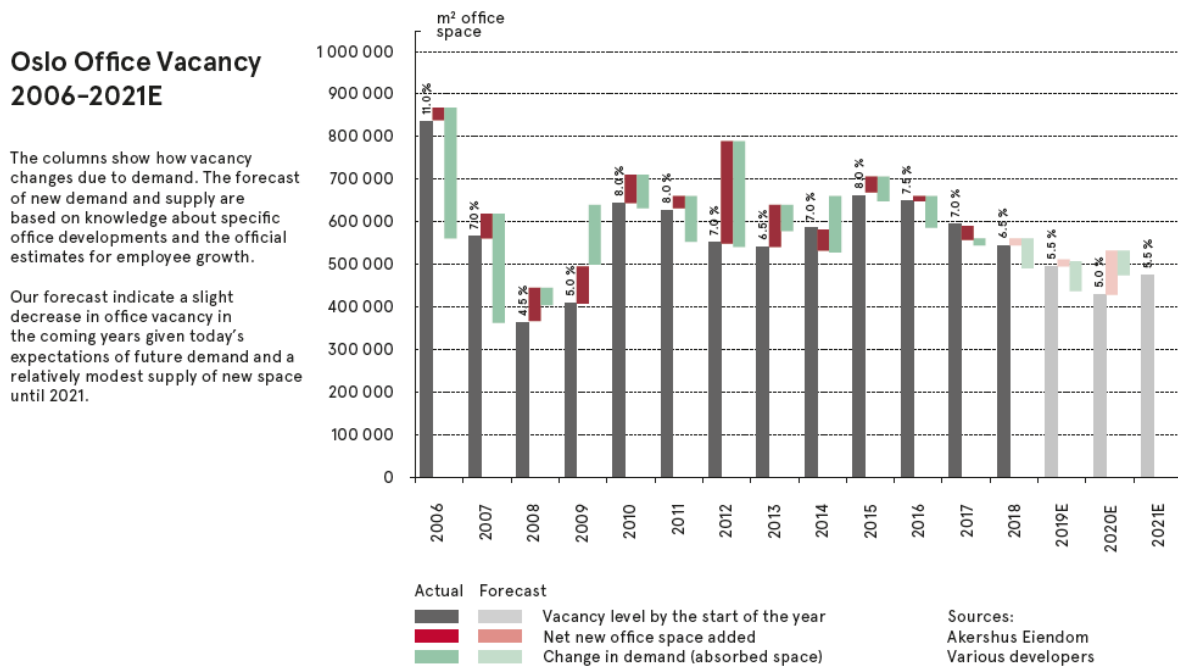


Figur 9 Utvikling i rentenivåer 2003 til 2018, (Akershus Eiendom AS, 2018)

Et lavere avkastningskrav gir videre muligheter for lavere leier sier (Hagen, 2016), som fremholder at tomteverdier og entreprisekostnader også er påvirkningsfaktorer på leienivået. Statistisk Sentralbyrå har i den anledning en relevant indeks for entreprisekostnader, (Statistisk Sentralbyrå, 2019c) som viser en økning på 20,6 % i syvårsperioden fra starten av 2012 til slutten av 2018.

Enkel pristeori kan uttrykkes ved at prisen er et resultat av forholdet mellom tilbud og etterspørsel ifølge (Benestad, Holtskog og Ugland, 1985). Om tilbudet går opp så skal det ifølge slik teori føre til at prisene går ned. (Gjedrem, 2006) sier også tilsvarende at leiepris er avhengig av tilgjengelighet på arealet. Tilbudet av kontorarealer oppsummeres som dagens ledighet i kontorbygg pluss tilgjengelig nytt og brukt areal innen den tidsrammen leietaker benytter. (Akershus Eiendom AS, 2019) viser en utvikling for ledighet i Oslo der vi ser en jevn reduksjon i totaltilbudet i de siste årene. Dette påvirkes også av volumet av nybygg som figuren også viser, så i tider der vi har sett reduksjon i etterspørsel etter areal så har mindre tilførsel av nytt areal kompensert for økt ledighet slik at ledigheten har gått ned mot 5 %. Se

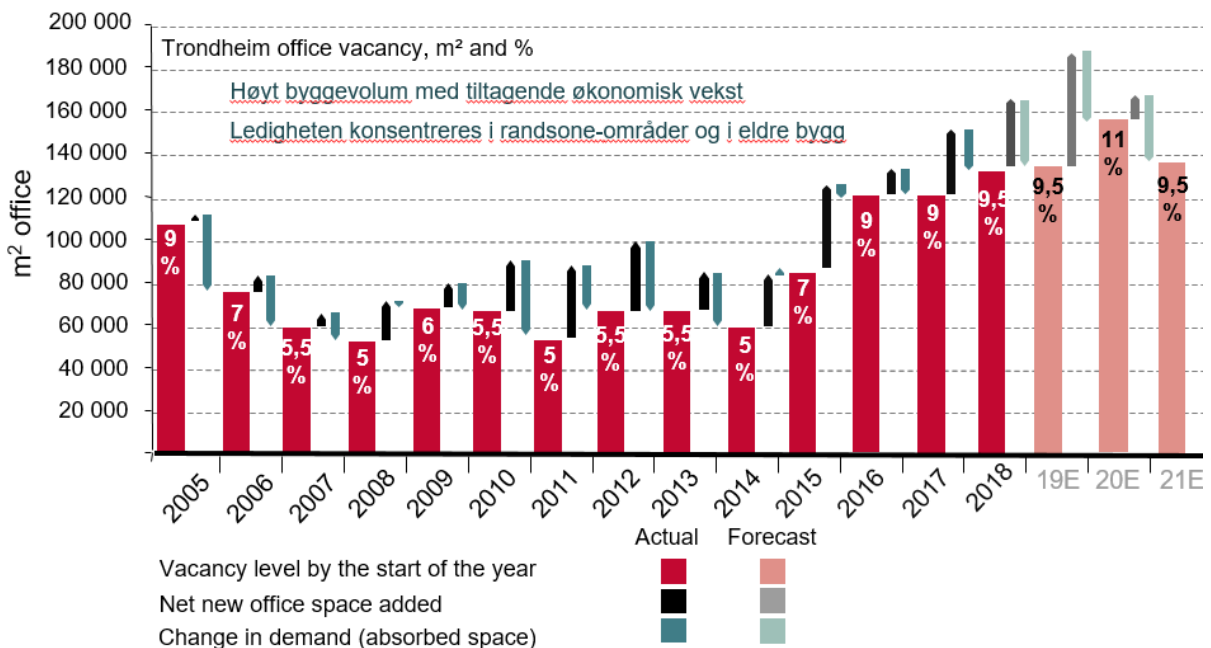
Figur 10. Historisk kontorledighet Oslo. (Akershus Eiendom AS, 2019):



Figur 10 Historisk kontorledighet Oslo. (Akershus Eiendom AS, 2019).

I Trondheim har vi hatt en motsatt utvikling med hensyn på ledighet for de samme årene.

Her ser vi at det ikke har blitt reduksjon i nybygging, og at ledigheten går motsatt vei, dvs. til over 11 % ledighet, (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019). Se figur 11 Historisk kontorledighet i Trondheim:

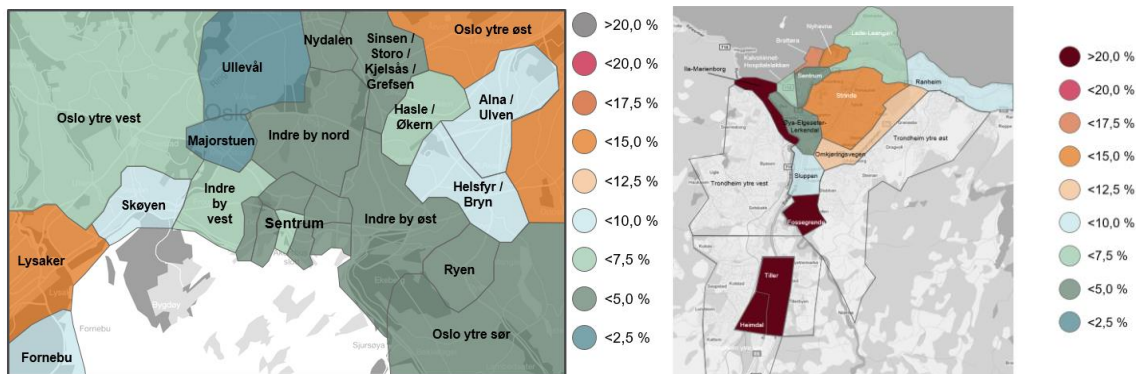


Figur 11 Historisk kontorledighet i Trondheim, (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019).

Pristeorien baserer seg på velfungerende marked og at det er samsvar i tilbudte produkter ifølge (Benestad, Holstkog og Ugland, 1985). Det kan derimot være svært vanskelig å sammenligne produkter i kontormarkedet ifølge (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017), da de forskjellige byggene kan være til dels svært ulike. Lokasjonsstragi er en viktig del av beslutningskriteriene for anskaffelse av kontorlokaler noe som gjør at geografi har stor innvirkning på pris for kontorarealer. (Akershus Eiendom AS, 2019) og (Eiendomsmeidler 1 Midt Norge AS, 2019) viser at det skiller veldig mye i ledighet fra område til område for både Oslo og Trondheim, se figur 12 Sammenligning av kontorledighet i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom AS, 2019) og (Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge AS, 2019) under:

Oslo 5,8 % juni 2018

Trondheim 10,6 % januar 2019.

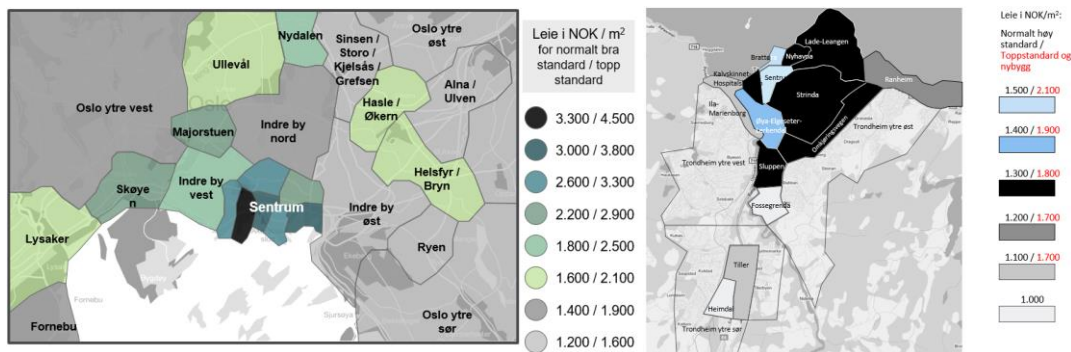


Figur 12 Sammenligning av kontorledighet i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom AS, 2019) og (Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge AS, 2019).

Oslo har en ledighet på ca 4 % for de sentrale delene av byen og veldig høy ledighet på for eksempel Lysaker med opp mot 15 %. For Trondheim er dette likt, sentrum ligger på like under 5 % ledighet og Øya – Elgeseter – Lerkendal har pt ca 3,5 % ledighet.

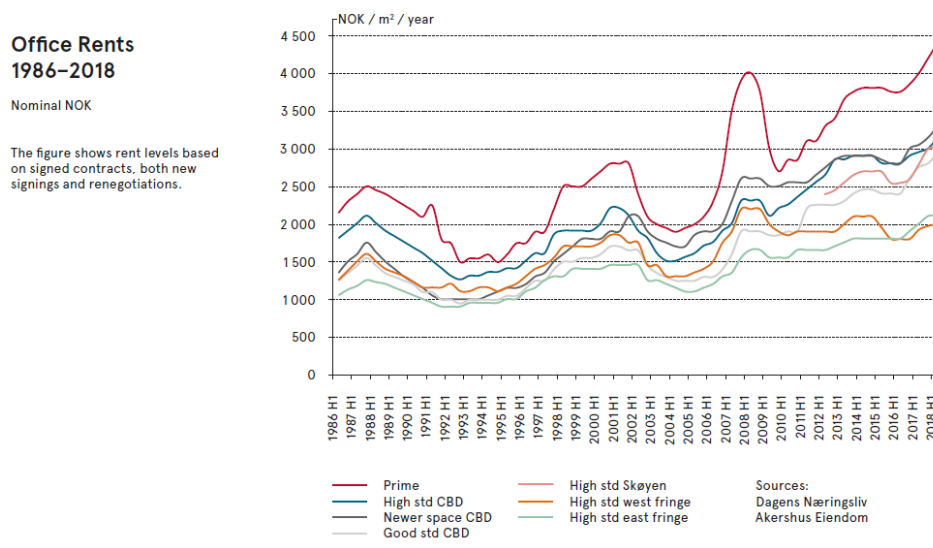
Randsoneområder som Rosten har en ledighet på over 30 %. Vi ser altså at i byene er det stor sprik i ledighet fra randsone til sentrum, noe som etter pristeorien skulle tilsi at leien er lavere i randsone enn i sentrum.

Dette viser seg også å stemme. Vi ser en stor forskjell i leie fra randsone til CBD (Central Business District) i Oslo, fra ca 2 000,- pr kvm på Lysaker til 4 500,- pr kvm på Tjuvholmen og Aker Brygge. For Trondheim er differansene noe lavere med priser på ca 1 700,- pr kvm for nye bygg i randsone som Ranheim mot priser på ca 2 200,- pr kvm i sentrum. Se figur 13 Sammenligning av leiepriser i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom AS, 2019) og (Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge AS, 2019):



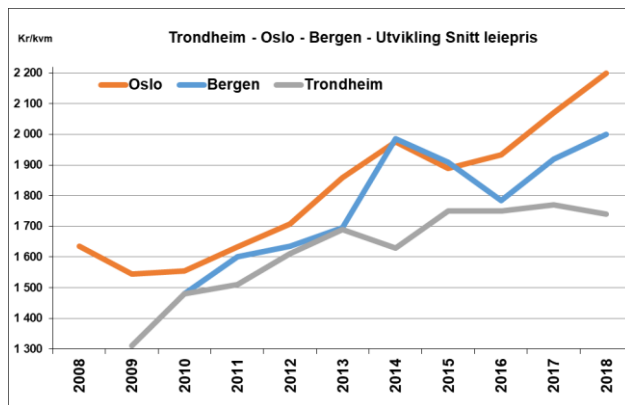
Figur 13 Sammenligning av leiepriser i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom, 2019) og (Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge AS, 2019)

(Akershus Eiendom AS, 2019) gir oss også et bilde av utviklingen av leiepris for Oslo, der vi ser at det har vært en jevn økning i leien gjennom perioden, der det er større utslag for toppleiene enn for de mindre populære områdene og der dot-com krisen tidlig på 2000 tallet, finanskrisen i 2008-2009 og oljekrisen fra 2014 har påvirket leiene negativt. Vi ser også at det blir større sprik i leiepris, se figur 14 Utvikling leiepriser Oslo, Akershus Eiendom AS (2019):



Figur 14 Utvikling leiepriser Oslo, (Akershus Eiendom, 2019)

Sammenligner vi leieprisene i Oslo og Trondheim så finner vi at utviklingen har vært tilsvarende som for utviklingen i ledighet. I Oslo går prisene opp, mens de for Trondheim ikke har beveget seg særlig oppover de siste årene. De har derimot en liten nedgang for 2018, (Arealstatistikk AS, 2019). Se figur 15 Utvikling tre største byer Norge, (Arealstatistikk AS, 2019):



Figur 15 Utvikling tre største byer Norge, (Arealstatistikk AS, 2019)

Et øvrig kostnadselement som er viktig å undersøke er driftskostnadene leietakerne har som del av et leieforhold, eller felleskostnadene som det ofte kalles i leieavtalene. (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) kategoriserer disse kostnadene i syv grupper:

- Administrasjon: Eks: Økonomi, administrasjon og HMS
- Leveranser: Eks: Energi som strøm og fjernvarme. Leveranse av vann
- Tjenester: Eks: Sikkerhet, brøyting, strøing, gartner og renhold
- Vedlikehold Eks: Elektrisitet, ventilasjon, varme, sanitær og bygning
- Inntekter Eks. Renteinntekter
- Forsikring Eks. Terrorforsikring, vedlikeholdsforsikring etc.
- Spesielle kostnader. Eks. Avsetning til fremtidig vedlikehold, større arbeid som ikke er eierkostnader

(Newsec, 2018) gjør årlig undersøkelser på nivået på disse kostnadene og tallene for siste år viser at snittet ligger på 318,- eks mva pr kvm pr år, og at det er store forskjeller mellom høyeste og laveste nivå for disse tallene. Bakgrunnen er at de forskjellige byggene er av forskjellig alder og kvalitet, det er forskjell på energiklasser og hvor enkelt det er å gjøre renhold på fellesarealer etc. Vi ser en tendens til at bygg i dag planlegges i større grad for enkel drift enn hva som var tilfelle for noen år siden, og tallene fra (Newsec, 2018) viser at de gjennomsnittlige tallene for felleskostnader har gått ned med nesten 3 % siden 2016. Som vi ser av tabellen så er energi til fellesarealer en viktig del av kostnadene. Det er et faktum at energiprisene svinger langt mer enn den totale konsumprisindeksen i vår økonomi sier (Statistisk Sentralbyrå, 2019c) og (Statistisk

KATEGORI	GJ.SN./M ²	LAV	HØY
Løpende drift	55	29	71
Kommunale avgifter	12	6	19
Avfallshåndtering	17	7	22
Fettutskiller	0	0	3
Vakthold	9	2	20
Brannvern/internkontroll	16	8	28
Telefon/overføring	3	1	5
Renhold	34	14	59
Skadedyr	1	0	2
Heis	8	5	15
VVS	19	8	28
Utendørs	12	3	21
Bygningsmessig rep.	6	1	9
Rekvisita/driftsmateriell	2	0	4
Beplantning innendørs	0	1	4
Garasjekostnader	0	1	3
Støttefunksjoner	6	3	15
Energi	118	76	149
SUM	318	234	422

Tabell 6 Driftskostnader, høv - lav, (Newsec, 2018)

Sentralbyrå, 2019d), slik at det kan være hensiktsmessig når man skal evaluere endringer i felleskostnadene at man isolerer energikostnadene. Se tabell 6. Driftskostnader, høy - lav, (Newsec, 2018):

For leietaker så er det siste betydelige kostnadselementet knyttet mot bygning følgende kostnader som må dekkes ut over felleskostnadene:

- Energi til egne arealer, her gjelder det samme som for energi innunder felleskostnadene. Kostnadene kan variere svært mye fra bygg til bygg avhengig av energiklasse og prisene svinger i tillegg mye. Kan variere fra 20,- -30,- pr kvm pr år for passivhus og opp til 300,- – 400,- kvm pr år for eldre bygg med lav energiklasse.
- Renhold i egne arealer. Kostnaden avhenger mye av overflater i leieobjektet og den renholdsfrekvensen leietaker ønsker. Kostnadene ligger i intervallet 75,- til 150,- pr kvm pr år.
- Egne servicetjenester som vaktmester, kaffe og vann, kantinetjenester og andre sosiale kostnader.

- Egne innredningsløsninger ut over det som leveres fra Utleier. Her utgjør møbler en stor del samt kommunikasjonsløsninger og eventuelle ombygginger i egen regi. Leietakers behov for teknologi og møbler har blitt mer omfattende med den senere tids kontorløsninger som for eksempel aktivitetsbasert kontorløsning. Her legges det større vekt på variasjon, noe man kan oppnå ved bruk av forskjellige type møbler og interiører og bruk av avansert teknologiske kommunikasjonsløsninger. (Blakstad og Hatling, 2007).

2.9. Tilpasningsdyktighet:

En annen dimensjon som bør være en del av en strategisk programmering er planlegging for endringer i den perioden man skal benytte de nye lokalene. Brukerorganisasjonene opplever stadige og uforutsigbare endringer i rammebetingelser og omgivelser. På det tidspunktet et visjonsverksted, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017), finner sted vil det være umulig for organisasjonen å vite hvordan den utvikler seg i løpet av leieperioden. For mange så kan det være vanskelig nok å se fra kontraktsinngåelse og frem til overtakelsen av lokalene, en periode som gjerne kan være to-tre år. (Arge og Blakstad, 2010) benytter begrepet tilpasningsdyktighet om forhold som skal gi brukeren mulighet til å ivareta effekten av de stadige endringene.

Tilpasningsdyktighet er summen av Generalitet, Fleksibilitet og Elastisitet ifølge (Blakstad, 2017b), og kan defineres som «evne til endring som følge av indre eller ytre påvirkning», (Blakstad, 2001). Eller «kapasitet eller evne til å tilpasse seg senere endringer i bruk», (Blakstad, 2017b)

- Generalitet forklares med om arealene er egnet for flere sorter bruk, for eksempel både som møterom, enkeltkontor eller kontor for to personer uten at utformingen endres.
- Fleksibilitet forklares som mulighetene til å gjøre endringer i et bygg innenfor dets hovedstruktur ved å flytte på, ta ned eller legge til nye vegger, dører og andre lette bygningsselementer.
- Elastisitet er et byggs muligheter til å ivareta bruker(ne)s behov for ekspansjon eller reduksjon av areal. Reduksjon imøtekommes ved muligheten for å dele opp arealene slik at man finne andre brukere og gi de adgang til deler av bygget. Ekspansjon kan

skje ved at man bygger til større volum til bygget, eller ved at brukere i flerbrukerbygg har opsjoner på andre brukeres areal.

Fleksibilitet brukes ulikt av de fleste, (Arge og De Paoli, 2000). Sett opp mot fagfeltet Facility Management deles det opp i minst tre ulike typer fleksibilitet i et brukerforhold for en bygning:

- Fysisk fleksibilitet som er muligheten til å endre på planløsninger eller romforløp, hvor arealeffektivt bygget er, og hvordan teknisk grid, annen infrastruktur og fysiske hindringer påvirker dette.
- Finansiell fleksibilitet som er muligheten til å kunne flytte fra et brukerforhold i en bygning, alternativt fremleie ut sine arealer til andre brukere.
- Funksjonell fleksibilitet som er muligheten til å for å drive med mange forskjellige aktiviteter, flytte på grupper av ansatte og ta i bruk nye bruksmønstre.

(Arge og de Paoli, 2000) hevder i forhold til fysisk fleksibilitet at de fleste byggene lett kan ivareta endringer i vegger som ikke er bærevegger inne i et bygg. Derimot er ikke alle bygg tilrettelagt med universell teknisk grid som gjør det enkelt å endre fra for eksempel åpent landskap til cellekontorer uten å få dårlig arealeffektivitet eller brukseffektivitet.

Videre fant forfatterne at de fleste organisasjonene ser ut til å legge størst vekt på funksjonell fleksibilitet. Mange velger generelle løsninger der plankonsepter og arbeidsplassløsninger stort sett er like i hele bygningen. Her kan organisasjonene omorganisere og flytte på sine ansatte uten bygningsmessige endringer.

Med referanse til den høye endringstakten organisasjonene opplever, hevder forfatterne at finansiell fleksibilitet har blitt mere viktig. Da er det ikke bare den avtalefestede retten til å kunne fratruke hele eller deler av areal i en leieavtale eller drive med fremleie som er viktig, men også at bygningene er designet for dette. For eksempel at bygningen har en fornuftig inngang/tilgang for andre brukere, at kantine kan deles, og at det ikke blir for stort ubrukbart fellesareal ut av en oppdeling.

(Arge og Blakstad, 2010) beskriver fire strategier for å ivareta tilpasningsdyktighet som skal gjelde gjennom hele programmeringsprosessen:

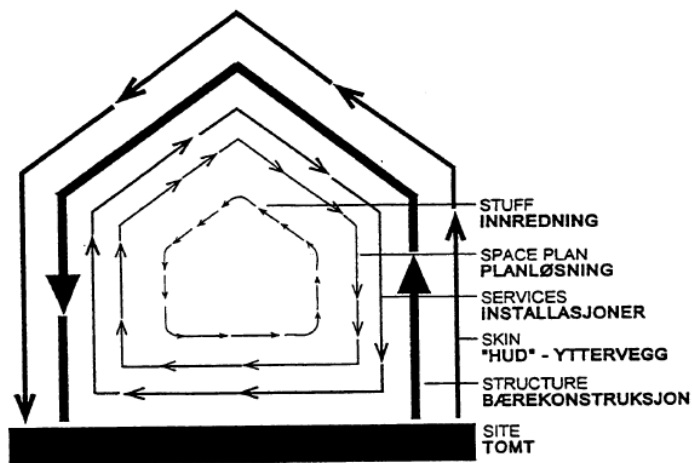
- Strategi i byggeprosess, programmering, design og konstruksjon.

- Strategi i aktuelt bygg. Mål og størrelser.
- Strategi vedrørende bruk av lokalene.
- Strategi i forhandlinger, kontrakter og økonomi.

For å sikre stor grad av tilpasningsdyktighet er det viktig at disse forholdene bringes inn i den strategiske programmeringen og at man på et tidlig tidspunkt gjør dette til et viktig fokusområde. (Arge og Blakstad, 2010) fremholder at det er viktig å skape en helhetlig forståelse av brukerorganisasjonens behov sett opp mot aktuelle byggs tilpasningsdyktighet. En tidlig avklaring av sine antatte behov for tilpasningsdyktighet må gjøres. Å skape gode designkonsept for tilpasning til det aktuelle bygg må skje på tidspunkt for den funksjonelle programmeringen jf. figur 3 Strategisk programmering, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017) over. Det kan brukes flere teknikker for å finne behovet for tilpasningsdyktighet, en av de kan være Scenariotenking. Her kan man simulere situasjoner med oppkjøp, organisk vekst, fusjoner, fisjoner og delt eller hel avvikling av organisasjonen.

Et prinsipp i vurdering av tilpasningsdyktighet er å se på aktuelt byggs laginndeling. Se Figur 2.3.4 En bygnings laginndeling under. De forskjellige lagene har ulik levetid og kan deles inn som følger, noe man må ta i betraktning når man skal vurdere tilpasningsdyktighet, (Brand, 1994):

- Tomt: Levetid evig
- Bærekonstruksjon: Levetid 30 til 300 år
- Yttervegger og tak (Skin): Levetid 20 år
- Installasjoner: Levetid 7 – 15 år
- Planløsning: Levetid 3 – 30 år
- Innredning: Levetid daglig til månedlig



Figur 16 En bygnings lagdeling, (Brand, 1994)

Som en oppsummering av modellen, se figur 16 En bygnings lagdeling, (Brand, 1994), så kan vi si at mulighetene i endringer ligger i de «indre» lagene, og det er disse vi må se opp imot en organisasjons program og antatte behov for endringer. Disse lagene må det være lett å endre uten å bruke store tids- og kostnadsressurser. Videre må de ytre lagene som yttervegger og bygningskonstruksjon gir rom og muligheter for tilpasning. Dess mere rigide bæresystemer og mindre rom innenfor disse, jo mindre tilpasningsdyktig blir bygget.

Et annet moment som påvirker byggets tilpasningsdyktighet er byggets funksjoner ifølge (Arge og Blakstad, 2010). Det kan være hensiktsmessig og også dele opp disse funksjonene i lag. Plassering av fellesarealer som resepsjon, kantine, trafikkarealer og tekniske rom med føringsveier er som regel rigide i utforming og plassering. Spesialfunksjoner som eksempelvis møteromsenter, allmenninger, treningsrom etc. vil være noe enklere å endre, men disse har samtidig en bruk som er knyttet opp mot installasjonene i rommene som det gjerne kan være dyrere å flytte, for eksempel garderober, dusjer, kjøkkensoner og amfier. Der det vanligvis er enklest å gjøre endringer er i arealene der arbeidsplasser og tilhørende funksjoner ligger.

2.10. Brukskvalitet.

En definisjon på brukskvalitet eller Usability er «i hvilken grad et produkt/system kan bli brukt av spesifiserte brukere for å oppnå spesifiserte mål i en spesiell kontekst, med best mulig effektivitet, verdiskaping og tilfredse brukere», (Fenker, 2008; Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010).

En tilsvarende definisjon av brukskvalitet finner vi i NS-EN ISO 9241, (Standard Norge, 1998): «den utstrekning et produkt kan bli brukt av spesifiserte brukere til å oppnå spesifiserte mål med effekt, effektivitet og tilfredshet i en spesifisert brukskontekst». Begge disse definisjonene gjelder likt for bygninger og øvrige produkter. Om vi ser nærmere på brukskvalitet i bygninger og disse begrepene, så beskriver (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010) følgende:

- Effekt er om bygningen gir den forventede effekten for de som benytter den, og henger sammen med strategiske mål og verdiskaping i organisasjonen.
- Effektivitet handler om bygningen legger godt til rette for effektiv ressursbruk og god produktivitet. Tidsbruken i arbeidsprosesser er et uttrykk for effektivitet, og arealbruk, utstyr og støttesystemer påvirker effektiviteten. Effektivitet er produktivitet i bred forståelse.
- Tilfredshet beskriver om bygningens brukere, både ansatte og besøkende, er komfortable, trygge, og friske. Tilfredshet handler også om hvordan deres opplevelser, følelser og holdninger knyttet til bygningen er.

Å vurdere en bygning på denne måten er en relativt ny øvelse. Aktørene i denne bransjen så stort sett på en bygning som et prosjekt eller et produkt ut i fra hvordan den leverte teknisk og rent funksjonelt ifølge (Granath og Alexander, 2006). En bredere forståelse av begrepet Brukskvalitet som konsept dreier seg om å koble denne oppfatningen av en bygning med det den leverer til den enkelte bruker sett opp imot brukerorganisasjonens behov, og da hensyntatt både menneskelige, psykososiale, tekniske og økonomiske mål, (Fenker, 2008). I Norge så eksisterer det regler for hva som skal ligge til grunn for den tekniske leveransen i et bygg. (Byggteknisk forskrift, 2017) er relativt spesifikk på bygningsmessige krav til for eksempel ventilasjon, universell utforming og inneklime. Videre så finnes det krav i (Arbeidsmiljøloven, 2005 ; Arbeidsplassforskriften, 2013) som indirekte også stiller krav til teknisk leveranse for et bygg.

Inneklime i denne sammenhengen defineres til å inneholde følgende områder, (WHO, 2019):

- «Termisk miljø (varme, kulde, trekk og luftfuktighet)
- Atmosfærisk miljø (forurensning, luftkvalitet og friskluftmengde)
- Akustisk miljø (støy, oppfattelse av tale og lyd)
- Aktinisk miljø (belysning, stråling og elektriske- og magnetiske felt)

- Mekanisk miljø (ergonomi, sklisikring og vibrasjoner mm.)»

(Wargocki et al, 2006) gir oss via sine litteraturstudier og egne undersøkelser informasjon om at det er en sammenheng mellom inneklime og ytelsene hos brukerne i kontorbygg. Dersom inneklimate blir bedre så presterer de ansatte i lokalene bedre. Dette gjelder for både ventilasjon, temperatur, luftkvalitet og lydforhold: Når det derimot gjelder lysforholdene så finner ikke undersøkelsen en sammenheng. Undersøkelsen sier videre at det kan opptå sykemeldinger når luftkvalitet, ventilasjon og temperatur blir til det de kaller en «SBS-syndrome» - «sick building syndrome» som for eksempel kan være sopp som får gro og spre seg i bygget. I undersøkelsen legges det til at man må være varsom med å bruke denne sammenhengen fordi symptomene hos de sykemeldte er så vidt forskjellige.

Vi kan dele Brukskvalitet inn i fire nøkkelkonsepter:

1. Brukskvalitet må ses i en spesifikk kontekst, (Alexander, 2007). For å kunne vurdere brukskvalitet så er det viktig å kunne se sammenhengen med bygningen og dens arbeidsplasser. Bygningen bør gi merverdi (Added Value) til brukerorganisasjonen i størst mulig grad gjennom måten den er konstruert og organisert på.
2. Situasjonsbestemt oppførsel, (Fenker, 2008). En kort forklaring på dette konseptet er at menneskene, eller brukerne i dette tilfellet, handler i tråd med sine omgivelser. Denne relasjonen mellom bygg og bruker er en samhandling som avhenger av materialvalg, organisering, sosiale mulighet mv. i bygget.
3. Brukskvalitet som kulturelt fenomen, (Lindahl og Granath, 2006). Organisasjonens kultur må forstås og ses i sammenheng med den bygningen organisasjonen bruker. Måten denne støtter kulturen på er en viktig kriterium i vurderingen av brukskvalitet.
4. Brukeropplevelser. Brukskvalitet i denne konteksten er en vid tolkning av all interaksjon brukerne har med bygget, og brukernes opplevelse av denne interaksjonen, bygningens fasiliteter og ressurser. (Alexander, 2008)

(Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) hevder at det kan være forskjellig tilnærming til vurdering av brukskvalitet av en bygning. De forskjellige brukergruppene kan ha forskjellige perspektiv og forskjellig mening om brukskvaliteten, og derfor må man i vurderingen av brukskvalitet diskutere de forskjellige brukergruppene individuelt og deres bidrag til organisasjonens målsetning.

(Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) peker videre på at andre faktorer enn de fysiske løsningene er viktige for vurdering av brukskvalitet, samtidig som de også legger vekt på at det fysiske omgivelsene kan være viktige virkemiddel i å nå organisasjonens mål. Nøkkelen for god brukskvalitet ligger i å finne et godt samspill, eller en god relasjon, mellom menneskene, bygningen de bruker og klare organisatoriske og strategiske retningslinjer for bruken av lokalene.

(Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) konkluderer med at få metoder egner seg til å evaluere organisatorisk måloppnåelse og effekt, mens det på samme tid finnes mange forskjellige metoder for å evaluere både effektivitet og tilfredshet knyttet opp mot samspillet mellom organisasjon og bygning.

Intervjuer og gruppeintervjuer er godt egnet til å utforske komplekse situasjoner og relasjoner sett opp mot brukskvalitet ifølge (Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008).

Kvantitative spørreundersøkelser er også godt egnet for evaluering av noen temaer innen brukskvalitet, og kan da inngå som en del i en metodetrianglering ifølge (Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008). Spørreskjemaer kan lages på en slik måte at svarene lett kan inngå i benchmarkingsanalyser, noe som ikke er like lett for kvalitative metoder.

2.11. Kontorløsninger

Utvikling av kontorarbeidsplasser er i stadig endring. Vi ser i dag gjerne på arbeidsplassutvikling som et samspill mellom tre ulike dimensjoner, organisering, fysisk utforming og teknologiske verktøy hevder (Blakstad og Gjersvik, 2004). Disse tre dimensjonene er avhengige av hverandre, og i utvikling må alle dimensjonene tas med i betraktningen. Kontorarbeid er i dag i større eller mindre grad en form for kunnskapsintensivt arbeid, og det stiller krav til arbeidsplassen, som vi da gjerne kaller kunnskapsarbeidsplassen. Slike brukerorganisasjoner står stadig overfor endringer i organisering eller i måter å jobbe på. Det pågår en rask utvikling av ny informasjons og kommunikasjonsteknologi og dette påvirker arkitektur, nye kontorløsninger og infrastruktur sier (Blakstad og Gjersvik, 2004).

I følge (Blakstad og Hatling, 2007) kan kontorløsninger hovedsakelig deles inn i tre kategorier:

- Cellekontor, en person i ett rom
- Åpent landskap, ulike gruppestørrelser og utforming av landskapet
- Gruppekontor, flere personer (2 – 8) i ett rom.

Disse tre kan igjen deles inn i syv kontortyper som (Bodin Danielsson, 2010) har definert på følgende måte:

Cellekontor:

- Cellekontor, et lukket kontor for en ansatt, for høy grad av konsentrasjon og selvstendighet.

Gruppekontor:

- Gruppekontor, et lukket kontorrom som deles av 2 til 3 personer.

Åpent landskap:

- Lite kontorlandskap. Et avgrenset område med plass for 4 til 9 personer.
- Medium kontorlandskap. Et avgrenset område med plass for 10 til 24 personer.
- Stort kontorlandskap. Et avgrenset område med plass til flere enn 24 personer.

Flexi-kontor:

- Et kontorareal uten faste plasser. Her kan det være plass til omtrent 70 % av brukerne, dette fordi mye av arbeidet foregår utenfor kontoret. Brukerne vil her ha delte arbeidsplasser, eller overbooking noe som betyr færre arbeidsplasser enn arbeidstakere sier (Blakstad og Hatling, 2007). Dette gjøres mulig i organisasjoner der brukerne har høy grad av mobilitet, som for eksempel at de er ute hos samarbeidspartnere, er på reiser eller jobber fra hjemmekontor, noe som kunne ført til at mange arbeidsstasjoner ville stått tomme ifølge (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010 ; Blakstad og Hatling, 2007).

Kombikontor:

- Kombikontor, her er det aktivitetstypen som avgjør hvordan romløsningen er, om det er konsentrasjonsarbeid, individuelt arbeid eller samarbeid. Løsningen er funksjonsbasert og kan for eksempel bestå av cellekontor og fellesareal. Det utføres

flere ulike aktivitetstyper hos brukerorganisasjonene, og disse aktivitetstypene krever hver for seg ulike kontorløsninger, (Bodin Danielsson, 2010).

Det har ifølge (Blakstad og Hatling, 2007) blitt mer og mer vanlig å lage spesielle rom for slike aktiviteter som nevnt i punktet over, såkalte aktivitetsbaserte løsninger.

(Blakstad og Hatling, 2007) beskriver noen areal typer i denne aktivitetsbaserte kontorløsningen:

- Stille soner, multirom, bibliotek, lesesal etc. For konsentrasjonsarbeid der det er behov for stor grad av stillhet.
- Touch down. Arbeidsplasser for arbeid med kortere varighet i åpne løsninger. Passer for arbeid med mindre behov for konsentrasjon og samarbeidstyper ifølge (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010).
- Club lounge. Et dynamisk åpent areal med ulike møbler og som legger opp til samarbeid.
- Møteplasser, allmenninger eller sosiale soner. Område der man møtes og der trafikken kan være høy. Det kan være et pauseområde, men kan også være arena for kunnskapsutveksling og samarbeid.

Det finnes flere måter å definere de fysiske løsningene for kontorarbeidsplasser på: (Becker, 1999) kategoriserer på denne måten.

- Åpne og universelle løsninger.
- Aktivitetsbaserte løsninger
- Clean Desk løsninger med delte plasser.
- Hjemmekontorløsninger
- Team og samarbeidsplasser for mindre grupper fra 5 – 25 arbeidsstasjoner
- Virtuelle løsninger, det mobile kontor.

(Duffy, 1997) definerer fire andre kategorier:

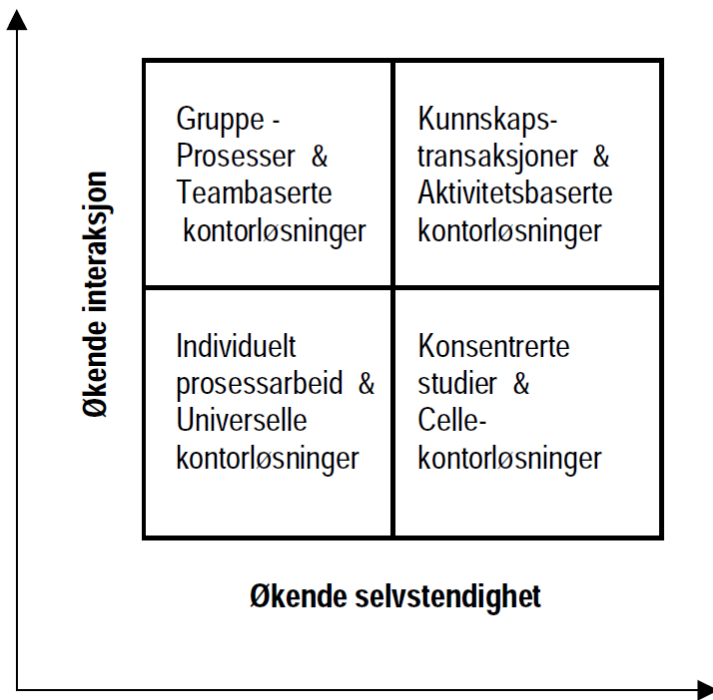
- The Cell: Høy grad av autonomi og lav grad av interaksjon. For brukere som jobber mest individuelt og som har lavt behov for å snakke med medarbeidere. Cellekontor er typisk areal for dette behovet.

- The Den: Lav grad av autonomi og høy grad av interaksjon. For arbeidstyper der gruppeaktiviteter og kunnskapsdeling er hovedinnhold. Typiske arealer for dette er prosjektrum med åpne løsninger, og separert fra andre avdelinger/grupper av organisasjonen.
- The Club: Høy grad av autonomi og høy grad av interaksjon. For kunnskapsarbeidsplasser der det er stort behov for samspill mellom de ansatte og samtidig med behov for uavhengighet.
- The Hiv: Lav grad av autonomi og lav grad av interaksjon. Typisk for arbeidsbehov der de ansatte gjør gjentatte oppgaver med lite behov for støtte fra kollegaer, som for eksempel kundesenter eller supportcenter for IT mv. Arealene er gjerne universelt utformet i åpent plan.

I en videre tilnærming til de ulike kontortypene så definerer vi de gjerne i tre dimensjoner: Kontorets fysiske egenskaper, kontorets plassering og bruken av kontoret.

- Kontorets fysiske egenskaper dreier seg om den fysiske løsningen, om det er åpne arealer eller cellekontor, om tetthet og avdelingsnærhet mv.
- Kontorets plassering handler om hvor de ansatte faktisk gjør arbeidsoppgavene sine, inne på kontoret eller mobilt ute i omgivelsene eller fra hjemmekontorløsninger.
- Kontorets bruk dreier seg om brukerne deler plasser eller om de har egne faste plasser, samt om de er mobile innen de fasiliteter de tilbys inne på kontoret.

Disse egenskapene definerer kontortypene sammen, og det finnes mange varianter og sammensetninger av dimensjonene. (Arge og De Paoli, 2000) setter (Duffy, 1997) sine dimensjoner og typer kontorarbeid sammen med (Becker, 1999) sine kategorier og får dette bildet, se figur 17 Sammenhengen mellom arbeidsmåter og kontorløsninger - Duffy og Becker, (Arge og De Paoli, 2000):



Figur 17 Sammenhengen mellom arbeidsmåter og kontorløsninger - Duffy og Becker, (Arge og De Paoli, 2000)

Figuren viser dermed sammenhengen mellom arbeidsmåter og kontorløsninger. Man må i denne forbindelse ta med i betraktningen at organisasjoner kan ha en eller flere kombinasjoner av kontorløsninger sier (Becker, 1999)

I en litteraturgjennomgang som ble gjort i forbindelse med utvikling av Rom og Funksjonsprogram ved det nye regjeringskvartalet, (Statsbygg, 2016), går det frem at valg av kontorløsning påvirker tilfredsheten hos brukerne, men at dette også henger sammen med hvordan løsningene implementeres og brukes. Dette kan variere fra organisasjon til organisasjon ifølge (Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008). Litteraturstudiet som (Statsbygg, 2016) har gjort viser også til at grad av kontroll over egen arbeidssituasjon og valgfrihet påvirker resultatene for tilfredshet for de ulike kontorløsningene. Høy grad av kontroll og valgmulighet gir høyere tilfredshet. Samtidig så viser litteraturgjennomgangen at det generelt er høyere score for tilfredshet for cellekontor enn det er for åpne løsninger med lavere grad av valgmulighet eller flexi-kontor med overbooking.

Samtidig er det også mange andre påvirkningsfaktorer ved lokalene som har betydning. Eksempler på dette er luftkvalitet, temperatur, dagslys, klang og lydnivå som alle er viktige faktorer og ta hensyn til i slike vurderinger. (Bodin Danielsson et al, 2014) påpeker at det er vanskelig å sammenligne og se hvilke kjennetegn som beskriver gode kontorlokaler ut i fra

løsningene alene. De nevnte forhold vil også virke inn, og det gjør det også vanskelig å sammenligne de forskjellige studiene av brukskvalitet som er gjort.

3. METODEKAPITTEL

Dette kapitlet skal forklare og vise hvordan undersøkelsene har blitt utført. Det gir en beskrivelse av de utførelsen av de ulike undersøkelsene og det viser hvordan de forskjellige svarene har fremkommet. Det gis også en forklaring på hvorfor disse metodene ble brukt. Videre er det gitt en drøfting av hvorvidt undersøkelsen forholder seg til statistiske prinsipper samt at det til slutt er inkludert noen kommentarer til de forskjellige undersøkelsene. Metodekapitlet er i stor grad basert på faget Vitenskapelige metoder som inngikk i dette studiet.

3.1. Metode

(Tjora, 2017) presenterer to forklaringer av begrepet metode, et snevert og et bredere. I snever forstand kan det bety den kunnskapen om de verktøyene vi bruker for å innhente data. Videre poengteres det at metode handler om systematisk å kunne finne årsaken bak hendelser og forhold vi vil undersøke. I bredere forstand forklarer (Tjora, 2017) metode til å handle om mer enn selve verktøyet for datainnsamling. I tillegg kommer kunnskapen om å strukturere, bearbeide og forstå fakta på en måte som gjør undersøkelsene våre etterprøvbare. Etterprøvbarhet står sentralt som prinsipp i vår forskningstradisjon.

3.1. Forskningsdesign.

Denne undersøkelsen av måloppnåelse ved flytting er basert på tre undersøkelser.

- En dokumentgjennomgang av informasjon om ca. 350 leietakere som har flyttet i Oslo og Trondheim.
- En spørreundersøkelse sendt ut til ca. 300 kontorleietakere i Oslo og Trondheim
- En intervjuundersøkelse med 16 større leietakere i Trondheim.

Det er altså benyttet flere metoder i min oppgave, noe som innebærer en såkalt metodetriangulering. (Everett og Furseth, 2012) sier at det ofte kan være fruktbart og benytte flere metoder. Det gir en videre innfallsvinkel og det gir mulighet til å belyse flere deler av problemstillingen. (Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) sier også at temaet brukskvalitet som er en stor del av denne oppgaven egner seg godt for utforskning ved bruk av kvalitativ og kvantitativ metode samtidig. (Everett og Furseth, 2012) hevder videre at man bør tilpasse bruken av metoder til størrelsen på prosjektet, og at det kan være hensiktsmessig å ha hovedvekt på én metode og så supplere med andre. Slik er det gjort i

denne oppgaven. Det har vært hovedvekt på intervjuene, mens spørreundersøkelsen og dokumentstudiene har vært supplementet, selv om bruken av undersøkelser varierer noe for de forskjellige forskningsspørsmålene.

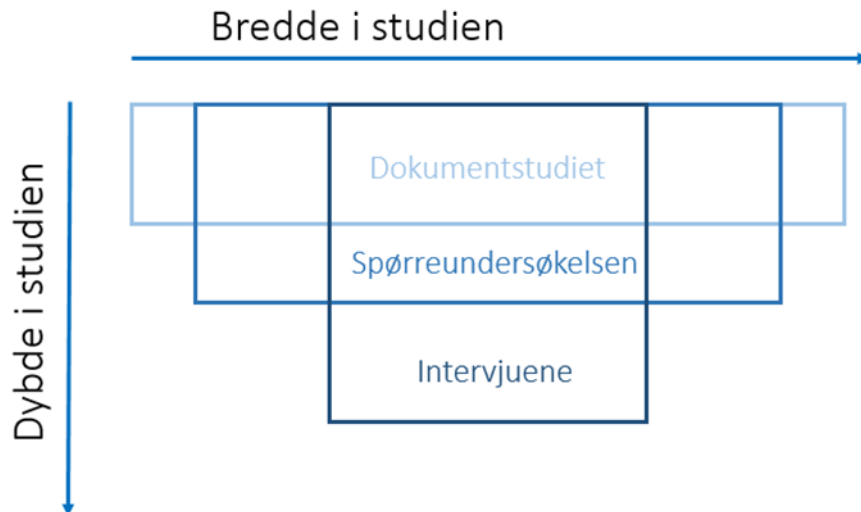
For det første forskningsspørsmålet, «Hvordan utvikler bruken av areal seg ved flytting?» har utfordringen vært å finne nok data til å kunne se en trend i utviklingen, samt også å kunne si noe om hvor stor arealbruken etter flytting faktisk er blitt. Dette spørsmålet er av en slik art at det er kvantitativ undersøkelse som er best egnet som design. Det handler om tall og lett målbare verdier ifølge (Olsson, 2018). Det er relativt få opplysninger fra hver men som omhandler mange flyttinger. (Jacobsen, 2016) hevder at kvantitative data som disse undersøkelsene fremskaffer gir den fordel at de gir presisjon og at de samtidig er egnet for generalisering. Dokumentstudiet er i dette tilfellet en slik kvantitativ undersøkelse fordi det tar for seg kvantitative opplysninger. Det samme gjelder for spørreundersøkelsen, selv om spørreundersøkelsen har noen flere opplysninger om detaljer, mens noen færre opplysninger om flyttinger.

Forskningsspørsmål nummer to, «Hvordan utvikler kostnadene seg ved flytting?» er ikke ulikt det første forskningsspørsmålet noe som dreier seg om tall og kvantifiserbare verdier. Kostnader for en leietaker er noe mer nyansert enn arealbruk, men det er igjen kvantitativ metode som kommer mest til sin rett. Spørreundersøkelsen er den kvantitative metoden som er brukt for dette spørsmålet. Men her er det også brukt kvalitativ metode for å kunne forklare svarene fra spørreundersøkelsen slik (Olsson, 2018) forklarer kan være nyttig. Intervjuene har gitt en god mulighet til å forstå detaljene i kostnadsbildet som leietakerne opplever.

Det siste forskningsspørsmålet er «Har de målsetningene organisasjonen gjorde seg før flytting blitt innfridd?» Dette spørsmålet dreier seg delvis om kvantitative verdier som for de to første, men i større grad kan dette besvares ved hjelp av kvalitativ metode ifølge (Olsson, 2018). Dette fordi det trengs mange og varierte opplysninger for å svare opp spørsmålet, og det er hovedfokus på en helhetsforståelse. Spørreundersøkelsen har blitt bruktil å svare på noe av innholdet i dette spørsmålet, men det er intervjuene som i stor grad har vært viktigst for å kartlegge dette. (Jacobsen, 2016) sier at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy relevans, og dette har vært målet for intervjuene. Forfatteren sier videre at intervjuer er

godt egnet for fleksibilitet og det har vært gjort endringer underveis i intervjuene for å klarlegge flere detaljer.

Under følger en figur som sammenfatter bruken av metoder og trianguleringen, figur 0.24:



Figur 18 Dybde og bredde i trianguleringen.

3. 2. Prosedyre

Her følger en kort beskrivelse av undersøkelsene og hvordan disse har blitt gjennomført. Spørreundersøkelsen og intervjuene har blitt gjort i samarbeid med en medstudent som skriver sin masteroppgave om et annet tema. Allikevel så er de ønskede dataene i medstudentens oppgave såpass beslektet at det var naturlig å gjøre et samarbeid om disse oppgavene, og behovet for å kontakte samme intervjuobjekt i organisasjonene var likt for begge. Spørreundersøkelsen ble utformet i samarbeid, og sendt ut samlet. Intervjuene ble også avholdt sammen med denne medstudenten, der rollefordelingen var slik at man intervjuet om hvert sitt tema og den som ikke var intervjuer lyttet og supplerte intervjueren der det var naturlig. Etter intervjuene ble det holdt en kort oppsummering med medstudenten. Det kan nok være at spørreundersøkelsen burde vært sendt ut med hvert sitt tema for hver student, men samarbeidet om intervjuene har vært veldig godt. Det ble gjort et pilotintervju slik (Everett og Furseth, 2012) anbefaler for å kontrollere innhold og kvalitet på gjennomføringen, dette som et rollespill mellom medstudentene. I alle undersøkelsene er organisasjoner, respondenter og intervjuobjekter anonymiserte. Den viktigste bakgrunnen for dette er at opplysninger om kostnader ofte ses på som forretningshemmeligheter.

3.2.1. Dokumentanalysen

Dokumentene som har vært gjennomgått er registrerte opplysninger om leietakere som har søkt etter kontorarealer i Oslo og Trondheim for årene 2015 – 2018. Opplysningene kommer fra selskapene Akershus Eiendom AS i Oslo og Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS i Trondheim som registrerer slike opplysninger som del av sitt analyse- og markedsarbeid. Opplysninger om ca. 350 leietakere har vært gjennomgått og av disse så har 128 besluttet flytting i denne perioden. Det vil si at de fleste allerede har flyttet, mens noen fremdeles venter på at bygg skal bli ferdigstilt. Undersøkelsen omfatter opplysninger om både offentlige og private leietakere med størrelse fra ca. 500 kvm til ca. 18 000 kvm. Arealstørrelse før og etter flytting er den viktigste opplysningen om hver leietaker i undersøkelsen, men også forventninger om arealbruk og utvikling i antall ansatte er med i undersøkelsen.

Svarene ble registrert inn i et regneark som har gitt den informasjonen som følger av resultatkapittelet i oppgaven.

3.2.2. Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen har blitt distribuert til en liste på ca. 180 leietakere i Oslo og Trondheim som har flyttet i årene fra 2014 til 2019. Utvalget har blitt gjort ved hjelp av adresseregistre, der det er registrert adresseendring, samt noe informasjon om leietakere som har flyttet fra meglerselskapene som er angitt i kapittelet over. Via bransjeregistre som «Bizweb» fra Visma Softwares, opplysningene fra meglerselskapene og søk på organisasjonen har det blitt kartlagt hvem som er daglige ledere samt at navn og epostadresser har blitt registrert. Spørreundersøkelsen har blitt gjort via verktøyet Questback Essentials laget av firmaet Questback AS. Den ble distribuert 10.12.2018 via epost til lederne i de organisasjonene som var registrert. Siden har den blitt purret tre ganger med jevne mellomrom. Til slutt ble det også purret på noen av respondentene pr. telefon.

Til tross for det betydelige arbeidet som ble lagt ned i registrering av objekter til denne undersøkelsen og de gjentatte purringene var det en beskjeden svarprosent på undersøkelsen, med 39 respondenter. Det ble da ekskludert data fra flere respondenter da tallene vår åpenbart feil eller de hadde unnlatt å svare på avgjørende spørsmål. Bakgrunnen for disse problemene kan nok være at innholdet i undersøkelsen krever for mye innsats av hver enkelt respondent med bakgrunn i for detaljerte spørsmål. Allikevel så representerer svarene fra disse respondentene opplysninger om ca 67.000 kvm leieareal og areal for ca

2.700 ansatte i organisasjonene. Spørreundersøkelsen inneholder 44 spørsmål om forrige leieobjekt og nytt leieobjekt, der de viktigste opplysningene er leieareal med og uten fellesarealpåslag, antall ansatte, leiekostnad pr kvadratmeter, felleskostnad pr kvm og grad av overbooking samt grad av bruk av cellekontor mot bruk av åpne kontorløsninger.

Svarene ble lagt inn i et eget regneark der det ble regnet ut vektete snitt for både bruk og utvikling i arealbruk og arealkostnader. Det er brukt vektet snitt for alle snitt som fremkommer av undersøkelsen, der det vektet mot enten antall ansatte eller antall kvadratmeter alt etter hva som er ansett relevant.

3.2.3. Intervjuene

Intervjuene er gjort hos 16 leietakere som har flyttet eller skal flytte i Trondheim fra og med 2014 til 2019, unntatt én leietaker som flyttet i nytt bygg i 2010. Denne siste ble tatt med i utvalget fordi det var ønske å om å se på hvordan måloppnåelsen blir betraktet i noen år etter flytting var gjort. Intervjuene ble gjort i siste halvdel av januar og første halvdel av februar 2019. (Tjora, 2017) forklarer to forskjellige dybdenivåer på intervjuer. Dybdeintervju og fokusintervju. Disse intervjuene tok ca. 45 til 60 minutter for spørsmålene vedrørende denne oppgaven. Temaene og spørsmålene var mange, slik at de sorterer nok mest under kategorien fokusintervju ifølge hvordan (Tjora, 2017) beskriver dette.

Utvalget av organisasjoner for intervjuene ble gjort ut fra at det skulle bestå av både offentlige og private leietakere, at det skulle være en bred sammensetning av bransjer og at det skulle være de største leietakerne som hadde flyttet innen de kategoriene i de siste årene. Informasjon til utvalget av leietakere kommer fra opplysninger fra Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS. Dette førte til et utvalg med leietakere på størrelse fra ca. 1.000 kvm til ca. 13.000 kvm. Utvalget besto opprinnelig av 18 organisasjoner, der 2 takket nei til intervjuet. Booking av tidspunkt for intervjuene ble gjort ved telefon til de personene som skulle være intervjuobjekter. Innen de forskjellige organisasjonene er disse enten daglige ledere eller prosjektledere for flyttestrukturprosjektene. Av de 16 objektene så har 14 flyttet til nye bygg, mens to har flyttet til rehabiliterte bygg. Intervjuguiden følger som vedlegg 1 til oppgaven, men de viktigste delene av intervjuene har vært følgende:

1. Arealopplysninger likt som for spørreskjema.
2. Kostnadsopplysninger likt som for spørreskjema.

3. Målsetninger for flytteprosessen:

- a. Effektmål
- b. Effektivitetsmål
- c. Tilfredshetsmål

Oppbygningen av del tre er gjort i tråd med de samme emnene som vi finner i USEtool av (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010). Intervjuene ble gjennomført som et semistrukturert intervju slik (Olsson, 2018) beskriver det.

Det ble i innkallingen til intervjuene lagt vekt på at intervjuobjektene skulle finne frem sine leieavtaler for del 1. og 2. Videre ble de tilsendt intervjuguiden noen dager i forkant av intervjuet. To av de intervjuede organisasjonene hadde ikke flyttet ennå da undersøkelsen ble gjennomført slik det ikke foreligger opplysninger fra de spørsmålene som ikke er kan besvares før leietakeren har flyttet.

Intervjuene ble tatt opp på en lydfil og skrevet ned i et skjema som var likt intervjuguiden. Lydfiler og skjema ble så gjennomgått og renskrevet og lagt inn i et større regneark for å få frem de rene tallene og oversikt over de klareste tendensene. Samtidig ble de renskrevne skjemaene gjennomgått på nytt for registrering av eksempler og særskilte forhold som er tatt med i resultatkapittelet i denne oppgaven. Det er brukt vektet snitt for alle snitt som fremkommer av undersøkelsen, vektet mot enten antall ansatte eller antall kvadratmeter etter hva som er relevant.

3.3 Kommentarer vedrørende forhold i undersøkelsene, reliabilitet og validitet.

(Field, 2009), har følgende beskrivelse på reliabilitet og validitet: Reliabilitet handler om hvorvidt et verktøy vi bruker måler det samme i gjentatte situasjoner. Får vi det samme svaret i gjentatte spørsmål og kan vi stole på at dette svaret er riktig? (Everett og Furseth, 2012) hevder at reliabilitet forbindes med målinger av kvantitative data, og han sier at reliabilitet beskrives som påliteligheten til de data som samles inn. (Olsson, 2018) nevner at reliabilitet kan testes ved etterprøving og at måleparametere og målemetoder må være entydige.

Det må ikke være tvil om hva som skal måles, og om hvordan dette skal gjøres sier (Olsson, 2018). Samtidig så oppstår det en mulighet for kontroll i datatrianguleringen i undersøkelsen. (Everett og Furseth, 2018) sier at det er vanlig å vurdere dataenes reliabilitet

ved å se hvorvidt uavhengige observasjoner og målinger av ett og samme fenomen gir samme eller tilnærmet likt resultat. I denne oppgaven er dette tilfellet. Videre er det lagt opp til å ha intervjuene etter svarene på spørreundersøkelsen kom inn. Dette ga en mulighet til å kontrollere både reliabilitet og validitet i de øvrige undersøkelsene.

Validitet handler om hvorvidt verktøyet vi bruker måler det det var ment å skulle måle, (Everett og Furseth, 2012) og sier videre at reliabiliteten må være til stede i en undersøkelse som en forutsetning for at den også skal kunne kalles valid. Validitet sier noe om hvor egnet dataene en får inn er til å belyse problemstillingen i oppgaven ifølge (Olsson, 2018). (Everett og Furseth, 2012) sier at man må stille seg følgende spørsmål: Er dataene du samler inn relevante for det du ønsker å undersøke?

(Everett og Furseth, 2012) påpeker videre at det er viktig å skille mellom data og bevis. Dataene i seg selv utgjør i ingen bevis som kan støtte argumentene, men bevisene kan finnes i dataene. Det har av den grunn vært viktig å kritisere, analysere, evaluere og diskutere opplysningene som ligger i rådataene som fremkom.

3.3.1. Dokumentstudiet

Dokumentstudiet av de bedriftsinterne opplysningene inneholdt ikke opplysninger om hvor mange ansatte de ulike organisasjonene var ved flytting. Det ble gjort forsøk på å finne dette via bransjeregister som Bizweb, men det viste seg umulig å klare å kartlegge dette ut fra slike registre da det ville medført et for stort arbeidsomfang å kontaktes hver organisasjon. Undersøkelsen svarer derfor ikke på arealbruk pr ansatte/arbeidsstasjon som er en viktig del av forskningsspørsmål én.

En mulig svakhet her kan være måten ansatte i Akershus Eiendom AS og Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS har fått opplysningene på, og for denne oppgavens del er dette tredjehåndsinformasjon. Vi vet ikke sikkert om de har snakket med riktig person i de forskjellige organisasjonene og heller ikke om det svares objektivt på spørsmålene. Dette er forhold som går på reliabilitet i undersøkelsen og som gjør at vi skal være litt forsiktige med å stole på resultatene. På den andre side så er Akershus Eiendom AS anerkjent for et faglig seriøst og objektivt analysemiljø.

Et annet forhold som må tas hensyn til i dette studiet er det faktum at respondenten skal svare på om de antar de kommer til å vokse i antall ansatte. Det vil nok være fare for at

dette ikke er nøytrale vurderinger gitt av respondentene, og trenger derfor ikke være en prediktor på vekst. Dette er også en svakhet i forhold til relabiliteten i metoden her.

Validiteten i dokumentstudiet betraktes som bedre da det er enkle konkrete spørsmål med høy relevans i forhold til som ble var ønsket målt i studien, selv om vi må ta hensyn til de forholdene vi har nevnt rundt relabiliteten som påvirker validiteten, Field (2009)

3.3.2. Spørreundersøkelsen

Antall respondenter er lav, med kun 39 besvarelser og spredningen i svarene i arealbruk og kostnadsbruk er så stort at det ikke er mulig å overføre svarene fra undersøkelsen til å gjelde for alle leietakere ifølge (Field, 2009). Vi kan ikke konkludere statistisk sett med andre ord. Dette gjelder også for intervjuene i neste avsnitt. Konklusjonene våre baserer seg derfor på en enkel prosentvis sammenligning av verdier.

Videre så er det en mulighet for at detaljnivået i undersøkelsen kan ha ført til misforståelser i forhold til enkelte av spørsmålene, og kanskje har arbeidet med å innhente informasjon for å kunne svare vært så omfattende at respondentene har antatt noen svar. Vi har heller ikke helt kontroll på hvem som svarer for hvert selskap fordi undersøkelsen kan videresendes og man kan velge å svare anonymt. Dette er forhold handler om relabiliteten til undersøkelsen. Validiteten i undersøkelsen antas derimot å være god. De detaljerte spørsmålene i undersøkelsen måler nok de riktige tingene, selv om det også her må tas med i betraktning de kommentarene som er gitt til relabiliteten. Et lite forhold som kan påvirke validiteten i spørsmål rundt arealer er de forskjellige målemetodene som finnes som også er omtalt i teorikapittelet. De ulike målemetodene kan føre til store feil dersom de blir brukt forskjellig av respondentene.

3.3.3. Intervjuene

I motsetning til for spørreundersøkelsen så er relabiliteten i intervjuene bedre for spørsmålene om arealbruk og kostnadsbruk. Intervjuobjektene hadde mottatt intervjuguiden i forkant og forberedt seg godt på spørsmålene, ikke minst hadde mange den aktuelle leieavtalen tilgjengelig under intervjuene. Relabiliteten i svarene på spørsmålene om tilfredshet er derimot noe mer usikker. Tilfredshet er et komplekst og sosialt fenomen, som er bedre egnet til å utforskes med en case, (Yin, 1994) som videre går mer i dybden enn de intervjuene vi har gjennomført. Normalt intervjuer man i en slik case et utvalg av ansatte i

de forskjellige delene av arealene slik som ved bruk av USEtool, (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010), mens vi har bedt ledere for selskapene eller flyttestrukturprosjektene om hvordan de ser på disse forholdene. Her er det nok fare for at svarene kan være subjektive, da intervjuobjektene lett kan forsvare egne beslutninger eller at de ikke har god nok innsikt i hvordan forholdene oppleves ute blant de ansatte. I intervjusettingen var det mulig å følge med på dette til en viss grad ved for eksempel å stille kontrollspørsmål noe som ble gjort noen ganger.

Validiteten i intervjuene er god. Intervjuguiden ble godt planlagt med tanke på å få til dette. Og gjennomføringen av intervjuene foregikk uten at det virket som om det var noen misforståelser mellom intervjuer og intervjuobjekt, men spørsmålet rundt reliabiliteten til spørsmålene om tilfredshet påvirker validiteten her også.

3.3.4. Litteraturstudiet.

Det er nødvendig med en avklaring i forhold til noe av den litteraturen som ligger til grunn i Teorikapittelet i denne oppgaven. For delkapitlene om nøkkeltall og kostnader så har det vært vanskelig å finne teori som er vitenskapelig trygg. I stedet har det vært nødvendig å støtte seg på rapporter og statistikker som kommer fra kommersielle aktører. Dette er litteratur som ikke er forskningsbasert på linje med den øvrige litteraturen i dette studiet. Informasjonen baserer seg mer på erfaringstall og nøkkeltallsregistrering. Kilden Basalrapporten fra (Newsec, 2018) som er gjennomgått er en undersøkelse hos Newsec sine kunder. Det er lite sannsynlig at disse kundene er representative for populasjonen, særlig fordi de aller fleste større utleierorganisasjoner i Norge har egne eide forvaltningstjenester. Akershus Eiendom AS er anerkjent i sitt marked for sine analysetjenester, men de er også store aktører innen transaksjoner og utleie av næringseiendom. Vi må ta med i betraktningen at det er mulighet for at analysearbeidet kan bli noe påvirket av den kommersielle delen av organisasjonen. Det samme gjelder for de opplysningene vi har fra Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge AS. Arealstatistikk bygger sine tall for Trondheim på opplysninger fra 12 store aktører i byen. Selv om disse nok står for en stor del av inngåtte leieavtaler, så vil fremdeles mange avtaler ikke ligge til grunn for deres tall slik at vi også må regne med at det kan ligge en feilkilde her.

Et annet forhold som også skal tas med i betraktning er at disse miljøene ikke bruker vektete snitt i det de kaller for statistikker for leiepriser. Dette gjør at en avtale på 100 kvm teller like

mye som en avtale på 5 000 kvm. Og videre så er det å lage en statistikk for leiepriser en svært vanskelig oppgave, og for Trondheim bortimot umulig siden det totale tilbudet er relativt lite. Kvaliteten i kontorarealer som produkt er også i stor grad ulikt fra bygg til bygg innenfor hvert av de geografiske områdene man ser på, noe som gjør at det er nesten umulig å få til en relevant sammenligning og derfor og umuliggjør en statistisk basert konklusjon. Dette kan eksemplifiseres med et tilfelle vi finner i Trondheim. I Søndre gate ligger det mange funksjonelle og moderne kontorbygg og i Kjøpmannsgata som ligger parallelt et kvartal bortenfor er det mange upraktiske kontorarealer med lite dagslys og lav takhøyde. Begge ligger i det som i eiendomsmarkedet kalles CBD. (Central Business District) som i stort sett alle byer har de høyeste leienivåene.

4. RESULTATER

I dette kapittelet presenteres resultatene fra undersøkelsen, og som metodekapittelet over viser er det benyttet tre forskjellige undersøkelser som metoder for datainnsamling.

Dokumentstudiet gir informasjon som svarer til forskningsspørsmål 1 i denne oppgaven.

Spørreundersøkelsen gir informasjon som svarer til forskningsspørsmål 1 og 2 i oppgaven.

Intervjuene gir informasjon som svarer til forskningsspørsmål 1, 2 og 3 i denne oppgaven.

Funnene er presentert kategorisert etter disse tre undersøkelsene.

Dokumentstudiet bygger på statistikker for leietakere som har besluttet flytting i Oslo og Trondheim, der de fleste respondentene er fra Oslo. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til et like stort utvalg i Oslo som Trondheim, men da denne gir anledning til anonymisering så vet vi ikke hvilke av disse to byene respondentene sitter i. Intervjuene har utelukkende foregått i Trondheim med organisasjoner som har flyttet i denne byen. Felles for alle tre undersøkelsene er at utvalgene som er gjort er bredt sammensatt av respondenter fra organisasjoner av forskjellige størrelser, som representerer både det offentlig og det private og i mange forskjellige bransjer.

4.1. Dokumentstudiet.

4.1.1. Arealbruk

Det ble utført en analyse av opplysninger fra over 340 leietakere som har vært i tilbudsprosess eller kontraktsforhandlinger i perioden 2015 til 2018. Av disse har 128 flyttet og opplysninger om disse har blitt kartlagt. Arealbruken for alle organisasjonene samlet sett har gått fra 476 852 kvm og ned til 472 110 kvm noe som er en reduksjon på ca 1 %. Denne undersøkelsen sier ikke noe eksplisitt om antall ansatte i de forskjellige organisasjonene, men to av de øvrige spørsmålene kan si noe om dette. Det ene spørsmålet går på om de opplever vekst eller ikke i antall ansatte og det andre om de planlegger fortetting eller ikke i sitt leieobjekt. Særlig det første spørsmålet vil gi et svar på om det er sannsynlig at den totale mengden av ansatte i denne undersøkelsen har gått opp.

Da ledelsen i organisasjonen ble spurt om de forventet vekst eller nedgang i antall ansatte så svarte 64 av de 128 spurte at de forventet vekst i antall ansatte. 12 av de 128 spurte svarte at de forventet nedgang, mens de øvrige 52 av de 128 spurte svarte at de ville forbli det samme antall ansatte.

Ut ifra dette kan vi anta at det har vært en total vekst i antall ansatte siden 50 % av de spurte planlegger for vekst, mens bare litt i underkant av 10 % planlegger for nedgang. Det er derfor rimelig å anta at også arealbruken pr ansatt eller arbeidsstasjon etter flytting har gått ned med mer enn det vi kunne lese direkte ut fra disse dataene.

Relatert til dette blir også respondentene spurt om de planlegger for en tettere eller mer spredt innplassering av ansatte i det nye leieobjektet. Her svarer hele 66,4 prosent at de planlegger for en tettere innplassering, mens bare 5,5 prosent sier at de planlegger for mer spredt innplassering. De øvrige 28,1 prosentene svarer at de ikke vil endre på arealbruk pr. ansatt.

Dersom vi deler opp leietakerne i undersøkelsen etter størrelse på over eller under 2.500 kvm i leieareal, noe som er ca. halvparten av de spurte, så finner vi følgende:

Leietakerne under 2500 kvm har en samlet vekst i bruk av arealer på mer enn 19 %. Av disse organisasjonene så har 41,2 % en reduksjon i arealer etter flytting, 11,8 % leier likt areal etter flytting, mens 47 % øker i arealbruk. Hvis vi ser på forventningene til økning eller nedgang i antall ansatte så svarer 9 % i denne gruppa at de vil bli færre ansatte, mens 53,7 % svarer at de forventer økning. 37,3 % forventer ingen endring i antall ansatte. Vi ser altså at planlegging i antall ansatte ikke fraviker vesentlig i forhold til hva alle respondentene i undersøkelsen svarer.

Dette gjelder ikke i samme grad for planlegging for en tettere eller mer spredt innplassering av de ansatte. Her svarer 55,2 % at de vil sitte tettere, 9 % at de vil sitte mer spredt og 35,8 % at de ikke vil endre på dette. Her ser vi at det er færre som planlegger tettere innplassering, mens det er flere som planlegger å sitte mer spredt enn for hele utvalget.

Leietakerne som bruker over 2500 kvm ser annerledes ut enn de som bruker under 2500 kvm. For denne gruppa ser vi en samlet reduksjon i bruk av arealer på ca. 7 %. Her reduserer 45,9 % arealbruken etter flytting, 23 % bruker like mye areal, mens 31,1 % øker arealbruken. Hvis vi ser på forventningene til økning eller nedgang i antall ansatte så svarer 10 % av denne gruppa at de vil bli færre ansatte, mens 45 % svarer at de forventer økning. 45 % forventer ingen endring i antall ansatte. Vi ser at dette er relativt likt som for hele utvalget.

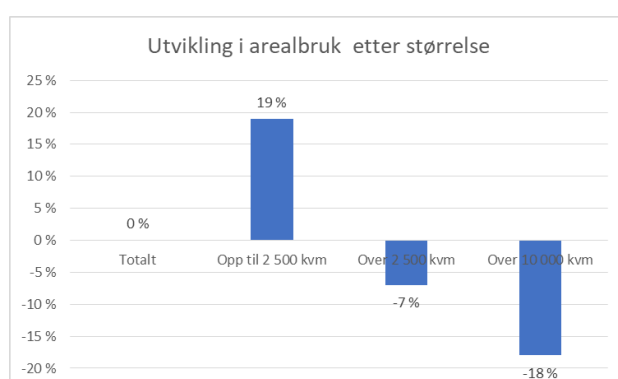
Ser vi derimot på planlegging for fortetting i nytt leieobjekt, så sier bare én av de spurte, ca 1,7 % at de ønsker å sitte mer spredt. 20 % sier at de ikke ønsker å endre på dette, mens hele 78,3 % av de spurte svarer at de planlegger med fortetting i nytt leieobjekt.

Ser vi på de leietakerne som brukte over 10 000 kvm, så ser vi at disse samlet sett har redusert sitt leieareal med over 18 % etter flytting. Disse brukerne har alle et uttrykt ønske om å fortette i sitt nye leieobjekt, mens 54,4 % sier de vil bli like mange ansatte, 27,3 % sier de vil vokse i antall ansatte mens 18,2 % sier de vil redusere antall ansatte. Under følger en tabell som viser funnene oppsummert, tabell 7 Oppsummert arealtall og antall ansatte:

Leietakere	Utvikling i antall ansatte			Planlagt utvikling i arealbruk			Faktisk utvikling i størrelse på leieobjektet		
	Færre	Samme	Flere	Tettere	Samme	Mer spredt	Mindre	Samme	Større
Alle i hele utvalget	9,4 %	40,6 %	50 %	66,4 %	28,1 %	5,5 %	44,7 %	17,1 %	38,2 %
Under 2 500 kvm	9 %	37,3 %	53,7 %	55,2 %	35,8 %	9 %	41,2%	11,8 %	47 %
Over 2 500 kvm	10 %	45 %	45 %	78,3 %	20 %	1,7 %	45,9 %	23 %	31,1 %
Over 10 000 kv	18,2 %	54,4 %	27,3 %	100 %	0 %	0 %	64 %	36 %	0 %

Tabell 7 Oppsummert arealtall og antall ansatte

Oppsummert så ser vi derfor at arealnedgangen er størst hos de større organisasjonene og at for de mindre leietakerne så ser arealbruken ut til å gå opp. Se forskjellen etter kategori under i figur 19 Utvikling i arealbruk etter størrelse:



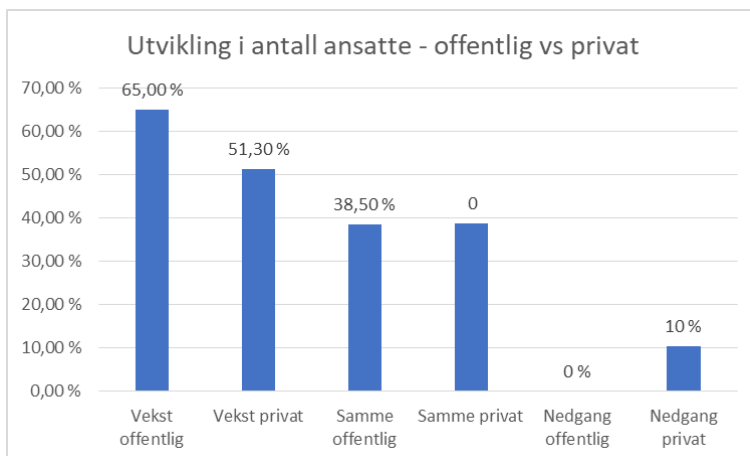
Figur 19 Utvikling i arealbruk etter størrelse

Dette ser også ut til stemme med at ønsket om fortetting er større jo større leietakeren er. En annen observasjon fra disse tallene som er interessant er fordelingen mellom bransjer.

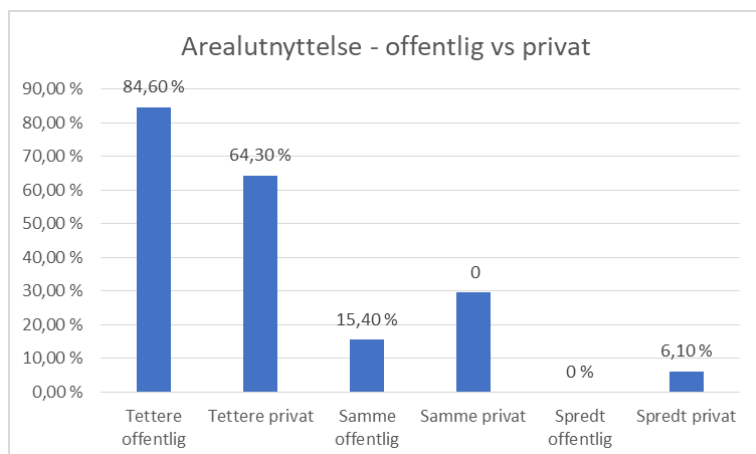
Hvis vi først ser på offentlig sektor vs. privat næringsliv så ser vi følgende: Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring, som er kategorien for offentlig virksomhet i Standard for næringsgruppering, (Statistisk Sentralbyrå, 2019b), har en reduksjon i areal på 1,3 % etter flytting. Ingen av de offentlige organisasjonene forventer reduksjon i antall ansatte, 38,5 % forventer uendret antall ansatte, mens 61,5 % forventer økning i antall ansatte. Og ingen ønsker å sitte mer spredt i nytt leieobjekt, 15,4 % ønsker samme grad av fortetning, mens 84,6 % av de spurte ønsker å fortette ved flytting til nytt leieobjekt.

For det private næringsliv så er den totale bruken lik for det offentlige, den har blitt redusert med litt under 1 % etter flytting. 10,4 % av de spurte forventer reduksjon i antall ansatte, 38,7 % forventer stabilt antall ansatte, mens 51,3 % forventer økning i antall ansatte.

6,1 % planlegger for å sitte spredt i nytt leieobjekt, 29,6 % ønsker samme grad av fortetning, mens 64,3 % av de spurte ønsker å fortette ved flytting til nytt leieobjekt. Privat sektor har et lavere forventning om økning i antall ansatte enn hva som gjelder for de spurte i offentlig sektor. Det legges her til at offentlig sektor utgjør ca. 20 prosent av det totale arealet som er omtalt i denne undersøkelsen. Se figur 20 Utvikling i antall ansatte - offentlig vs. privat og 21 Arealutnyttelse - offentlig vs. privat under:



Figur 20 Utvikling i antall ansatte - offentlig vs privat



Figur 21 Arealutnyttelse - offentlig vs. privat

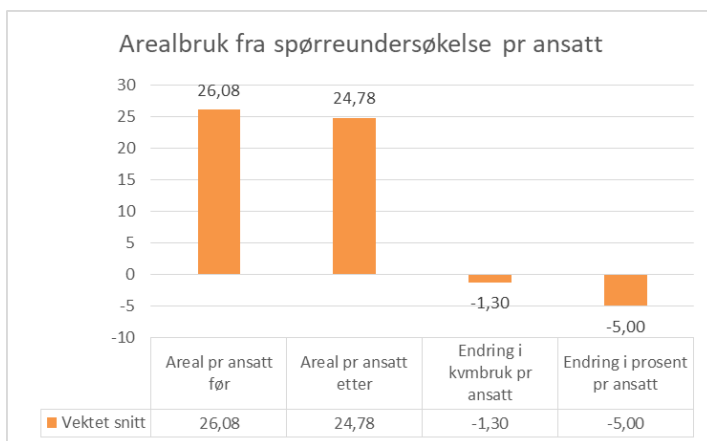
Når det gjelder de næringsgruppene som er høyest representert i undersøkelsen så har bransjegruppe B: Bergverksdrift og utvinning som i dette tilfellet alle er kontorer for oljeselskaper den største reduksjonen i arealbruk, da de går ned med 10,5 % totalt sett. Bransjegruppe J: Informasjons og kommunikasjon går ned med 8,6 %, mens gruppe M: Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting har en reduksjon på 3,4 %. Gruppe K: Finansiering og forsikring ligger på snittet på 1 % reduksjon, mens gruppe N: Forretningsmessig tjenesteyting øker med 8,9 %. Vi ser altså at det er et gap i arealendring på nesten 20 % mellom ytterpunktene i dette oppsettet bransjene. De to gruppene som er klart høyest representert i undersøkelsen er J og M, og om vi ser på disse så går disse samlet ned med ca. 6 %.

4.2. Spørreundersøkelsen:

Spørreundersøkelsen som er gjennomført har hatt et litt annet utgangspunkt i forhold til arealbruk enn statistikk materialet omtalt over. Det som er relevant for areal i spørreundersøkelsen er også her endring i arealbruk ved flytting, men vi kan også finne arealbruk pr arbeidsstasjon og ansatt. I undersøkelsen så har vi også målt graden av overbooking i ny og gammel løsning. Denne undersøkelsen representerer til sammen 36 brukere og til sammen 66 781 kvadratmeter kontorareal. Det er tallene fra leieavtaler som er etterspurt, slik at utgangspunktet er at det er bruttotall for arealbruk som ligger til grunn. Respondentene i undersøkelsen er organisasjoner fra både Trondheim og Oslo, den ble sendt ut til et utvalg på ca. 300 til sammen for begge byer.

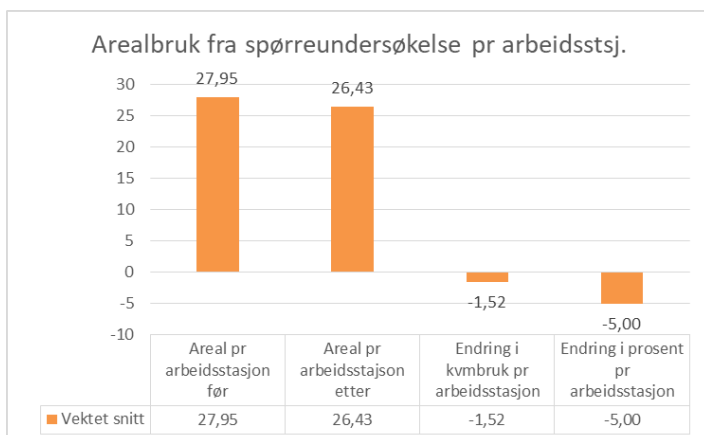
4.2.1. Arealbruk

Vis ser av denne undersøkelsen at arealbruk pr ansatt ligger på et snitt 24,78 kvm. Snittet er vektet ut fra antall kontoransatte i de organisasjonene som har svart. Dette er en reduksjon på 1,3 kvm pr ansatt, eller noe som tilsvarer 5 %. Vi ser også at det er stort sprik i arealbruk fra organisasjon til organisasjon. For denne gruppen så ser vi et vektet snitt på arbeidsstasjonsdekning på 93,75 % pr ansatt. Dette har utviklet seg tilnærmet sidelengs fra før flytting til etter flytting. Se figur 22 Arealbruk fra spørreundersøkelse pr ansatt:



Figur 22 Arealbruk fra spørreundersøkelse pr ansatt

I og med at vi har denne graden av overbooking av ansatte i forhold til arbeidsstasjoner så ser vi at arealbruken pr arbeidsstasjon utvikler seg ganske likt. Den er ned 1,52 kvm pr stasjon eller tilsvarende 5 %. Nytt arealbruk pr. arbeidsstasjon er 26,43 kvm. Se figur 23 Arealbruk fra spørreundersøkelse pr. arbeidsstasjon:



Figur 23 Arealbruk fra spørreundersøkelse pr arbeidsstasjon

4.2.2. Kostnader

Alle tall som fremkommer av denne undersøkelsen er eksklusive merverdiavgift. Da en del av opplysningene fra de forskjellige respondentene i undersøkelsene var ufullstendige eller åpenbart feil måtte det forkastes flere svar, noe som gjør at det totalt bare er 8 respondenter i denne undersøkelsen. Det er allikevel interessant å ta med disse videre i undersøkelsen fordi intervjuene spør om de samme opplysningene og gir svar som kan sammenlignes. Tallene representerer ca. 525 ansatte

Spørreundersøkelsen undersøkte flere deler av kostnadene, slik som ren leiepris, felleskostnader, kantinekostnader og parkeringskostnader. I fremstillingen av tallene så er alle kostnader samlet i en total kostnad. Vi ser at enhetskostnaden her har gått opp med 184,- pr kvm slik at kostnaden nå er 2.524,- pr kvm. Dette er en økning på med et vektet snitt på 7,86 prosent. Det er relativt lik utvikling i kostnadsendring fra organisasjon til organisasjon. Se figur 24 Utvikling i leiekostnader fra spørreundersøkelse under:



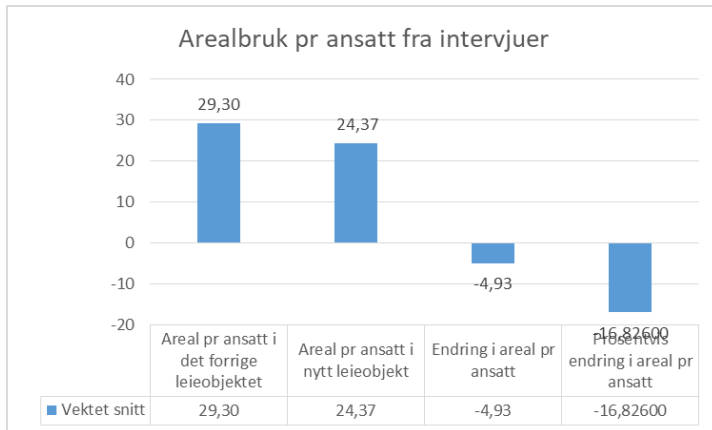
Figur 24 Utvikling i leiekostnader fra spørreundersøkelse

4.3. Intervjuer

Informasjonen fra intervjuene samsvarer med det som fremkommer av undersøkelsen, det er bruttotall for arealbruk og prisene er eksklusive merverdiavgift. Tallene representerer 16 organisasjoner i Trondheim med 19 til 510 ansatte, både fra offentlig og privat sektor samt innenfor ulike bransjer. Det totale antallet undersøkte kvadratmeter er litt over 64 000 kvm, og tallene representerer 2 634 ansatte i den nye arealene.

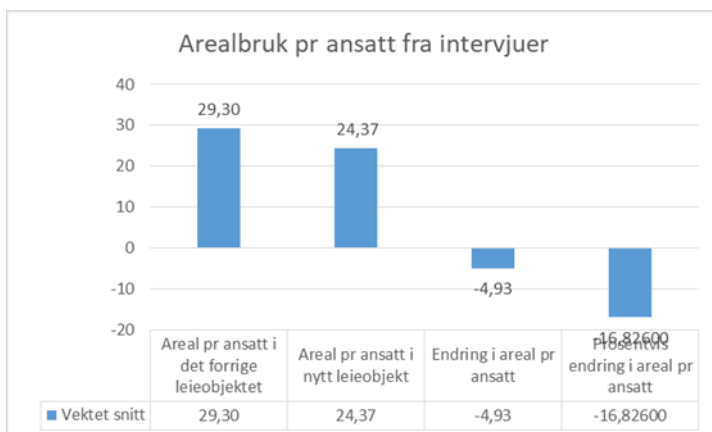
4.3.1. Arealbruk

Arealbruken som fremkommer fra intervjuene samsvarer godt med det som fremkommer av spørreundersøkelsen, og vektet snitt for bruk av areal pr. arbeidsplass er 24,37 kvm. I motsetning til spørreundersøkelsen så er reduksjonen her større, og på hele 4,93 kvm pr ansatt som tilsvarer 16,8 %. Se figur 25 Areal pr ansatt fra intervjuer:



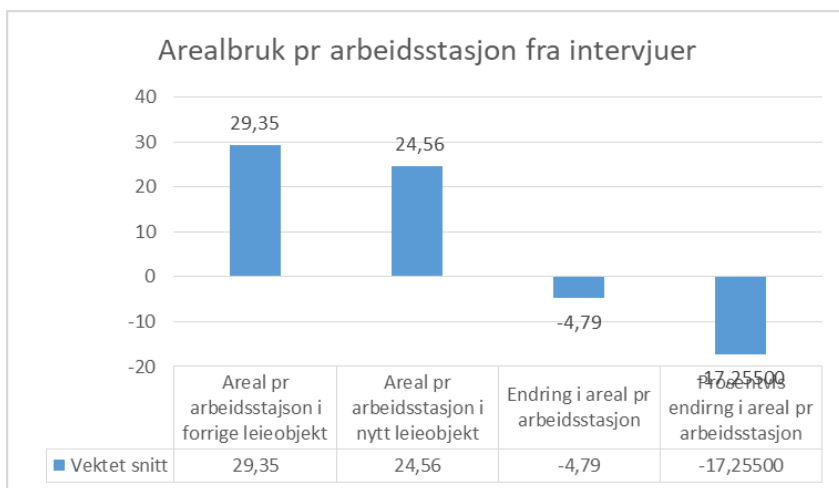
Figur 25 Areal pr ansatt fra intervjuer

Vi ser også her at det er stort sprik i arealbruk fra organisasjon til organisasjon. Vi ser blant annet at for to like store leietakere i samme bransje så avviker bruken av areal pr ansatt med ca. 4,5 kvm, noe som utgjør nesten 25 %. For denne gruppen så ser vi et vektet snitt på arbeidsstasjonsdekning på 99,48 % pr. ansatt, slik at vi får lave forskjeller i areal pr. ansatt og pr. arbeidsstasjon. Se figur 26 Areal pr ansatt fra intervjuer:



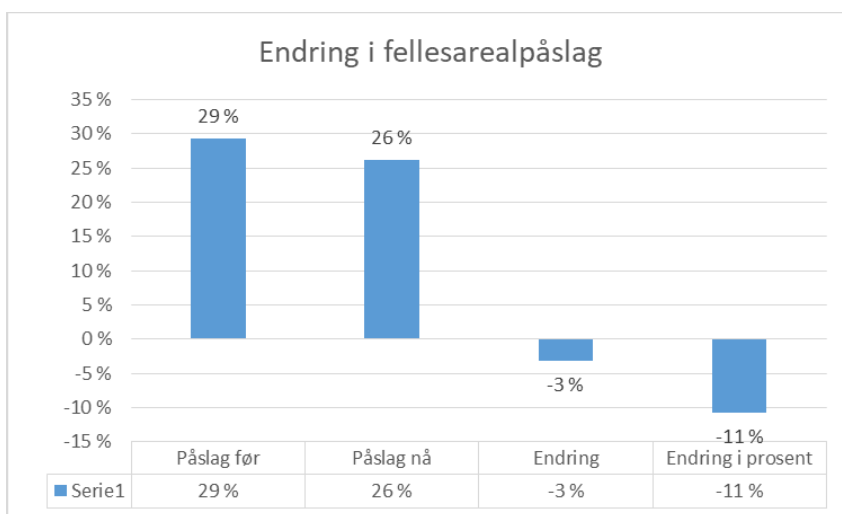
Figur 26 Areal pr ansatt fra intervjuer

I og med at vi har såpass lav grad av overbooking av ansatte i forhold til arbeidsstasjoner så ser vi at arealbruken pr. arbeidsstasjon utvikler seg tilnærmet likt. Den er ned 4,79 kvm pr arbeidsstasjon eller tilsvarende 17,25 %. Nytt arealbruk pr. arbeidsstasjon er 24,56 kvm. Se figur 27 Areal pr arbeidsstasjon fra intervjuer:



Figur 27 Areal pr arbeidsstasjon fra intervjuer

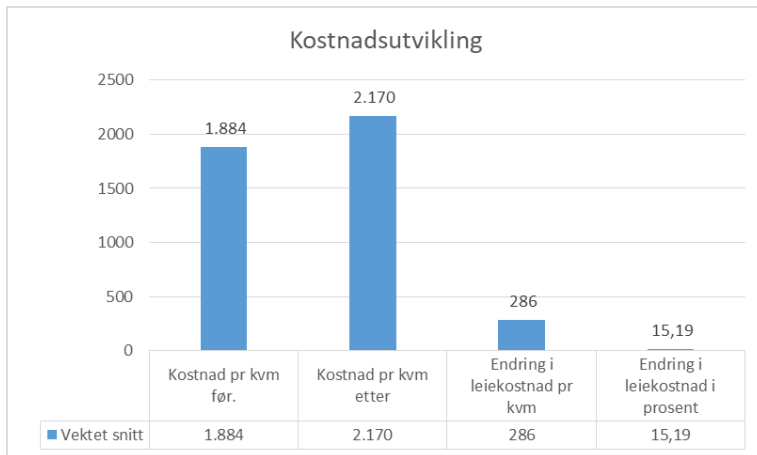
I intervjuene så har det også vært mulig å finne tallene bak fellesarealpåslaget i leieforholdene. Vi ser at det vektete snittet for fellesarealpåslaget har blitt redusert med 3 prosentpoeng fra 29 % til 26 % ved flytting, noe som tilsvarer en reduksjon på 11 %. Se Figur 28 Endring i fellesarealpåslag:



Figur 28 Endring i fellesarealpåslag

4.3.2. Kostnader.

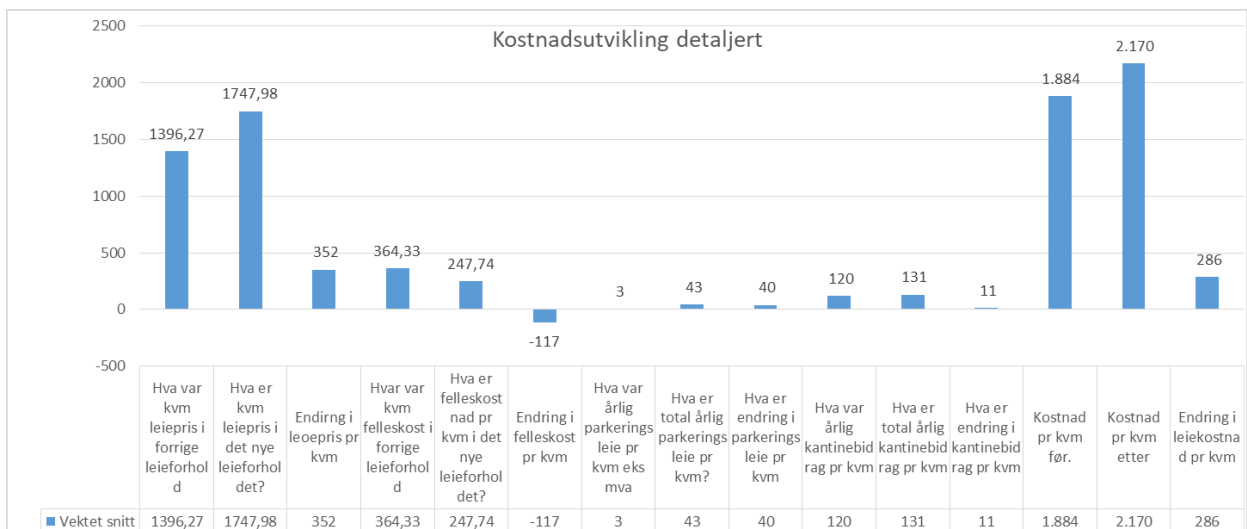
Tilsvarende det vi har gjennomført under spørreundersøkelsen så ser vi først på kostnadene samlet. Vi ser at enhetskostnaden her har gått opp med 286,- pr. kvm slik at kostnaden nå har et vektet snitt på 2.170,- pr. kvm. Dette er en økning på 15,19 prosent. I motsetning til spørreundersøkelsen så skiller det her mye i kostnadsutvikling, fra besparelse på 385,- NOK pr. kvm for en leietaker til økning på over 1.000,- for to andre leietakere. Se figur 29 Kostnadsutvikling:



Figur 29 Kostnadsutvikling

I intervjuene så var det også mulig å analysere kostnadene mer i detalj. Vi fikk brutt kostnadene ned i leiepris, felleskostnader, parkering og kantinebidrag. Nedenfor følger en oppstilling som viser at kostnadene øker for de fleste av disse kostnadselementene, men om vi ser på felleskostnadene så har disse en klar nedgang med 117,- pr. kvm. Videre er det en klar økning i parkeringskostnader på 40,- NOK pr. kvm. Samlet sett så ser vi at det er leieprisen som står for den største økningen i de totale kostnadene her. Se figur 30

Kostnadsutvikling detaljert:

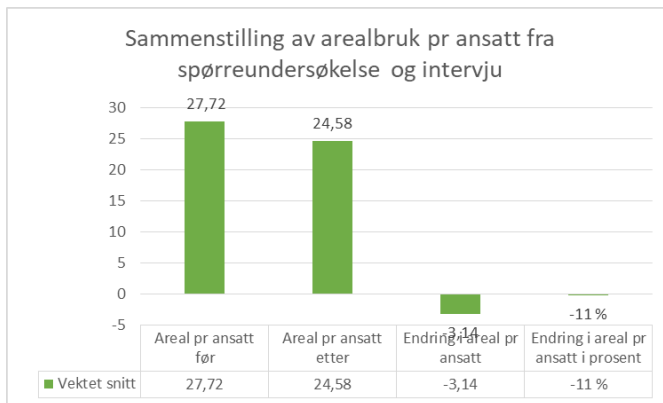


Figur 30 Kostnadsutvikling detaljert

4.3.3. Sammenstilling av resultater.

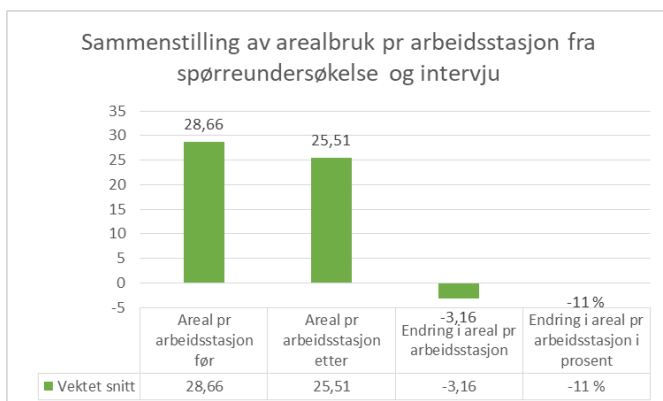
Siden ligger samme type informasjon i resultatet fra spørreundersøkelsen og intervjuene så kan det være relevant å se disse resultatene samlet, selv om det er opplysninger fra to markedsområder, det vil si Oslo og Trondheim. Dette er gjort ved å vekte snittene fra de to undersøkelsene, og vi får da følgende resultat:

For arealbruk pr ansatt så ser vi at det samlet sett går ned med 3,14 kvm, noe som utgjør 11 % reduksjon. Det samlede vektete snittet for arealbruk pr ansatt er 24,58 kvm. Se figur 31 Sammenstilling av arealbruk pr ansatt:



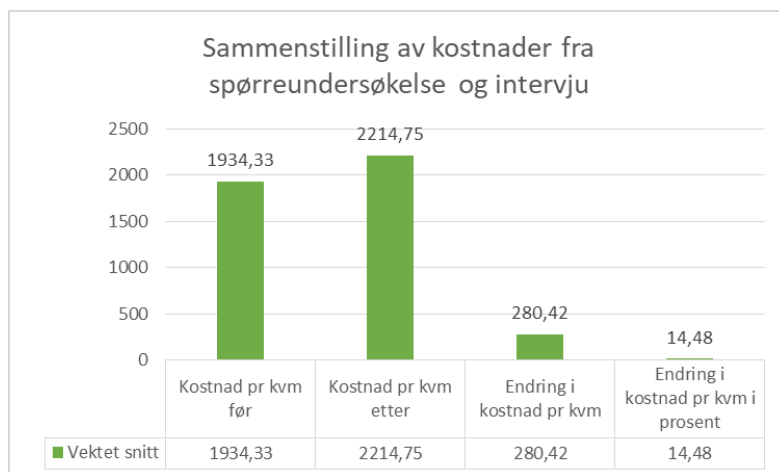
Figur 31 Sammenstilling av arealbruk pr ansatt.

For arealbruk pr arbeidsstasjon så reduseres dette samlet sett med 3,16 kvm, noe som utgjør ca. 11 % i reduksjon. Det samlede vektete snittet for arealbruk pr. arbeidsstasjon er 25,51 kvm. Se figur 32 Sammenstilling av arealbruk pr arbeidsstasjon under:



Figur 32 Sammenstilling av arealbruk pr arbeidsstasjon.

Når det gjelder kostnader og utvikling i disse så fremkommer fra begge undersøkelsene et vektet snitt i økningen på 280,42 pr kvm pr år eksklusive. Dette tilsvarer en økning på 14,48 %. Se figur 33 Sammenstilling av kostnader fra spørreundersøkelse og intervju under.



Figur 33 Sammenstilling av kostnader fra spørreundersøkelse og intervju.

Dersom vi tar utgangspunkt i de to undersøkelsene, så viser disse en reduksjon i areal på 11 %. Da den totale årlige kostnaden er en funksjon av areal og enhetsprisen så vil det si at økningen i kostnader totalt sett for organisasjonene er på ca. 2 %.

4.3.4 Effektivitet

De neste resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres løpende etter intervjuguiden og det er søkt å kategorisere svarene basert på tolkningen av de svar som kom frem i intervjuene.

4.3.4.1. Målsetninger for kostnader.

Her svarer bare 2 av de 16 respondentene at de har hatt spesifikke krav eller normtall til kostnadene pr. ansatt eller arbeidsstasjon. På den andre side så svarer alle at de har som et overordnet mål i prosessen at de ikke skal betale over nivåene for markedsleie. 9 av 16 svarer at de i forkant av prosessen også har laget måltall for leie pr. kvadratmeter som de har basert på markedsopplysninger eller lignende. Av de 9 som svarte at de hadde satt seg konkrete tall for kostnader pr kvadrat så svarte 7 at de klarte å nå dette målet.

4.3.4.2. Målsetninger for energibruk.

Når det gjelder energibruk så svarer 9 av 16 at de har satt seg mål til dette. Målene varierer fra krav til miljøsertifisering som energiklasse eller BREEAM Nor på den ene siden, til rene forbrukstall pr kvm på den andre siden. Alle som har satt seg slike mål sier at de har nådd målene, og de fleste av de sier at de har nådd disse målene i stor grad.

4.3.4.3. Målsetninger for drift.

Av de 16 intervjuobjektene så sier også 9 av de 16 at de har hatt spesifikke krav til driften av bygget. Noen svarer at de har konkrete krav til kostnad pr. kvadratmeter mens andre svarer at de har mål til hvordan bygget skal forvaltes eller at forvalter skal være kvalifisert til jobben. Alle som har satt seg mål her sier at de har nådd disse, de fleste i middels eller stor grad.

4.3.4.4. Målsetning i forhold til kunnskapsdeling/kunnskapsutvikling ved flyttingen?

Under dette spørsmålet har alle svart at de har hatt et bevisst mål til kunnskapsutvikling. Målene er noe forskjellige, noen ser det i sammenheng med å planlegge for tverrfaglighet, andre i forhold til samlokalisering av flere avdelinger for å øke informasjonsflyten. Alle hadde ønske om bedring fra forrige leieobjekt, noen mente at det før var veldig dårlig kunnskapsdeling på grunn av lokalenes utforming. I forhold til måloppnåelse her så svarer de fleste at de har nådd sine mål i stor grad. Ingen har svart at de ikke har nådd sine mål. De to som ikke har flyttet ennå har ikke svart på måloppnåelsen her. For kunnskapsutvikling så svarer 2 av de spurte at de ikke har satt seg mål til dette. Av de resterende som har satt seg mål så er det noe forskjellige krav til hvordan kunnskapsutviklingen skal gjøres. Noen tenker at den skal skje på sosiale arenaer og i arbeidssoner, mens andre planlegger for konkrete undervisningsrom eller lignende som skal svare for dette.

4.3.5. Effekt

4.3.5.1. Samsvar mellom organisering og fysisk plassering og nærhetsbehov

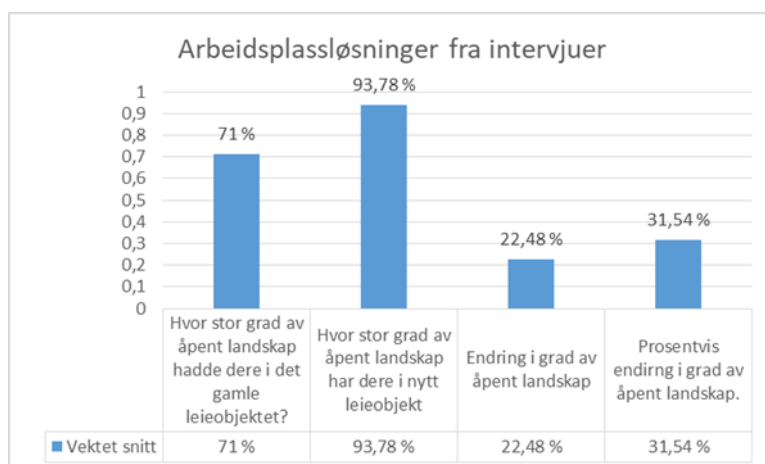
Av de 16 respondentene så svarer 11 at den fysiske plasseringen i leieobjektet samsvarer i stor grad med hvordan organisasjonen er organisert. Kun en svarer at den i liten grad gjør dette, og det er fordi denne organisasjonen har valgt aktivitetsbasert kontorløsning. De øvrige 4 svarer at plasseringen i medium grad tilsvare organiseringen. Av de 15 som sier at den fysiske plasseringen samsvarer med organiseringen så sier 8 at nærhetsbehov mellom avdelinger eller grupper er innfridd i medium grad. De resterende 7 sier at dette er innfridd i stor grad.

4.3.5.2. Aktiviteter og måten lokalene støtter disse på.

Det er noe forskjell i aktiviteter mellom de forskjellige organisasjonene. Alle svarer at de har individuelt arbeid som en av sine hovedaktiviteter, 13 av de spurte sier de også har prosjektarbeid som en hovedaktivitet, 10 av respondentene nevner at gruppearbeid er en

hovedaktivitet og 5 driver med formidling som hovedaktivitet. Når de blir spurt om lokalene støtter disse aktivitetene så svarer de aller fleste at det er høy grad av samsvar mellom hovedaktiviteter og funksjon. Formidling er det som støttes dårligst, men vi ser også noe lavere score for individuelt arbeid enn hva det er for gruppearbeid og prosjektarbeid. Det er flere kommentarer om at individuelt arbeid, og særlig høykonsentrasjonsarbeid, støttes noe dårligere med valgt løsning. Vi har også et spørsmål vedrørende valg av kontorløsning i intervjuene, der vi har kategorisert graden av bruk av lukkede kontorer opp imot bruken av åpne løsninger ved å spørre om prosentvis grad av åpent landskap kontra lukkede kontorer (cellekontorer) Vi får da en svært lav grad av cellekontorbruk for de organisasjonene som er intervjuet, og det fremkommer at bare 6,22 % av arbeidsstasjonene er i lukkede kontorer. De øvrige er i åpne løsninger. Det presiseres at mulitrom, stillerom og møterom ikke er med i denne sammenhengen. Et annet interessant funn her er at graden av åpent landskap har endret seg mye fra forrige lokasjon til ny lokasjon. Denne har gått fra 71 % til 93,78% noe som utgjør en økning på 31,54 % fra det forrige utgangspunktet. Se figur 34

Arbeidsplassløsninger:



Figur 34 Arbeidsplassløsninger

4.3.5.3. Mål til hva bygg/lokaler skal uttrykke om virksomheten.

De fleste respondentene har her tatt utgangspunkt i sin forretningside eller visjon når de har laget sine mål. Mange svarer at bygget skal uttrykke organisasjonens kultur og identitet. Andre svarer litt mer konkret som at beliggenhet skal være tett på gitte miljøer eller at det interiørmessige skal være i logofargene til organisasjonen. Respondentene tolker dette temaet til å gjelde både internt mot egne ansatte og eksternt mot kunder og omgivelser, hvor noen har mer behov for at det eksterne uttrykket skal stemme enn andre. Hva det skal

uttrykke mot de ansatte har derimot de fleste et bevisst forhold til. Her har 14 av 16 svart at de har nådd sine mål i stor grad, mens 1 har svart at de har nådd sine mål i medium grad og 1 leietaker har svart at de ikke i noen grad har nådd sine mål her.

4.3.5.4. Hvilke utfordringer opplever respondentene over tid i forhold til å ha riktig type lokaler, riktig størrelse og riktig plassering av funksjoner?

I dette spørsmålet så svarer respondentene ganske likt. De fleste tar utgangspunkt i hva deres bransje opplever av endringer og hvordan behovet for kontorer endres i takt med dette. Felles for alle er at de opplever relativt store endringer i sine respektive virksomhetsområder her, og at dette resulterer i omorganiseringer, sentralisering, digitalisering, nye virksomhetsområder og endring i arbeidsmåter for å nevne noe. Økning eller reduksjon i antall ansatte er også momenter her, og alle disse er nevnt som faktorer som gir utfordringer i forhold til å velge riktig type lokaler. Respondentene blir også spurt om hvor ofte slike behov for endringer dukker opp og her svarer 12 at dette skjer i løpende tempo, mens 4 svarer at de opplever behovet bare ved større organisasjonsendringer eller prosjekter.

4.3.5.5. Hva har organisasjonene behov for å endre?

På dette svares det svært forskjellig. For å nevne de viktigste behovene så er dette følgende:

- Noen har behov for å øke antall plasser i åpne landskap.
- Noen svarer at de må flytte på avdelinger på grunn av endringer.
- Flere nevner at de må flytte på vegger for å imøtekomme endringsbehov.
- Noen sier at de har behov for å gjøre mindre bygningsmessige endringer som å ta ned cellekontorvegger til fordel for åpne løsninger.
- Noen nevner større byggeprosjekt som også berører teknikk som ventilasjon, brannsikring og elektriske anlegg.

4.3.5.6. Fysisk fleksibilitet

Ved spørsmål om hvor lett det er å gjøre fysiske endringer i det bygget organisasjonen benytter, så svarer 7 at det i medium grad er lett, 5 svarer at det i stor grad er lett, 3 svarer at det i liten grad er lett og 1 svarer at det i ingen grad er lett.

4.3.5.7. Finansiell fleksibilitet

Behovene i punkt 4.3.5.5 ovenfor kan også i noen tilfelle ivaretas ved finansiell fleksibilitet i leieforholdet. Respondentene har blitt spurt om leielengde, arealopsjoner, termineringsmuligheter og forlengelsesklausuler.

Blant vårt utvalg så finner vi at snitt for leietid er 10,6 år.

Det er kun én leietaker i utvalget som har en mulighet for å tre ut av leieforholdet, da etter halvparten av leietiden og til en betydelig utkjøpssum tilsvarende ett års leie. To av leietakerne har rett til en gitt reduksjon av leieforholdets størrelse.

På den andre siden har 6 av 16 spurte forhandlet seg frem til opsjoner på økning av leiearealet i bygget i løpet av leieperioden til gitte betingelser.

Om bygget er godt egnet for fremleie svarer 12 av 16 positivt på dette, mens 4 respondenter mener at det er vanskelig å få til fremleie.

Alle leieavtalene har forlengelsesklausuler der leietaker kan be om forlengelse av leieavtalen til gitte vilkår. Den finansielle fleksibiliteten ser ut til å ha blitt svært mye bedre ved flytting.

4.3.5.8. Målsetninger i forbindelse med inn klima

Det er i hovedsak to innfallsvinkler i disse svarene. Noen referer til arbeidsmiljølov, forskrifter og veiledninger som gjelder for de ansattes arbeidsmiljø og har som mål at dette skal innfris. Andre igjen har en mer teknisk tilnærming. De har mer definerte verdier til temperaturer og lignende, eller helt spesifikke krav til hvilke tekniske løsninger som skal gjelde. De organisasjonene som ikke har flyttet ennå har ikke svart på dette spørsmålet, men av de 14 resterende så opplever bare en leietaker at det ikke har vært bedring i inn klimaet, de opplever dette som nøytralt. Hele 10 av 14 sier at det har blitt mye bedre, mens 3 svarer at det har blitt noe bedre.

4.3.5.9. Målsetninger vedrørende sykemeldinger.

Alle organisasjonene i intervjuet har nøye oppfølging av sine sykemeldingstall, og de fleste svarer at sykemeldingstallet er lavt også før flytting. 10 av de 14 som har flyttet svarer at de ikke har opplevd lavere sykemeldingstall, 3 av de som har flyttet sier at tallene har blitt noe bedre, mens en leietaker sier at sykemeldingstallene har blitt mye bedre. Av alle 14 så er det

bare denne siste leietakeren som ser en sammenheng mellom lokalenes kvalitet (bedre inneklima) og endringer i sykemeldinger da det her var utført målinger i forrige leieobjekt.

4.3.5.10. Målsetninger vedrørende produktivitet.

Intervjuobjektene har også blitt spurt om endring i produktivitet i etterkant av flytting etter tre kategorier: Gått ned, nøytralt, gått opp. Her har svarer ingen at den går ned, 7 av 14 svarer at den er nøytral og 7 svarer at den har gått opp.

4.3.5.11. Krav til universell utforming.

Alle organisasjonene i denne undersøkelsen har som krav at deres arealer skal være universelt utformet og alle som har flyttet har fått dette kravet innfridd.

4.3.6. Tilfredshet

4.3.6.1. Verktøy for tilfredshetsmåling.

Det finnes mange ulike verktøy for tilfredshetsmåling i de forskjellige organisasjonene, der graden av systematisering av informasjon varierer noe. Enkelte av organisasjonene støtter seg på informasjon fra medarbeidersamtaler og vernerunder eller andre HMS tiltak. Andre har mer detaljerte undersøkelser som gjennomføres med jevne mellomrom. Alle undersøkelsene har spørsmål som er knyttet til lokalene og fasilitetene som organisasjonen benytter. Resultatet fra medarbeidersamtalene og undersøkelsene tyder på at tilfredsheten har blitt bedre etter flytting. 4 svarer at resultatet har blitt mye bedre, mens 8 av 14 svarer at det har blitt noe bedre. 1 svarer at det har beveget seg nøytralt, mens en organisasjon sier at det har blitt dårligere resultater.

4.3.6.2. Mål til hvordan organisasjonens ansatte skal oppleve lokalene og hvilke holdninger og følelser knyttet til lokalene man ønsker å oppnå.

De fleste respondentene påpeker at dette er sammensatt og at måloppnåelsen innen disse tre temaene varierer mye fra avdeling til avdeling og fra gruppe til gruppe innen hver enkelt organisasjon.

På spørsmål om hvilken opplevelse de ansatte har av lokalene så svarer respondentene jevnt over at disse har en god eller meget god opplevelse av lokalene. Noen påpeker at det er litt individuelt, noen ansatte er mer fornøyde enn andre. En leietaker svarer at opplevelsen av lokalene varierer mye fra avdeling til avdeling og fra rom til rom. Store rom gir støy svarer denne leietakeren, noe som trekker opplevelsene ned. En leietaker svarer at

rammebetingelsene for å gjøre jobben har blitt mye bedre og at dette gir en bedre opplevelse. På spørsmål om opplevelsen har blitt bedre etter flytting så svarer hele 9 av de 14 at den har blitt mye bedre, 3 av 14 svarer at den har blitt litt bedre, mens 1 svarer at den har blitt dårligere.

Når det gjelder de ansattes følelser knyttet til lokalene så er det igjen noe forskjellige svar. Igjen mener noen at dette er et nyansert område og at det kan variere litt internt i organisasjonen og fra person til person. En respondent sier at de ansatte har en følelse av å bli satset på, mens en annen leietaker sier at overgangen til «free seating» gjorde at enkelte ikke hadde gode følelser knyttet til lokalene. En tredje leietaker påpeker at avdelingsfølelsen til en viss grad har blitt borte og at man savner et rom der man samles i større grad enn det de har anledning til etter flytting. Stort sett så svarer de spurte med at følelsene er gode. 5 av 14 svarer at de ansattes følelser er mye bedre i de nye lokalene, 8 av 14 svarer at de ansattes følelser er litt bedre og 1 svarer at følelsene har blitt dårligere.

De ansattes holdninger til lokalene gir også noen forskjellige svar. En respondent skriver at holdningene er gode, og at dette skyldes at lederne misjonerer mye for dette. Andre svarer at de ser det på at de ansatte holder mer orden, to respondenter svarer at de ansatte viser stolthet over de nye lokalene mens en tredje svarer de har fått mindre klager etter de flyttet. En leietaker beklager at det har oppstått subkulturer der det klages mye. Men igjen så sier de aller fleste respondentene at de er oppelever at de ansatte har gode holdninger til lokalene. 10 av 14 svarer at holdningene har blitt mye bedre etter flytting, 3 av 14 svarer at de har blitt litt bedre, mens 1 svarer at de har blitt dårligere.

4.3.6.3. Mål til det generelle arbeidsmiljøet i organisasjonen?

Det var ingen av respondentene som hadde som mål for flytteprosessen at de skulle bruke flytteprosessen som verktøy for å bedre arbeidsmiljøet. På spørsmål om hvordan det generelle arbeidsmiljøet i organisasjonen er så svarer 11 av 14 at dette er godt. Noen nyanserer dette litt. Eksempelvis som en som svarte at det er generelt bra i dag og at de bruker sosiale soner og indre soner godt. En annen svarer at det er et generelt godt arbeidsmiljø, men at dette kan være noe delt på grunn av mye større miljøer. Den ene organisasjonen som over svarer at de har hatt en dårligere utvikling av ansattes tilfredshet, opplevelser, følelser og holdninger svarer at det generelle arbeidsmiljøet er meget bra.

5. DRØFTING

I dette kapittelet presenteres resultatene fra undersøkelsen. Som metodekapittelet over viser, er det benyttet tre forskjellige undersøkelser som metoder for datainnsamling.

Dokumentstudiet gir informasjon som svarer til forskningsspørsmål 1 i denne oppgaven.

Spørreundersøkelsen gir informasjon som svarer til forskningsspørsmål 1 og 2 i oppgaven.

Intervjuene gir informasjon som svarer til forskningsspørsmål 1, 2 og 3 i denne oppgaven.

Funnene presenteres mine kategorisert etter disse tre undersøkelsene.

Dokumentstudiet bygger på statistikker for leietakere som har besluttet flytting i Oslo og Trondheim, der de fleste respondentene er fra Oslo. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til et like stort utvalg i Oslo som Trondheim, men da denne gir anledning til anonymisering så vet vi ikke hvilke av disse to byene respondentene befinner seg i. Intervjuene har utelukkende foregått i Trondheim med organisasjoner som har flyttet i denne byen. Felles for alle tre undersøkelsene er at utvalgene som er gjort er bredt sammensatt av respondenter fra organisasjoner av forskjellige størrelser. Respondentene representerer både det offentlige og det private, og dekker en rekke ulike bransjer.

I det følgende drøftes funnene fra undersøkelsene under hvert av forskningsspørsmålene.

5.1. Arealbruk

5.1.1. Arealbruk fra dokumentstudiet

Det første funnet fra dokumentstudiet viser at det var en reduksjon i totalt leid areal på 1 % for årene fra 2015 til 2018. Vi vet ikke antall ansatte dette resultatet gjelder for, men (Statistisk Sentralbyrå, 2019a) sier at økningen i sysselsettsatte i typiske kontoryrker for denne perioden var på 6,7 % for byene Oslo og Trondheim. Hvis vi legger dette 1 % til grunn, at 60 til 70 % av arbeidsstokken jobber i kontor, og at dette tallet har holdt seg relativt stabilt i disse årene, (Statistisk Sentralbyrå, 2019b), så kan vi anta at reduksjonen i arealbruk pr. ansatt har vært på ca. 7,7 % for utvalget i denne undersøkelsen.

Dette funnet samsvarer godt med øvrige opplysninger fra undersøkelsen. Over 66 % av respondentene svarer at de vil øke fortettingen i nytt leieobjekt, mot bare 5,5 % som sier de vil ha større arealbruk pr. ansatt. Økningen i antall sysselsatte, SSB (2019), samsvarer her godt med våre funn som viser at 50 % av respondentene planlegger for vekst i antall ansatte mot at bare litt i underkant av 10 % planlegger for færre ansatte.

Videre viser våre funn at det er stort sprik i utviklingen av arealbruk fra små til større organisasjoner. Vi ser at for de mindre organisasjonene så øker arealbruken med 19 %, mens at den for de større organisasjonene reduseres 6 %.

Dette kan forklares med flere faktorer. Dersom vi forsøker å vurdere organisasjonenes organisering og evne til strategisk tenkning, så er det nærliggende å anta at de mindre organisasjonene ikke har tilstrekkelige tidsressurser til å kunne gjennomføre den strategiske arealforvaltningen slik (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) og (Blakstad, 2017) beskriver denne, og å kunne sette gode nok mål slik (Blakstad og Hatling, 2007 ; Klakegg, 2006) beskriver dette. En annen viktig forklaring er nok også at veksten i antall ansatte i organisasjoner er størst i de små organisasjonene, (Statistisk Sentralbyrå, 2019a). Vår undersøkelse deler opp de to kategoriene i bruk under eller over 2500 kvm. Dette korresponderer godt med inndelingen som Statistisk Sentralbyrå benytter. Statistisk Sentralbyrå skiller mellom inntil 99 ansatte og over 100 ansatte. Veksten for de organisasjonene med inntil 99 ansatte er på 14 %, mens veksten for de over 100 ansatte er på 6 %

Vi fant at offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring har en reduksjon i areal på 1,3 % etter flytting. Dette er en større reduksjon enn for privat sektor der reduksjonen er 0,9 %. Det offentlige har også større fokus på fortetting i nytt leieobjekt der hele 84,6 % planlegger for lavere arealbruk pr ansatt, mens for det private næringsliv så planlegger 64,3 % av de spurte å fortette ved flytting til nytt leieobjekt. Dette kan bety at arealnormen på 23 kvm, (Kommunal og næringsdepartementet, 2012 ; Snilstveit, 2017) har blitt et innarbeidet normtall for statlige kontorbrukere, og at denne vektlegges i flyttingen. Vi har videre et funn som viser at det er betydelig stor andel av arbeidsplassene som går fra å være i cellekontorløsninger til åpne kontorløsninger. Dette kan ha en sammenheng med at denne arealnormen virker til å kreve det da et cellekontor er mer plasskrevende enn en plass i åpen kontorløsning. (Statsbygg, 2016 ; van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010).

5.1.2. Arealbruk fra spørreundersøkelse.

Vis ser av denne undersøkelsen at arealbruk i form av vektet snitt ligger på 24,78 kvm pr ansatt. Dette er innenfor, men i øvre del av, det relativt store intervallet (Jensen, 2008) oppgir til å være 15 til 30 kvm. Dette stemmer dårlig med (Newsec, 2018) sin undersøkelse

som sier at arealbruken pr ansatt er ca. 17 kvm pr. i dag. Undersøkelsen gir ikke informasjon om oppdeling av arealene i fellesarealer, kommunikasjonsarealer og arbeidsarealer.

(Newsec, 2018) viser også til at trenden er at leietakerne overbooker i forhold til antall arbeidsstasjoner og nevner som eksempel DNB som har en dekning i arbeidsstasjoner på 85 % i sine nye arealer. Våre tall her viser et vektet snitt på arbeidsstasjonsdekning på 93,75 % pr ansatt. Det er stor spredning i bakgrunnsdataene for dette vektete snittet, der de fleste leietakerne ikke overbooker, mens de som gjør det gjerne opererer med tilsvarende prosenter som DNB har gjort.

Videre viser tallene at leietakerne ved flytting har hatt en reduksjon på 1,3 kvm pr ansatt, eller tilsvarende 5 %. (Newsec, 2018) sier at arealbruken har blitt redusert kraftig siden 90-tallet, og (Akershus Eiendom AS, 2019) viser også til undersøkelser de har gjort der det fremkommer at behovet for areal pr ansatt har gått ned ved flytting siden 2014.

5.1.3. Arealbruk fra Intervjuene.

I intervjuene så fant vi ut at vektet snitt for arealbruk er på 24,37 kvm pr. ansatt. Dette er tilnærmet likt det vi fant i spørreundersøkelsen, men reduksjonen er langt større for dette utvalget dvs. på hele 4,93 kvm pr. ansatt tilsvarende 16,8 %. Dette er et høyt nivå for reduksjon. (Newsec, 2018) sine målinger viser i snitt en reduksjon på en 0,5 kvm pr. år som er langt under våre tall. Samtidig så må det sies at det er vanskelig å vite når reduksjonen har inntruffet i den lange perioden (Newsec, 2018) viser til.

Vi ser av grafen til (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019) at årlig etterspørselsvekst i Trondheim har ligget på ca. 25 000 kvm pr. år for de siste 15 årene. Den har selvsagt variert noe fra år til år, for eksempel for dot.com krisen på tidlig 2000-tallet og under finanskrisen i 2008 -2009 gikk etterspørselsveksten ned. I årene fra 2014 så ser vi derimot et skifte i etterspørselsveksten, der denne i snitt ligger på ca. 10 000 kvadratmeter. Disse forholdene kan nok i noen grad forklares av reduksjon i sysselsettingsvekst for denne perioden, men en så klar besparelse i areal vil også påvirke etterspørselsveksten. Dersom leietakerne reduserer sitt areal med 16,8 % hver gang de flytter og vi legger (DNB Næringsmegling AS, 2018) sine tall for gjennomsnittlig leielengde på 7 år til grunn, så ser vi at reduksjonen i årlig etterspørsel vil være ca. 35 000 kvm. Dette er ganske dramatiske tall for næringen, og bør tas med inn i prognosering av fremtidig ledighet, slik som det gjøres i tallene fra

(Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019). Det er her viktig å presisere at dette kan være en forbigående trend for den tidsperioden våre intervjuobjekter har flyttet.

Vi ser også her at det er stort sprik i arealbruk fra organisasjon til organisasjon. Vi ser blant annet at for to like store leietakere i samme bransje, så avviker bruken av areal pr. ansatt med ca. 4,5 kvm, noe som utgjør nesten 25 %. Dette har sannsynligvis en sammenheng med at disse to brukerne har lagt vekt på ulike målsetninger i den strategiske programmeringen av sine prosjekt, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017). (Håkonsen og Carlsen, 1999) påpeker i tillegg at kunnskapsintensive organisasjoner er ulike, og dette stemmer nok også selv om man jobber i samme bransje. Den ene organisasjonen er eid av en utenlandsk stiftelse, mens den andre organisasjonen i stor grad er eid av sine ansatte. Dette påvirker strategiene i disse organisasjonene og samtidig den programmeringen de har foretatt og de målene de har lagt for prosjektet, (van Meel og Bjørkeng Størdal (2017). Det kan også være at strategiene i organisasjonene har medført at de har egne normtall for arealer, (van Meel et al, 2017 ; Jensen, 2008). Disse vet vi kan være forskjellige avhengig av kontorløsningene, (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010). Vi vet også fra resultatene fra intervjuene at den ene organisasjonen hadde egne måltall for kostnad pr. ansatt som igjen påvirker arealbruken. Det er interessant at dersom vi ser på disse to organisasjonenes grad av fornøydhet med sine lokaler, så er det jevnt over veldig likt.

For organisasjonene som ble intervjuet så ser vi et vektet snitt i arbeidsstasjonsdekning på 99,48 % pr. ansatt noe som er overraskende høyt. Det kan blant annet si oss at det ikke kan være utstrakt bruk av flexikontorer eller aktivitetsbaserte løsninger. Disse kan ha rundt 70 % dekning av arbeidsstasjoner i forhold til ansatte, (Blakstad og Hatling, 2007) og ville trukket snittet ned. Av de 16 spurte så er det kun én leietaker som planlegger med en aktivitetsbasert løsning, men denne leietakeren har valgt å ikke benytte seg ikke av overbooking. Forskjellen på 6 % i grad av overbooking fra spørreundersøkelsen til intervjuene kan ha sammenheng med kostnadsnivåene for leie. Spørreundersøkelsen har svar fra både Oslo og Trondheim, mens intervjuene kun er gjort i Trondheim. Ser vi på enhetsprisene for leie i Oslo og Trondheim, (Akershus Eiendom, 2019) og (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019), så ser vi at Oslo er vesentlig dyrere pr. kvm. Derfor kan også overbooking være drevet av kostnadsmotiver i større grad i Oslo enn i Trondheim, (Newsec, (2018) og (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010).

Dersom vi legger sammen resultatene fra både spørreundersøkelsen og intervjuene og vektet snittene så får vi at det vektete snittet for arealbruk pr. ansatt er 24,58 kvm. Som vi har kommentert over, så er dette høyere enn (Newsec, 2018) sine tall. Det er også noe høyere enn (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2012) sine anbefalinger på 23 kvm pr ansatt for nye statlige bygg noe som har blitt et normtall for flere leietakere, (Sniltstveit, 2017). Det samlede vektete snittet for arealbruk pr. arbeidsstasjon er 25,51 kvm. Arealbruk pr. ansatt går ned med 3,14 kvm ved flytting, noe som utgjør en reduksjon på 11 %.

5.2. Kostnadsbruk.

5.2.1 Kostnadsbruk fra spørreundersøkelsen og intervjuene

Vårt funn med hensyn på kostnader i spørreundersøkelsen er vanskelig å plassere i forhold til litteraturstudiet. Vi ser av de statistikkene og den informasjonen vi har studert, at pris i stor grad avhenger av tilbud og etterspørsel, (Benestad, Holtskog og Ugland, 1985) og (Gjedrem, 2006). Videre så ser vi også at tilbudet varierer mye fra Oslo til Trondheim som er de byene respondentene ligger i, (Akershus Eiendom AS, 2018 ; Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019). Ikke minst så varierer tilbudet veldig mye innenfor de forskjellige delene av hver av disse byene. Vi ser derfor at prisene varierer mye fra by til by og fra område til område, (Akershus Eiendom AS, 2019 ; Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS, 2019). Da vi ikke kjenner til hvor i de geografiske områdene de har flyttet til, så kan det være utfordrende å trekke konklusjoner her.

Vi ser allikevel at enhetskostnaden her har gått opp med 184,- pr. kvm slik at kostnaden nå er 2.523,97 pr. kvm. Dette er en økning på 7,86 % i vektet snitt. Tilsvarende tall fra intervjuene viser at enhetskostnaden her har gått opp med 286,- pr. kvm slik at kostnaden nå har et vektet snitt på 2.170,- pr. kvm. Dette er en økning på 15,19 prosent i vektet snitt. Samlet endring i kostnader fra spørreundersøkelsen og intervjuene er en økning på 280,42 pr. kvm pr. år. Dette tilsvarer en økning på 14,48 % i vektet snitt. Denne kostnadsøkningen kan være vanskelig å sammenligne med leieprisstatistikkene fra litteraturstudiet, og skal vi gjøre det så må vi igjen ta hensyn til flyttefrekvensen som (DNB Næringsmegling AS, 2018) er på 7 år. Dersom dette stemmer får vi en årlig økning på ca. 2 % i realleien. Prisstigningen som (Akershus Eiendom AS, 2019) viser til tar med seg årlig indeksregulering av løpende leieavtaler, altså nominelle verdier. Vi ser her at i enkelte områder så har leien gått opp

tilsvarende de tallene vi har registrert om vi tar hensyn til endringen i konsumprisindeksen, SSB (2019) som ligger til grunn for prisjustering av de aller fleste leieavtaler. Dette stemmer ikke like godt med (DNB Næringsmegling AS, 2018) sine tall som sier at realleien har vært redusert i de siste årene. (Hagen, 2016) derimot argumenterer for at det er en sammenheng mellom entreprisestrukturer og leiepriser. Dette er relevant for våre tall siden de fleste av leietakerne har flyttet til bygg som enten er helt nye eller totalrehabiliterte, og således er utleierne eksponert for de aktuelle entreprisestrukturane. Vi vet at typiske entrepriser steg med 20,6 % fra starten av 2014 til utløpet av 2018, noe som i snitt gir en årlig økning på nesten 3 %, (Statistisk Sentralbyrå, 2019e). Det ligger da nært å anta at dette kan være en viktig årsak til økningen i leieprisene. I et marginalisert marked som vi kan konkludere med at dette markedet er, og da særlig for Trondheim, så vil det være slik at dersom entreprisestrukturen stiger uten at leieprisene gjør det så vil det ikke være lønnsomt å gjennomføre prosjektene. Disse vil derfor ikke bli gjennomført uten økning i leiepris.

I intervjuene fikk vi delt opp leiekostnadene i leiepris, parkeringsleie og felleskostnader. Om vi ser på felleskostnadene så har disse en klar nedgang med 117,- pr. kvm til 248,- pr. kvm. Dette ser vi er helt i nedre del av intervallet (Newsec, 2018) opererer med som er mellom 234,- og 422,- pr. kvm. Det henger også godt sammen med argumentet (Newsec, 2018) benytter om at nyere bygg har lavere kostnader både på grunn av lavere energibruk og bedre planlegging for drift.

5.3.Måloppnåelse

5.3.1 Effektivitet

5.3.1.1. Målsetninger for kostnader.

I denne delene av undersøkelsen svarer bare to av 16 respondenter at de har hatt spesifikke krav eller normtall til kostnadene pr. ansatt eller arbeidsstasjon. Dette kan nok være noe av årsaken til at arealbruken pr. ansatt vi har funnet er i øvre sjikt og høyere enn noe av det vi finner i litteraturen. (Blakstad og Hatling, 2007) peker på at det er viktig å ha mål som er brutt ned godt på de viktigste produksjonsfaktorene for en organisasjon. Når da så mange ikke har uttalte mål på kostnad pr. ansatt ved flytting, så kan dette være en forklaring. De to respondentene som hadde satt seg mål til kostnad pr. ansatt svarte at de nådde sine mål.

Det er derimot mye større bevissthet rundt markedspriser og kostnader pr. kvadratmeter. Alle respondentene svarer at de ligger innenfor de prisene som fremkommer av priskart slik det (Eiendomsmegler 1 Midt-Norge, 2019) referer til, og at dette var et uttalt mål i flytteprosjektet. Videre så har 9 av 16 svart at de har etablert egne normtall for kostnader pr. kvadratmeter, og igjen har 7 av disse 9 klart å nå disse målene.

Det er et interessant funn at organisasjonene har størst fokus på enhetsprisen og ikke kostnad pr. ansatt. Fra teorien så sier for eksempel (Klakegg, 2006) at målene skal gi svar på de fundamentale spørsmålene. Om dette stemmer for våre intervjuobjekter så er det da tydelig at det totale kostnadsbildet betyr mindre, og at man prioriterer tilstrekkelig plass i leieobjektet fremfor dette.

5.3.1.2. Målsetninger for energibruk og drift

Våre funn for måloppnåelse for energibruk og drift viser at organisasjonene er bevisst på dette og i stor grad har laget seg mål for nivåene. I dag vet vi at klimaengasjementet i befolkningen er stort og at mange av organisasjonene sertifiserer seg på ulike måter med tanke på bærekraft. Dette gjøres nok også for å styrke konkurransefordelene for organisasjonene, som Olsson et al (2007) beskriver som en tydelig del av en organisasjons strategi. Det er også et forhold ved energibruk og drift som handler om kostnader. Ved å holde energibruket lavt så kuttet kostnadene, og ved å ha fokus på effektiv og rimelig drift så oppnås dette. Dette er en type «fra utsiden og inn» - strategi, (Olsson et al, 2007 s 79), der det påpekes at også andre organisasjoner kan tilnærme seg lignende strategier og at det derfor er viktig å ha en tydelig strategi for disse målene for å beholde konkurransekraften. (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) fremholder at innenfor deres definisjon av strategisk arealforvaltning så er bærekraft et av åtte viktige fokusområder.

Blant de som har satt seg mål for energibruk og drift så har alle nådd sine mål, og de fleste i stor grad. En av forklaringene på dette ligger i de høye energikravene i utgavene TEK10 og TEK17 av (Byggteknisk forskrift, 2017), som ligger til grunn for entreprisene som er brukt for de byggene de aktuelle leietakere har flyttet til. Flere av leietakerne har også sagt at de har lagt kravene i disse forskriftene til grunn når de utviklet sine mål for energikrav.

5.3.1.3. Målsetning i forhold til kunnskapsdeling/kunnskapsutvikling ved flyttingen?

Alle respondenter i intervjuene er typiske kunnskapsarbeidsplass-organisasjoner slik (Blakstad og Gjersvik, 2004) beskriver dette. Særlig forholdene med stadige endringer i teknologi og krav fra kunder, samarbeidspartnere og ansatte nevnes ofte av respondentene. De aller fleste av disse virker også til å se sammenhengen mellom disse forholdene og kravene som bør stilles til nye kontorarealer. Programmeringen for de nye arealene har hos de fleste god forankring i organisasjonens strategiske mål og ser i stor grad ut som det (Blythe og Worthington, 2010 ; van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017) omtaler som strategisk programmering. Noen av de største organisasjonene i denne undersøkelsen har også en egen strategi for arealforvaltning generelt, slik (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017 ; Blakstad, 2017) kaller strategisk arealforvaltning. Det er de multinasjonale og/eller største organisasjonene vi har intervjuet som har kommet lengst i dette.

Alle respondentene har svart at de i sin strategi og programmering har satt mål for kunnskapsdeling når de flytter til de nye leieobjektene. Videre så har bare to av respondentene sagt at de ikke har laget seg mål for kunnskapsutvikling. Kunnskapsdeling og utvikling er for mange respondenter viktig på strategisk nivå fordi dette settes i sammenheng med konkurransekraft, utviklingsevne og ressurser, (Olsson et al, 2007). For de fleste intervjuobjektene så er kunnskapen i seg selv organisasjonens viktigste «eiendel».

Alle som svarer at de har satt seg mål innenfor dette temaet svarer at de når målene sine, noe som må sies å være svært høyt. Det har nok en sammenheng med at dette er så godt strategisk forankret slik som det er beskrevet over og at de har blitt tydeliggjort slik (Blakstad og Hatling, 2007) beskriver som nødvendig for et godt resultat ved flytting. Det som også har vært et gjennomgangstema hos respondentene er at de ser arbeidsplassløsninger som det virkemiddelet med størst utviklingspotensial for å oppnå målene. Strategier rundt IKT og HR er enklere å implementere og å endre.

Vi ser at organisasjonene velger noe forskjellige arbeidsplassløsninger for å nå sine mål for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Felles for alle som har svart er at de har planlagt for mer åpne løsninger slik (Becker, 1999 ; Blakstad og Hatling, 2007 ; Bodin Danielson, 2010) beskriver slike for å fremme kunnskapsdeling. Dette er tilsvarende det (Duffy, 1997) kaller The Den og som forfatteren sier skal fremme kunnskapsdeling. Noen har sett på løsninger der de fraviker avdelingsprinsippet og setter opp områder med tverrfaglige grupper. Andre

har fokus på nærhet mellom avdelinger som trenger å dele kunnskap. Til sist så ser noen på sosiale soner eller såkalte allmenninger som arenaer for kunnskapsdeling. Dette er også det samme med hensyn på kunnskapsutvikling. Her tenker noen at det skal løses i de arbeidssonene man jobber i mens andre programmerer egne rom for undervisning. Andre igjen vil bruke allmenningene til dette. (Håkonsen og Carlsen, 1999) er inne på at kunnskapsintensive organisasjoner er forskjellige, og de ulike tilnærmingene organisasjonene har hatt til sine program tyder på dette. (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2017) fremholder at i en strategisk programmering så vil målene være ulike fra organisasjon til organisasjon. (Blakstad og Gjersvik, 2004) sier at det er overraskende like løsninger for kunnskapsarbeidsplassen, men våre funn kan kanskje tyde på at dette har utviklet seg noe i motsatt retning siden den gang.

5.3.2. Effekt

5.3.2.1. Samsvar mellom organisering og fysisk plassering og nærhetsbehov.

Våre funn viser i stor grad at det er samsvar mellom organisering og fysisk plassering i leieobjektet, og at alle disse i medium eller stor grad når sine mål for nærhetsbehov mellom de avdelingene eller gruppene de ønsker dette for. (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010) sier i sin beskrivelse av brukskvalitet at en bygnings effekt henger sammen med verdiskapning og strategiske mål i organisasjonen. Nærhetsbehov og fysisk plassering er tema som inngår under vurdering av effekt ifølge (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010). Som det fremgår tidligere i oppgaven, så virker det som respondentene har laget seg tydelige mål for sine programmeringsprosesser og at dette har gitt en god måloppnåelse også i dette tilfellet.

Det er én respondent som ikke har samsvar mellom organisering og fysisk plassering i leieobjektet. Denne organisasjonen benytter kombikontor slik (Bodin Danielsson, 2010) beskriver det eller aktivitetsbasert kontorløsning slik (Blakstad og Hatling, 2007) beskriver det. Felles for disse beskrivelsene er løsninger der aktivitetstypen avgjør romløsningene med definerte områder for eksempelvis konsentrasjonsarbeid, samhandling og kunnskapsdeling. Dette prinsippet krever at man fraviker avdelingsprinsippet i en tradisjonell organisasjonsmodell som utgangspunkt for plassering, da hver avdeling til en viss grad vil inneholde behov for alle disse typene av arbeid. Skal man dekke alle behovene må man med andre ord leie areal til både avdelingsvis plassering og de aktivitetsbaserte løsningene. Dette vil være svært kostnadsdrivende for organisasjonene og derfor vanskelig å gjennomføre i

praksis. Det må legges til at det finnes mange varianter av dette der man benytter slike aktivitetsbaserte løsninger for bare deler av organisasjonen, og der avdelinger har hjemmebaser med stor grad av overbooking. Disse løsningene vil være enklere å gjennomføre for de store brukerne fordi de kan oppnå større grad av overbooking enn de mindre brukerne.

5.3.2.2. Aktiviteter og måten lokalene støtter disse på.

For dette temaet ser vi at leietakerne er ulike slik (Håkonsen og Carlsen, 1999) beskriver. Aktiviteten de utfører i leieobjektet varierer relativt mye. Igjen så ser vi at leietakerne også for dette temaet har planlagt strategisk med mål om at lokalene skal støtte de aktuelle aktivitetstypene. Måloppnåelsen er generelt god noe som igjen handler om gode programmeringsprosesser som nevnt over. Vi ser også at vi her har lavere score på måloppnåelse på formidling og individuelt arbeid. Som det nevnes under temaet aktivitetsbaserte løsninger, så er den totale arealbruken og kostnadsnivået en utfordring for mange leietakere i programmeringsprosessen. Selv om vårt funn her viser at det ikke er sterkt fokus på kostnadsbruk pr. ansatt, så opererer noen med normtall for arealbruk. Det gjelder nok for alle leietakerne at man ikke kan bevege seg opp i urimelig høye kostnadsnivåer ved flytting. Formidling blir gjerne slik det er for de aktivitetsbaserte løsningene at man ønsker å bygge egne rom for å ivareta denne arbeidsaktiviteten. Av respondentene så var det bare to som hadde bygd egne rom for slike funksjoner, mens andre benyttet arealer som allmenninger og sosiale soner til dette. Vi antar at dette er grunnen til lavere score på denne aktiviteten

Grunnen til at individuelt arbeid, og særlig det arbeidet som krever konsentrasjon, scorer dårligere i undersøkelsen går nok noe på motsetningsforholdet som ligger i bruken av de åpne løsningene blant organisasjonene. Vi ser av funnene at det er stor grad av åpne løsninger slik (Bodin Danielsson, 2010) og (Blakstad og Hatling, 2007) beskriver de med en andel på hele 93,78 %. Samtidig så har denne andelen utviklet seg mye ved flytting da den fra før var på 71 %. (Duffy, 1997) beskriver The Cell som løsningen som fremmer individuelt konsentrasjonsarbeid og er det typiske cellekontoret. Mange i undersøkelsen har flyttet fra slike løsninger og over i det (Duffy, 1997) beskriver som The Den eller The Club som legger til rette for kunnskapsdeling, stor grad av samhandling og gruppeaktiviteter. Felles for The Den og The Club er at de ikke støtter individuelt konsentrasjonsarbeid like godt, og dette er nok

noe av bakgrunnen for scoren på dette, særlig med tanke på at det er så stor grad av bruk av åpne løsninger etter flytting.

I vurdering av brukskvalitet så hevder (Fenker, 2008) at det er sammenheng mellom brukernes oppførsel og handlinger som igjen påvirkes av lokalenes organisering. Dette kan bety at man fjerner seg fra konsentrasjonsarbeid generelt. (Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) sier at de ulike gruppene i en organisasjon kan ha individuell tilnærming til løsningene i leieobjektet og (Alexander, 2008) er inne på at brukeropplevelsene i vid forstand påvirker brukskvaliteten. Særlig denne omstillingen som mange av de ansatte i organisasjonen opplever, har nok påvirket disse sistnevnte forholdene. Dette er nok en del av bakgrunnen for de svarene vi har fått.

5.3.2.3. Mål til hva bygg/lokaler skal uttrykke om virksomheten.

(Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) peker på organisasjonens omgivelser, bygningens formål og kultur samt verdier som tre forhold som påvirker organisasjonens produktivitet og ytelse. Særlig merkevarebygging eksternt og internt som underbygger disse temaene er viktig i denne sammenhengen. Dette kan igjen dreie seg om profilering og markedsføring eksternt, og rekruttering samt identitetsbygging internt. Svarene vi har fått tilsier at de fleste har tatt utgangspunkt i sin forretningside eller visjon når de har laget sine mål. (Roos et al, 2014) beskriver dette som viktige deler av en organisasjons strategi, og igjen ser vi her at det er god sammenheng mellom strategier og programmering som har blitt gjort. Det viser seg også at det her er stor forskjell i løsninger man setter som mål for prosessen. Der noen snakker om byggets uttrykk snakker andre mer om konkrete krav til profilering. Det er også stor forskjell i behov for utadrettet profilering for noen og mer intern profilering for andre. Dette henger nok sammen med at organisasjonene er ulike, der noen har stor grad av interaksjon med kunder og omgivelser, mens andre har mindre av dette. Igjen så stemmer dette godt med (Håkonsen og Carlsen, 1999) sine resultater.

Måloppnåelsen har vært god også innenfor dette temaet og igjen så har nok dette en klar sammenheng med behovsprogrammeringen på strategisk nivå. Et annet forhold som også påvirker dette er at man flytter til nye eller nyere objekter. Dette gir større handlingsrom for å planlegge profilering og designmessige detaljer som kan understøtte uttrykket. I og utenpå

eldre bygg så er det vanskeligere å få til dette fordi det ofte kan påhvile disse byggene en eller annen form for vern eller fredning.

5.3.2.4. Hvilke utfordringer opplever organisasjonene over tid i forhold til å ha riktig type lokaler, riktig størrelse og riktig plassering av funksjoner.

(Olsson et al, 2007) og (Haynes, Nunnington og Eccles, 2017) peker på at det er stadige endringer i en organisasjons omgivelser som påvirker denne og som skaper behov for endringer i strategiene. Et eksempel på dette er at det har vært en klar sysselsettingsvekst innenfor de bransjene som har behov for kontorer i de siste tjue årene, (Statistisk Sentralbyrå, 2019a). Videre så har den løpende utviklingen i ny IKT-teknologi skapt store endringer. Globalisering på tjenestemarkedet er en annet påvirkningsfaktor.

(Blakstad og Gjersvik, 2004) påpeker at disse endringene også skaper behov for endring i arkitektur, nye løsninger og infrastruktur. (Arge og Blakstad, 2010) sier videre at for å sikre stor grad av tilpasningsdyktighet så er det viktig å forankre dette temaet i den strategiske arealforvaltningen.

Våre intervjuobjekter svarer likt i teorien over at de opplever store endringer i sine virksomhetsområder som skaper behov for omorganisering og derigjennom gjøre endringer i leieforholdet. De fleste svarer også at behovet for endring kommer løpende, både ved vekst og omorganiseringer, mens noen sier at de tar slike endringer ved større omorganiseringer eller flytteprosjekter.

5.3.2.5. Hva er det organisasjonene har behov for å endre?

Respondentene svarer forskjellig på hvordan de imøtekommer behovene for endring i sine leieobjekter eller leieforhold. Noen gjør det bare ved enkle ommøbleringer eller ved å øke antallet arbeidsstasjoner i lokalene, mens noen har behov for å endre på nærhetsprinsippene og dermed flytte rundt på avdelinger. Andre må gjøre bygningsmessige endringer av ulik karakter for å imøtekomme endringene. (Brand, 1994) viser at det er enklere å gjøre endringer i forhold til ommøblering og flytting på avdelinger så lenge dette ikke utløser bygningsmessige arbeider. Videre forklarer (Brand, 1994) at dersom man må gjøre bygningsmessige arbeider så er det enklere å gjøre dette om man ikke samtidig må begynne å gjøre om på tekniske installasjoner i bygget som for eksempel ventilasjonsstrukturer. På lik linje beskriver (Arge og de Paoli, 2000) denne ommøbleringen

og omplasseringen som respondentene viser til, som byggets funksjonelle fleksibilitet og at mange som flytter har fokus på å oppnå dette i stor grad. Bygningsmessige arbeider avhenger av byggets fysiske fleksibilitet, (Arge og de Paoli, 2000) og handler om mulighetene for enklest mulig å flytte om på bygningsmessige strukturer uten at det medfører for store tiltak og kostnader.

5.3.2.6. Fysisk og finansiell fleksibilitet

Måloppnåelsen innenfor fysisk og funksjonell fleksibilitet må også kunne sies å være veldig god blant våre respondenter. I og med at 15 av 16 svarer at de opplever at tilpasningsdyktigheten i leieobjektet er god. Igjen så kan dette ha noe med at det stort sett er nye bygg og nyere bygg vi har med å gjøre, og at det her er enklere å planlegge for slik tilpasningsdyktighet enn i gamle bygg. Den ene respondenten som svarer negativt med hensyn på måloppnåelsen her har flyttet til et gammelt bygg inne i en verneverdig del av byen og der bygget har klare begrensninger i bærekonstruksjoner, etasjestørrelser og teknisk grid som gir lav grad av både generalitet, fleksibilitet og elastisitet slik (Blakstad, 2017b) forklarer begrepene. Når det kommer til nye bygg så virker det i større grad lettere å planlegge for alle disse tre dimensjonene, samt å gjennomføre de fire strategiene som (Arge og Blakstad, 2010) beskriver som viktige gjennom hele programmeringsprosessen. Særlig strategi i programmering og design har vært nevnt som fokusområde for respondentene i undersøkelsen, samt strategier i forhandlinger som også nevnes ofte. Det virker igjen som om den strategiske forankringen av programmeringsprosessen kan være en viktig årsak til den gode måloppnåelsen. Det er samtidig viktig å se en mulig feilkilde her. Fysisk fleksibilitet kan være ferskvare. Vi har intervjuet leietakere som nettopp har flyttet og må ta høyde for at fleksibiliteten ikke har blitt tilstrekkelig utfordret av endringer ennå, og at det samtidig kan komme nye krav til slik fleksibilitet på bakgrunn av endringer man ikke kunne forutse på planleggingstidspunktet.

Det ble under intervjuene også spurt spesifikt om den finansielle fleksibiliteten. (Arge og de Paoli, 2000) hevder at dette har blitt mer viktig med bakgrunn i de endringene organisasjonene opplever i sine omgivelser. Respondentene sier at dette har vært tema i både programmering og forhandlinger. Valget av bygg kan ha noe å si for mulighetene å oppnå finansiell fleksibilitet. En del av programmeringen her vil for eksempel være å stille krav til at bygget må være en del større enn organisasjonens behov og ha mulighet for

tilbygg og være lett å inndelegge i flere forskjellige områder. Det gjelder å legge vekt på høyest grad av generalitet, fleksibilitet og elastisitet, (Blakstad, 2017b), ved planleggingen av optimal finansiell fleksibilitet. Denne kommer i mange former, når det gjelder bindingstid i leieavtalene så er dette en viktig del av denne fleksibiliteten. Undersøkelsen vår viser en leielengde på over 10 år, noe som må sies å være mye siden (DNB Næringsmegling, 2018) viser til en snitt løpetid på ca. 7 år. På den annen side så har halvparten av utvalget mulighet til å kunne justere størrelsen på leieobjektet gjennom leietiden. 2 har reduksjonsopsjoner, mens 6 har opsjoner på økning i areal i bygget. Disse leietakerne er også de som sterkest gir uttrykk for at de opplever store endringer i sine behov til leieobjektet av de spurte, de øvrige svarer at de har ikke hatt like store behov for denne type fleksibilitet i leieforholdet. Et annet moment når man sammenligner leielengde er at statistikker, (Arealstatistikk AS, 2019) ser i tillegg på reforhandlede leieavtaler, det vil si leieavtaler der leietaker ikke har flyttet. Det er normalt at nye leieavtaler har lengre løpelengde enn de som reforhandles, og i tillegg er leieavtaler i nye bygg lengre enn de som inngås for flytting til brukte bygg. (Arealstatistikk AS, 2019) viser videre til at snitt løpetid blir lengre jo større leietakeren blir. Snittstørrelsen på våre leietakere er ca. 4 000 kvm og det er store leietakere i Trondheim. (Arealstatistikk AS, 2019) viser at bare 7% av inngåtte leieavtaler for kontor i Trondheim de siste 10 årene er på over 2 500 kvm. Det ser altså ut som om det har vært stor grad av måloppnåelse også for behov for finansiell fleksibilitet.

5.3.2.6. Målsetninger i forbindelse med inn klima.

Våre funn viser at det har vært en klart bedring i inn klimaet i de nye leieobjektene og våre intervjuobjekter peker i stor grad på at de har hatt stort fokus på dette temaet i planleggingen. Det er viktig at vi har definert inn klima til både ta høyde for luft, temperatur, lys og lyd. Det virker som det er to forskjellige måter å planlegge på, enten forholder man seg til de myndighetspålagte kravene som foreligger til arbeidsmiljøet for en ansatt og sørger for at leieavtalen sikrer slike leveranser, eller så har man laget seg egne kravspesifikasjoner som del av programmeringsprosessen. Mye av måloppnåelsen her må sies å ligge i at leietakerne flytter til nye bygg som er bygd etter gjeldende (Byggteknisk forskrift, 2017), så er mange av de kravene som ligger både i interne kravspesifikasjoner og myndighetspålagte krav allerede dekket. Det er en helt klart tendens blant de spurte at de har fått inkludert i leieavtalene klare leveringsbeskrivelser i som skal være gode

reklamasjonsgrunnlag i tilfelle teknikken svikter over tid. Dette igjen henger nok sammen med den strategiske programmeringen de forskjellige organisasjonene har gjennomført.

5.3.2.7. Målsetninger vedrørende sykemeldinger.

Respondentene hadde i liten grad målsetninger til lavere grad av sykemeldinger som et resultat av flytteprosessen, bortsett fra den ene der det var hovedårsaken til at de flyttet. Det er mange faktorer som påvirker sykemeldingene i en kontororganisasjon, der inneklimate som det er definert, (WHO, 2019) utgjør en av disse. Vi vet at det er en sammenheng mellom en bygnings inneklimate og de ansattes prestasjoner, (Wargocki et al, 2006), men det er nok også slik at det generelt skal store avvik fra optimale verdier for inneklimate til før det slår ut i sykemeldinger som også forfatterne er inne på. En av organisasjonene i undersøkelsen måtte faktisk flytte fra sitt tidligere leieobjekt på grunn av at de ansatte ble syke som følge av sopp som ble påvist i det bygget de satt i. Dette funnet blir da støttet godt av (Wargocki et al, 2006), men for de øvrige respondentene så virker som at kvaliteten på inneklimate har ligget på et slikt nivå at det ikke har vært nødvendig å fokusere på sykemeldinger som en del av målsettingen ved flyttinga.

5.3.2.8. Krav til universell utforming.

Alle respondentene har fått sine krav til universell utforming innfridd. Grunnen til dette er at det er hjemlet i den aktuelle forskrift om tekniske krav til byggverk, (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2017) som gjaldt når bygget ble bygd eller rehabilitert.

5.3.3. Tilfredshet

5.3.3.1. Verktøy for tilfredshetsmåling.

Tilfredshet er en av tre faktorer som inngår i vurderingen av en bygnings brukskvalitet, (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010). Tilfredshet beskriver om bygningens brukere er komfortable, trygge, og friske, og hvordan deres opplevelser, følelser og holdninger knyttet til bygningen er.

I dette spørsmålet så kartlegger vi i utgangspunktet de forskjellige undersøkelsene de enkelte organisasjonene har for måling av tilfredshet generelt og ikke bare med hensyn til bygningens brukskvalitet. Innholdet i de forskjellige undersøkelsene er ganske ulikt, og spørsmål til fasiliteter som bygninger, fysisk arbeidsmiljø og teknologi er stort sett en mindre del av en bredere kontekst der andre parametere som påvirker arbeidsmiljø og tilfredshet

har større plass. Når man leser resultat fra slike undersøkelser så er det en utfordring å kunne tolke alle svarene i undersøkelsen opp mot den bredere forståelsen av brukskvalitet som (Fenker, 2008) presenterer. Brukeropplevelsene slik (Alexander, 2008) beskriver som en vid tolkning av interaksjonen mellom bruker og bygning, kan påvirkes av andre forhold enn de vi finner under den adresserte bolken i de forskjellige undersøkelsene. Et forhold som omhandler dette er den entusiasmen man oppnår ved planlegging og gjennomføring av en flytteprosess. Her sier mange av organisasjonene at de bruker mye ressurser på å markedsføre flyttingen internt. For de som lykkes med dette så vil nok dette kunne skape en entusiasme som vedvarer ut i det nye leieforholdet, selv om den ikke direkte henger sammen med bygningens profil, arbeidsplassløsninger, inneklima og tekniske løsninger. Sammenhengen ligger her mer i det (Lindahl og Granath, 2006) beskriver som et kulturelt fenomen.

Vi ser at scoren i disse undersøkelsene har bedret seg for de fleste respondentene ved flytting hos de forskjellige organisasjonene, en organisasjon har samme resultat og en organisasjon har en nedgang i score når man har målt før og etter flytting.

5.3.3.2. Mål til hvordan organisasjonens ansatte skal oppleve lokalene og hvilke holdninger og følelser knyttet til lokalene man ønsker å oppnå.

De fleste respondentene virker å ha definert klare målsettinger til hvordan lokalene skal skape høyere tilfredshet blant de ansatte, men de færreste virker å ha brutt ned målsetningen i henhold til de tre delene av begrepet tilfredshet som (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010) referer til. Det ligger også litt forskjellige tolkninger av begrepene til grunn i besvarelsene, men samlet sett så ser det ut til at de kan gi oss svar på om målsettinger om tilfredshet har blitt nådd.

(Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) sier at det kan være forskjellig tilnærming til vurdering av brukskvalitet og at nøkkelen til å oppnå god brukskvalitet ligger i å skape et samspill mellom brukere, bygg og de strategiske retningslinjene i organisasjonen. Vi ser at noen kan ha mer fokus på effekt og effektivitet i sin programmering enn de har på tilfredshet. Flere respondenter er inne på at de opplever noen motsetninger mellom å ha høye effektmål slik (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2010) beskriver dette og samtidig ha høye mål for tilfredshet. Vi ser to svar i undersøkelsen som indikerer fokus på effektmål og effektivitetsmål der det planlegges for større kunnskapsdeling og det planlegges for besparelse i arealbruk pr ansatt.

Vi vet fra (van Meel og Bjørkeng Størdal, 2010) at det er stor forskjell på arealbruk pr ansatt mellom cellekontorer og andre åpne kontorløsninger. Undersøkelsen vår viser at det er et samsvar her, med at vi har gått fra ca 29 % bruk av cellekontor ned til bare 6 % og samtidig så ser vi en reduksjon i arealbruk pr ansatt på ca. 11 %. Mange av respondentene sier de er redd for konflikten som kan oppstå dersom man dreier mot mer åpne løsninger og at dette gir som resultat at det blir lavere tilfredshet. Det er da et interessant funn at undersøkelsen vår i liten grad stemmer med denne antakelsen da tilfredsheten samlet sett går vesentlig opp ved flytting. Interessant er det også at tilfredsheten samlet sett ser nok så lik ut for alle disse respondentene til tross for at arealbruken er svært forskjellig fra organisasjon til organisasjon, dvs. fra 18 kvm til 32 kvm for de som har gått over til åpne løsninger. Ser vi på det vi kan finne hos (Statsbygg, 2016) viser dette at respondentene kan ha et poeng da det her vises til at cellekontorene generelt scorer høyere innen tilfredshet enn hva de åpne løsningene gjør i denne undersøkelsen. Det må her presiseres at den respondente som sier de har aktivitetsbasert kontorløsning med høy grad av valgmulighet ikke svarer på dette spørsmålet da de ikke har flyttet ennå, slik det også fremgår av metodekapittelet. (Statsbygg, 2016 ; Blakstad, Hansen og Knudsen, 2008) sier videre at det er forskjeller fra organisasjon til organisasjon hvordan løsningene implementeres og brukes og at dette påvirker tilfredsheten hos brukerne. Dette kommer også frem i vår undersøkelse, der respondentene viser til at tilfredshet relatert til lokalene er et komplekst tema og at de gjerne har tydelige avvik fra avdeling til avdeling. Det er allikevel ett tema der vi registrerte kommentarer om klager og lavere tilfredshet og det er nettopp vedrørende disse åpne landskapene der støy, «free seating» og lavere mulighet for konsentrasjon er nevnt som faktorer som trekker ned.

(Bodin Danielsson et al, 2014) påpeker at det ikke bare er kontorløsningene som påvirker tilfredsheten i kontorlokalene, og trekker frem luftkvalitet, temperatur, klang og lydnivå som viktige faktorer for god tilfredshet. Våre intervjuobjekter har stort sett flyttet inn i helt nye bygg som er bygd etter siste gjeldende (Byggteknisk forskrift, 2017), og vi kan da litt forenklet legge til grunn at det skal være høy standard på denne leveransen etter flytting. Dette er nok en vesentlig grunn til at tilfredsheten i undersøkelsen ligger så høyt og har gått så mye opp.

Vi ser også flere som svarer at stoltheten har blitt høy i forhold til egne lokaler og at holdningene har blitt bedre ved at man tar bedre vare på og holder bedre orden i lokalene.

Arkitektur og design påvirker også brukeropplevelsen og (Fenker, 2008) viser til at menneskene handler i tråd med sine omgivelser og at dette handler om relasjonen mellom bruker på den ene siden og design, materialvalg, sosiale muligheter mv. på den andre siden. Intervjuene skjedde stort sett i de nye lokalene til respondentene, og samtlige intervjuobjekt var veldig ivrige på å vise frem de nye lokalene. Det må sies at alle nye arealer som ble fremvist fremsto som veldig flotte, og at det virket til som om det var satset mye på kvalitet i design av møbler, sosiale soner, overflater og fargevalg. Så må det tillegges at intervjuer ikke har den ekspertise som skal til for å gjøre en objektiv vurdering av dette temaet. Uansett så er nok også dette forholdet med at mange har flyttet til nye lokaler med på å gi en høyere score på tilfredshet hos de ansatte.

5.3.3.3. Mål til det generelle arbeidsmiljøet i organisasjonen

Det var ingen som brukte flytteprosessen som redskap for å bedre arbeidsmiljøet, dette skyldes nok i hovedsak at alle respondentene fortalte at dette hadde vært bra også før flytting. Konteksten her er at det temaet vi berører i denne oppgaven, psykososialt og fysisk arbeidsmiljø knyttet til kontorarbeidsplassen, er en mindre del av arbeidsmiljøet slik vi finner det beskrevet i arbeidsmiljøloven, (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det er nok da sannsynlig at det skal være store utslag på endring i tilfredshet før det totale arbeidsmiljøet oppleves som endret, noe også uttalelsen fra den organisasjonen som hadde klar nedgang i tilfredshet tydet på i form av at arbeidsmiljøet fremdeles var meget godt.

5.3.3.4. Forholdet med nye bygg.

Vi har sett at det er høy grad av måloppnåelse innenfor de fleste av temaene i disse intervjuene. Det ser ut til at de fleste av respondentene har hatt gode strategiske prosesser for sine flyttinger, og det er da en viktig observasjon at de fleste har flyttet til nye bygg eller totalrehabiliterte bygg. Det kan se ut til at de nye byggene er lettere å tilpasse til de målsettingene som har blitt gjort, og at de nettopp derfor har valgt nye bygg.

Det er da et interessant funn at det i utvalget finnes én leietaker som verken har flyttet til nytt bygg eller som fikk gjort en god strategisk forankring av sitt flytteprosjekt. Denne leietakeren fikk kun fem måneder på seg til å planlegge flyttingen og flyttet inn i et bygg som var rehabilitert i henhold til TEK 10-utgaven av (Byggteknisk forskrift, 2017), men som har svært mange bygningsmessige begrensninger. Denne leietakeren scorer vesentlig lavere på alle deler av denne undersøkelsen enn snittet for de andre 15 deltakerne.

6. KONKLUSJONER

6.1. Oppsummering

Denne oppgaven har hatt som hensikt å belyse problemstillingen «Hvordan er måloppnåelsen for kontorleietakere som flytter til nye lokaler». Dette er gjort ved å studere relevant teori fra forskjellig litteratur og gjennomføre tre forskjellige undersøkelser som er følgende:

1. En dokumentstudie av opplysninger om leietakere som har flyttet. Kvantitativ metode.
2. En spørreundersøkelse hos leietakere som har flyttet. Kvantitativ metode.
3. Et intervju med leietakere som har flyttet. Kvalitativ metode.

Forskningsspørsmålene i oppgaven har vært følgende.

1. Hvordan utvikler bruken av areal seg ved flytting?
2. Hvordan utvikler kostnadene seg ved flytting?
3. Har de målsetningene organisasjonen gjorde seg før flytting blitt innfridd?

Det første forskningsspørsmålet ble besvart ved opplysninger fra alle tre undersøkelsene. Det andre spørsmålet ble undersøkt med opplysninger fra spørreundersøkelsen og intervjuene, mens det siste spørsmålet ble stort sett undersøkt med intervjuene. Da flere undersøkelser gir svar på samme forskningsspørsmål som beskrevet over er det mest relevant å presentere de viktigste funnen kategorisert etter forskningsspørsmålene.

De viktigste funnene er som følger:

Arealbruken blant deltakerne i undersøkelsene ser ut til å gå vesentlig ned ved flytting. De aller fleste respondentene ser også ut til å planlegge for dette. Dokumentstudiene viser en antatt reduksjon på 7,7 %, mens spørreundersøkelsen og intervjuene viser et vektet snitt i reduksjon på 11 %.

Det mest uventede funnet i undersøkelsen er at til tross for denne reduksjonen i areal, så er fremdeles bruken av areal pr. ansatt høyere enn det ble antatt før undersøkelsen. Undersøkelsene våre viser et snitt i arealbruk på ca. 24,5 kvm pr ansatt.

Utviklingen i kostnader går i motsatt retning med en økning på ca. 14,5 % i vektet snitt. Dersom vi tar utgangspunkt i de to undersøkelsene der dette kom frem så viser disse en reduksjon i areal på 11 %. Da den totale årlige kostnaden er en funksjon av areal og enhetspriser innebærer dette at økningen i kostnader totalt sett for organisasjonene er på ca. 2 %.

Utviklingen i arbeidsplassløsninger er også i sterk endring. Intervjuundersøkelsen viser en kraftig reduksjon i bruk av cellekontorer til fordel for åpne kontorløsninger, fra før 29 % bruk av cellekontor til litt i overkant av 6 % etter flytting.

Måloppnåelsen ved flytting ser ut til å være jevnt over meget god for de fleste av organisasjonene i intervjuundersøkelsen. Det virker samtidig som om de fleste av organisasjonene forankrer flyttingen i sine strategier. Samtidig viser undersøkelsen tydelig at de som vært best på planlegging samt å forankre mål for flyttingen i organisasjonens strategier, er de som oppnår høyest måloppnåelse.

Et område som scorer høyt i måloppnåelse er fysisk og finansiell fleksibilitet som handler om tilpasningsdyktighet. Høy score får også tema innen brukskvalitet som kunnskapsdeling, inneklima og ansattetilfredshet i organisasjonene, som også har blitt mye bedre ved flytting. Videre er også tema som universell utforming og energibruk der måloppnåelsen er god. Et forhold som ikke scorer like høyt i intervjuundersøkelsen er åpne kontorlandskap. Det kommer frem at slike i noen grad kan være med å trekke ned ansattetilfredsheten.

6.2. Konklusjon

Arealbruken erfarer vi går vesentlig ned i undersøkelsene, og en av grunnene til de store utslagene er at ved valg av arbeidsplassløsninger så ser vi en klar tendens i at det går fra bruk av cellekontorer til åpne kontorløsninger.

Dette antas å ha sammenheng med at arealnormer som den som er beskrevet i forrige avsnitt har blitt førende for målsetningene for flyttingene, og at man lettere når slike normtall med åpne løsninger enn cellekontor. Vi har også sett at dess større organisasjonene er jo større vekt har de på mål om reduksjon av areal pr ansatt, og at de faktisk ser ut til å nå disse målene også. Dette antas å henge sammen med at større organisasjoner har større ressurser og evne til å ivareta strategisk planlegging enn de mindre. Det virker som om flyttingen er godt forankret i strategien til de enkelte organisasjonene.

Videre så vil lavere arealbruk pr ansatt føre til lavere kostnader, men det er overraskende at det ikke virker som om leietakerne lar kostnader være styrende for valg av kontorløsninger, men at de heller velger løsning ut fra den funksjonen kontorløsningene er ment å gi.

An annen forklaring på den reduserte arealbruken er at de aller fleste i utvalget har flyttet til nybygde eller rehabiliterte arealer, der det er enklere å ivareta strategier vedrørende arealbesparelse og valg av kontorløsninger.

Nedgangen i arealbruk pr ansatt vil bør bli noe man forholder seg til ved prognosering av etterspørsel og ledighet vedrørende kontorarealer fremover, da dette vil gi merkbare utslag i disse prognosene. Pr. i dag tas det ikke hensyn til dette forholdet i prognosene.

At arealbruken i snitt til tross for den vesentlige økningen fremdeles er på 24,5 kvm pr ansatt samsvarer godt med det som hevdes om at den omtalte statlige arealnормen på 23 kvm er ambisiøs nok. Det virker som om denne arealnормen etter hvert utgjør et viktig mål for flytting hos mange offentlige leietakere, og fra våre utvalg er det svært høy grad av måloppnåelse vedrørende dette.

Bokostnadene pr arealenhet i undersøkelsen går vesentlig opp. Dette skyldes nok også forholdet med at de fleste flytter til nye lokaler som er høyere priset, og at dette igjen henger sammen med at entreprisekostnadene har gått opp. Vi har sett at det kan virke som om leietakermarkedet er marginalisert og godt balansert slik at det faktisk er en forutsetning for nye byggeprosjekter at leieprisen må økes for at prosjektene skal realiseres. Samlet sett er den totale økningen i kostnad på beskjedne 2 %, dette er en konsekvens av reduksjon i arealbruk og økning i enhetskostnad.

Graden av måloppnåelse ved flytting er i intervjuundersøkelse jevnt over høy. Nøkkelen til denne høye måloppnåelse ser ut til å henge sammen med god forankring av flytteprosjektene i organisasjonenes strategi. Dette ser ut til å gi utslag i at det har blitt satt klare mål for de fleste temaer og at målstyringen har fungert bra. Teorien tilsier at dette er et viktig premiss for god måloppnåelse og det bekrefter funnene i denne oppgaven.

Brutt ned i de ulike emnene for brukskvalitet så kan vi også anta at det er en sammenheng mellom den store graden av måloppnåelse og det faktum at det fleste leietakerne i intervjuene har flyttet inn i nye bygg. Det kan se ut som om de nye byggene lettere kan imøtekomme målsetningene organisasjonene har laget seg for brukskvaliteten i sine

flyttestrukturer, og noe av dette er i tillegg pålagt i (byggteknisk forskrift, 2017).

Kunnskapsdeling, inneklima, universell utforming og energikrav er alle temaer innen dette som har gitt høy grad av måloppnåelse.

Intervjuene viser oss at alle leietakerne løpende opplever store endringer i sine omgivelser og rammevilkår, og at de klarer å se at dette får betydning for hvilke lokaler de skal velge. Tilpasningsdyktighet blir derfor svært viktig og både fysisk og finansiell fleksibilitet vektlegges i stor grad av organisasjonene, og det er høy grad av måloppnåelse innen dette. Dette er nok sterkt knyttet sammen med at så mange har valgt nye bygg.

Undersøkelsen viser at ansattetilfredsheten har gått vesentlig opp hos brukerne.

Bakgrunnen for dette ser også ut til å ligge i at det har vært en klar strategisk forankret målsetning i organisasjonene. Forholdet vi beskriver over med mindre fokus på kostnad og mere fokus på funksjon bør ses i sammenheng med dette. En viktig forutsetning for valg av kontorløsning er at den ivaretar tilfredsheten i organisasjonen, i tillegg til øvrige forhold. Økningen i ansattetilfredshet kan også ha en sammenheng med at det flyttes til nye bygg. Med strategisk planlegging så kan man lettere klare å få høy tilfredshet i nye bygg, for eksempel gjennom god design, god kvalitet på interiør og godt inneklima.

6.3. Forslag til videre forskning og undersøkelser

Det mest interessante innenfor dette temaet sett med forfatterens øyne ville vært å sett ytterligere på brukskvaliteten i de forskjellige byggene. Det å kunne gått mer i dybden i casestudier for å få nyansert og kontrollert kvaliteten i denne delen av undersøkelsen hadde vært nyttig. Det kunne også gitt en mer strukturert og tydelig oppsummering av suksessfaktorene knyttet til målsetningene. Dette vil være nyttig i planlegging av nye bygg for denne type brukere, noe som igjen vil gjøre mulighetene for suksess større ved nye flyttestrukturer i fremtiden.

Et annet forslag til ytterligere forskning og undersøkelser vil være å i større grad kartlegge utviklingen av arealbruk for de ulike flyttestrukturer. Særlig med tanke på de undersøkelsene som gjøres av de aktørene som er omtalt i denne undersøkelsen og som ligger til grunn for dokumentstudiet. Nærmere forklart vil dette si å sørge for å få registrert antall ansatte og grad av overbooking når man sitter i en posisjon der dette lett kan la seg gjøre. Dette vil

gjøre det enklere å prognosere hvordan ledighet og tilgjengelighet i dette markedet vil bli i årene fremover, noe som også er en viktig premis for faget eiendomsutvikling.

7. REFERANSELISTE

Akershus Eiendom AS (2019) *The Norwegian Commercial Property Market Autumn 2018*. Oslo: Akershus Eiendom AS.

Alexander, K. (2008) *Usability: philosophy and concepts. W111 Research Report*. (Usability of Workplaces Phase 2.) University of Salford CIB W111.

Alexander, K. (2007), *The application of usability concepts in the built environment, Vol. 4 No. 4, 2006*, pp. 262-270. (Journal of Facilities Management). Emerald Group Publishing Ltd.

Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeidsplassforskriften (2013), *Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidlokaler* Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeidstilsynet (2019). *Arealkrav til kontorarbeidsplasser*. Lastet ned 17.04.2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/byggesak/veiledning-til-dokumentasjonskrav-ved-soknad-om-arbeidstilsynets-samtykke/arealkrav-til-kontorarbeidsplasser/>

Arealstatistikk AS (2019) *Leieprisoversikt for Trondheim*. Oslo: Arealstatistikk AS

Arge, K. og Blakstad, S. H. (2010) Briefing for adaptability, kap 8.4. fra A. Blyth og J. Worthington (2010) *Managing the brief for better design. 2. Ed*. London: Routledge,

Arge, K og de Paoli, D. (2000) *Kontorutforming som strategisk virkemiddel* (Prosjektrapport 285.) Norges Byggforskningsinstitutt. Oslo

Becker F., 1999. *Beyond Alternative Officing. Infrastructure on demand, side 154 – 168* 1(2) (Journal of Corporate Real Estate) MCB UP Ltd.

Benestad, Ø., Holtskog, J.J. og Uglund, B. (1988). *Bedriftsøkonomi 2, 2. Utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blakstad, S.H. (2015) Work isn't where it used to be. Ropo, A, Solovaara, E.S. og De Paoli, D. *Leadership in spaces and places*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Blakstad, S.H., Gjersvik (2004) Towards Typologies of Knowledge Work and Workplaces. K. Alexander, J. Atkin, J. Brochner, T. Haugen, *Facilities Management, Innovation and Performance* (side 137 – 154), London: Span Press

Blakstad, S. H., Hansen, G. K., Knudsen, W. (2008) *Methods & tools for evaluation of usability in buildings*. (Usability of Workplaces phase 2, W111 Research report) CIB and EuroFM Joint Project.

Blakstad, S. H. (2017a) Roller og oppgaver I arealforvaltning. *AAR6028 Strategisk Arealforvaltning*. Forelesning NTNU, Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning, Trondheim. 06.10.2017.

Blakstad, S. H. (2017b) Tilpasningsdyktighet. *AAR6028 Strategisk Arealforvaltning* Forelesning NTNU, Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning 2017. 11.09.2017.

Blakstad, S. H. (2017c) Strategisk arealforvaltning – hva er det? *AAR6028 Strategisk Arealforvaltning* Forelesning NTNU 11.09.2017

Blakstad, S. H. (2001) *A Strategic Approach to Adaptability in Office Buildings*. Dr.ingeniøravhandling. NTNU, Fakultet for arkitektur og billedkunst. Trondheim

Blakstad, S. H. og Hatling, M. (2007) *Kontorbyggets bruk. Fremtidens kontorbygg*, Trondheim: SINTEF.

Blyth, A og Worthington, J (2010) *Managing the brief for better design. 2nd edition*, London: Routledge.

Bodin Danielsson, C., Chungkham, H., Westerlund, H., Wulff, C. (2014) *Office Design`s impact on sick leave rates*. (Ergonomics). Taylor & Francis.

Bodin Danielsson, C. (2010). *The Office – An explorative study. Architectural Design`s Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being*. PhD Dissertation, 2010. KTH, Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad (ABE), Sverige.

Brand, S. (1994) *How buildings learn*. USA: Viking Penguin Books.

Byggteknisk Forskrift (2017). *Forskrift om tekniske krav til byggverk*. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet.

Dagens Næringsliv – ukjent journalist (2012) Plassmangel hos DNB. *DN.no*. Lastet ned 17.04.2019 fra <https://www.dn.no/plassmangel-hos-dnb/1-1-1909853>

DNB Næringsmegling AS (2018) *DNB Næringsmegling Markedsrapport 1. Halvår 2018*, Oslo: DNB Næringsmegling AS.

Duffy, F. (1997) *The new office*. London: Conran Octopus

Eiendomsmegler Midt-Norge AS (2019) *Leiemarkedet i Trondheim*, Trondheim: Eiendomsmegler 1 Midt-Norge AS

Everett, E.L. og Furseth. I (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS, Third edition*. London: Sage Publications.

Fenker, M. (2008) Towards a theoretical framework for Usability. Alexander, K, *Usability of buildings. IDEAS Working paper Series from RePEc*. (CIB report 316, CIB, 2008, W111 research report) CIB W111

- Gjedrem, S. (2006) *Om konjunktorene, pengepolitikken og eiendomsmarkedene*. Lastet ned 17.04.2019 fra:
https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&q=Om+konjunktorene%2C+pengepolitikken+og+eiendomsmarkedene&btnG=
- Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Granath, J., Alexander, K. (2006). A theoretical reflection on the practice of designing for usability s 379-387. *Proceedings European Facility Management Conference 2006*, Frankfurt.
- Hagen, M (2016), *Næringseiendom i Norge*. Lastet ned 17.04.2019 fra <https://www.norges-bank.no/Publisert/Signerte-publikasjoner/Aktuell-kommentar/2016/Aktuell-kommentar-62016/>
- Henriksen, A. (2016) Krangler om hvordan byråkratene skal sitte I det nye regjeringskvartalet. *Aftenposten.no*. Lastet ned 10.06.19 fra <https://www.aftenposten.no/osloby/i/MGa5R/Krangler-om-hvordan-byrkratene-skal-sitte-i-det-nye-regjeringskvartalet>
- Halvorsen Bjørgan, E. (2018) Det er ikke sånn at alle trives på et kontor. *Universitetsavisa.no*. Lastet ned 17.04.2019 fra <https://www.universitetsavisa.no/campus/2018/08/17/Det-er-ikke-s%C3%A5nn-at-alle-trives-p%C3%A5-et-kontor-18364671.ece>
- Hansen, G. K., Blakstad, S. H. og Knudsen, W. (2010). *USEtool, Evaluering av brukskvalitet. Metodehåndbok*. Trondheim: SINTEF/ NTNU.
- Hansen, G. K. (2017) Programmering, *AAR6028 Strategisk Arealforvaltning forelesning* NTNU, Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning Trondheim. 11.09.2017.
- Haugen, T. (2008) *Forvaltning, drift og vedlikehold av bygninger*, Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Haynes, B.P, Nunnington, N., Eccles, T. (2017) *Corporate Real Estate Asset Management – Strategy and Implementation*. Oxford: Routledge
- Haynes, B. P. (2008) An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities*, Vol. 26 Issue: 5/6, pp.178-195, <https://doi.org/10.1108/02632770810864970> Emerald Group Publishing Limited.
- Helserådet (2017). *Kontorlandskap – arbeidsmiljøfaglig veiledning. Nytt om samfunnsmedisin og folkehelsearbeid*. Oslo: Helserådet.
- Håkonsen, G og Carlsen, A. (1999) *Communities and Activity-Systems in Knowledge Intensive Firms*, Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Jacobsen. D.I, (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i vitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.

Jensen, P.A. (2008) *Facilities Management for students and practitioners*. Lyngby: Centre for Facilities Management, Realdania Research.

Klakegg, O. J. (2006). Målformulering i store statlige investeringsprosjekter. In: *CONCEPT-PROGRAMMET Concept rapport Nr 6*. Trondheim: NTNU, Institutt for bygg, anlegg og transport

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015). *Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg* Lastet ned 17.04.2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-om-normer-for-energi--og-arealbruk-for-statlige-bygg/id2474498/>

Lindahl, G. og Granath, J. Å. (2006) *Culture and Usability*. (CiB W70). Trondheim International Symposium. Trondheim.

Lædre, O., Lohne og J., Haugen, T. (2012) *Intern husleie – teori og praksis*, Oslo: Universitetsforlaget.

van Meel, J. og Bjørkeng Størdal, K. (2017) *Briefing for buildings – a practical guide for clients and their design teams*. Velsen-Noord: ICOP.

Newsec (2018) *Basalerapporten 2. Utgave 2018*. Oslo: Newsec.

Nore, L. J. (2017), Arealer og Standarder i programmering, *AAR6028 Strategisk Arealforvaltning*. Forelesning NTNU, Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning 23.09.2017

Olsson, N., Frydenberg, S., Jakobsen, E. W., Jessen, S. A., Sørheim, R. Waagø, L. (2007). Investorers vurdering av prosjekters godhet. In: *CONCEPT-PROGRAMMET (ed.) Concept rapport Nr. 20*. Trondheim: Institutt for bygg, anlegg og transport. NTNU.

Olsson, Nils (2018) Presentasjon 1, Forskningsdesign. *AAR6024 Vitenskapelige metoder*. Forelesning NTNU. Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning, 20.03.2018

Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - en innføring*, Bergen: Fagbokforlaget.

Snilstveit, J. (2017) Areal som støtter virksomhetens strategi – strategisk arealforvaltning. *AAR6028 Strategisk Arealforvaltning*. Forelesning NTNU, Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning, Trondheim. 28.09.2017.

Standard Norge (2012a), *NS 3940:2012 Areal- og volumberegninger av bygninger*.

Standard Norge (2012b), *Veiledning for beregning av utleieareal i næringsbygg til NS 3940*.

Standard Norge (1998), *NS-EN ISO 9241 Ergonomiske krav til arbeid med dataskjerm i kontormiljø – Del 11: Veiledning om brukskvalitet*.

Statistisk Sentralbyrå (2019a). *Sysselsetting, registerbasert*. Lastet ned 17.04.2019 fra <https://www.ssb.no/regsys>

Statistisk Sentralbyrå (2019b). *_08228: Foretak, omsetning og sysselsatte unntatt offentlig forvaltning, etter næring (SN2007), organisasjonsform, sysselsettingsgruppe, statistikkvariabel og år*. Lastet ned 17.04.2019 fra

<https://www.ssb.no/statbank/table/08228/>

Statistisk Sentralbyrå (2019c). *Tabell 09366: Kraftpriser i sluttbrukermarkedet*. Lastet ned 30.04.2019 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/09366/tableViewLayout1/>

Statistisk Sentralbyrå (2019d). *Konsumprisindeksen*. Lastet ned 30.04.2019 fra

<https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/statistikker/kpi>

Statistisk Sentralbyrå (2019e). *Byggjekostnadsindeks for bustader, boligblokk*. Lastet ned 30.04.2019 fra <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/statistikker/bkibol>

Statsbygg (2016) *Nytt regjeringskvartal Rom- og funksjonsprogram, vedlegg 3, kap 5 Litteraturgjennomgang kontorløsninger og arbeidsmiljø*. Oslo: Statsbygg

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Wargocki, P et al. (2006) *REHVA Guidebook No. 6 - Indoor Climate and Productivity in Offices - How to Integrate Productivity in Life-Cycle Cost Analysis of Building Services*. REHVA

Wit, B. D. og Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context: An international perspective*. Andover: South-Western Cengage Learning EMEA.

WHO (2019) Definisjon av inneklimate. Lastet ned fra <https://www.who.int/>

Yin, R.K. (1994) *Case study research Design and Methods, Second edition*. London: Sage Publications.

8. VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Oppsummeringsark dokumentstudie

Vedlegg 3: Oppsummeringsark spørreundersøkelse arealbruk

Vedlegg 4: Oppsummeringsark spørreundersøkelse kostnader

Vedlegg 5: Oppsummeringsark intervjuundersøkelse totalt

Vedlegg 6: Oppsummeringsark intervjuundersøkelse arealbruk og kostnader

Vedlegg 7: Sammenstilling av spørreundersøkelse og intervjuundersøkelse

VEDLEGG 1 TIL MASTEROPPGAVE LEIETAKERS MÅLOPPNÅELSE VED FLYTTING TIL NYE LOKALER

INTERVJUGUIDE - Leietakers måloppnåelse ved flytting til nye lokaler.

Kort presentasjon av oppgaven

Presentasjon av hver av oss som studenter og jobbrolle.

Presentasjon av masteroppgavenes tema.

Kort presentasjon av hvilke spørsmål som vil komme.

Opplyse om at vi ønsker åpen dialog og samtaleform.

Opplyse om at objektet vil få tilsendt sammendrag av oppgaven når den er ferdig sommer 2019.

Opplyse om anonymitet.

Spørre om objektet har kommentarer eller spørsmål.

1. Navn: _____

2.1. Stilling: _____

2.2.. Hvor lenge i stilling: _____

3. Bakgrunn: _____

4. Navn på bruker: _____

5. Visjon eller overordna målsetting: _____

6. Hva var forrige leieobjekts adresse?

o 6.1. Gateadresse

o 6.2. Postnummer og poststed

7. Hvor stort var det forrige leieobjektet inklusive påslag for fellesareal? Oppgis i kvadratmeter

o _____

8. Hvor stort var det forrige leieobjektet eksklusive påslag for fellesareal? Oppgis i kvadratmeter.

o _____

9. Om dere leide arkivrom/lagerrom/serverrom separat i samme bygning, hva var størrelsen på disse samlet? Ber om å få oppgitt svaret i antall kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.

o _____

10. Om dere leide eget spiserom/egen kantine, hva var størrelsen på denne? Ber om å få oppgitt svaret i antall kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.

- _____
11. Hvor mange parkeringsplasser leide dere i forrige leieforhold?
- _____
12. Hvor mange ansatte (med behov for kontorplass) var dere ved utflytting av det forrige leieobjektet?
- _____
13. Hvilken type kontorløsning hadde dere i forrige leieobjekt?
- _____
14. Dersom dere hadde en kombinasjon av cellekontor og åpent landskap som svar i forrige spørsmål, hvordan var fordelingen mellom disse?
- _____
15. Hvor stor grad av overbooking hadde dere i forrige leieforhold? Ber om å få oppgitt svaret i prosent.
- _____
16. Hadde dere ved forrige leieforhold tilgang til kantine som dere delte med andre leietakere?
- _____
17. Hadde dere ved forrige leieforhold bemannet resepsjon som dere delte med andre leietakere?
- _____
18. Hva var leiepris for kontorarealene i forrige leieforhold?
- _____
19. Hva var leiepris for eventuelle øvrige arealer i forrige leieforhold?
- _____
20. Hva var årsleien i forrige leieforhold?
- _____
21. Hva var årlig parkeringsleie (eks mva)?
- _____
22. Hva var felleskostnaden i forrige leieforhold (pr år eks mva)?
- _____
23. Hva var årlig kantinebidrag pr ansatt dersom slikt fantes?
- _____
24. Hva er det nye leieobjektets adresse?
- 24.1. Gateadresse
- _____
- 24.2. Postnummer og Poststed

☐ _____

25. Hvor langt leieforhold inngikk dere i de nye lokalene?

o _____

26. Ble det inngått en eller annen mulighet for å gå ut av leieavtalen før leietidens slutt? Hvis ja, beskriv gjerne etter hvor lang tid av leien og eventuelle betingelser.

o _____

27. Hvor stort er det nye leieobjektet inklusive påslag for fellesareal? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter.

o _____

28. Hvor stort er det nye leieobjektet eksklusive påslag for fellesareal? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter

o _____

29. Om dere leier arkivrom/lagerrom/serverrom separat i samme bygning, hva er størrelsen på disse samlet? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.

o _____

30. Om dere leier eget spiserom/egen kantine, hva er størrelsen på denne? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.

o _____

31. Hvor mange parkeringsplasser leier dere i det nye leieforholdet?

o _____

32. Hvor mange ansatte (med behov for kontorplass) er dere ved innflytting i det nye leieobjektet?

o _____

33. Hvilken type kontorløsning har dere i det nye leieobjektet?

o _____

34. Dersom dere har en kombinasjon av cellekontor og åpent landskap som svar i forrige spørsmål, hvordan er fordelingen mellom disse?

o _____

35. Hvor stor grad av overbooking har dere i det nye leieforholdet? Ber om å få oppgitt svaret i prosent.

o _____

36. Har det nye bygget kantine som dere deler med andre leietakere?

o _____

37. Har det nye bygget bemannet resepsjon dere deler med andre leietakere?

o _____

38. Hva er leiepris for kontorarealene i det nye leieforholdet?

o _____

39. Hva er leiepris for eventuelle øvrige arealer i det nye leieforholdet?

o _____

40. Hva er total årsleie i det nye leieforholdet?

o _____

41. Hva er total årlig parkeringsleie (eks mva)?

o _____

42. Hva er årlig felleskostnad (eks mva) i det nye leieforholdet?

o _____

43. Hva er årlig kantinebidrag pr ansatt (eks mva) dersom slikt finnes?

o _____

Måloppnåelse:

Hvilke målsetninger skal oppnås?

Effektivitet – Effekt – Tilfredshet.

- **44. Hadde dere noen mål til *effektivitet* i forbindelse flyttingen?**
 - o 45. Kostnad pr ansatt?
 - o _____
 - **46. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - o 47. Kostnad pr arbeidsstasjon?
 - o _____
 - **48. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - o 49. Kostnad pr kvadratmeter?
 - o _____
 - **50. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - o 51. Energibruk?
 - o _____
 - **52. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - o 53. Drift?
 - o _____
 - **54. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - o 55. Hadde dere noe mål i forhold til kunnskapsdeling/erfaringsdeling ved flyttingen?
 - o _____
 - **56. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - o 57. Hadde dere noe mål i forhold kunnskapsutvikling ved flyttingen?

- _____
 - **58. Ble dette målet innfridd? Før – nå.**
 - _____
- **Effektmål for flyttingen?**
 - 59. Hvordan er dere organisert, kort beskrevet?
 - _____
 - **60. Hvordan samsvarer organisering med fysisk plassering? Før – nå.**
 - _____
 - **61. Er nærhetsbehov innfridd? Før – nå.**
 - _____
 - 62. Hvordan har produktiviteten utviklet seg etter flytting
 - _____
 - 63. Gi en kort beskrivelse av hovedaktivitetene: (*prosjektarbeid, individuelt arbeid, gruppearbeid, formidling etc*)
 - _____
 - **64. Hvilke av disse måtene støttes godt av lokalene. Før – nå.**
 - _____
 - **65. Hvilke av disse måtene støttes dårlig av lokalene. Før – nå.**
 - _____
 - 66. Hva ønsker dere at bygg/lokaler skal uttrykke om virksomheten? (*profilering, design, identitet tilhørighet.*)
 - _____
 - **67. Hvordan opplever dere at bygg/lokaler støtter dette behovet? Før – nå.**
 - _____
 - 68. Hvilke utfordringer opplever dere over tid ift. å ha riktig type lokaler, riktig størrelse, riktig plassering av funksjoner?
 - _____
 - 69. Når har dere behov for å foreta fysiske endringer, og hvor ofte skjer det?
 - _____
 - 70. Hva er det dere har behov for å endre?
 - _____
 - **71. Hvor enkelt er det å gjøre slike endringer? Før – nå.**
 - _____
 - 72. Hvilke mål hadde dere i forbindelse med inneklima. (kontraktsfestet, opplevd)
 - _____
 - **73. Hvordan har disse forandret seg i forbindelse med flytting?**
 - _____
 - **74. Hvordan har sykemeldingstiden i bedriften utviklet seg?**
 - _____
 - 75. Hvilke mål hadde dere i forhold til tilgjengelighet, om dere hadde noen?
 - _____
 - **76. Hvordan har dette forandret seg i forbindelse ved flytting?**
 - _____
 - **77. Er lokalene universelt utformet?**
 - _____
- **Hadde dere noen mål til *tilfredshet* i organisasjonen for flyttingen?**

- 78. Har dere noen egne verktøy for tilfredshetsmåling?
○ _____
 - **79. Hvordan er scoren i dette verktøyet? Før – nå.**
 - _____
- 80. Hvordan oppfatter du brukernes/de ansatte opplevelser av lokalene?
○ _____
 - **81. Har dette forandret seg i forbindelse med flyttingen?**
 - _____
- 82. Hvordan oppfatter du brukernes/de ansattes følelser knyttet til lokalene?
○ _____
 - **83. Har disse forandret seg i forbindelse med flyttingen?**
 - _____
- 84. Hvordan oppfatter du brukernes/de ansattes holdninger til lokalene?
○ _____
 - **85. Har disse forandret seg i forbindelse med flyttingen?**
 - _____
- 86. Hvordan oppfatter det generelle arbeidsmiljøet i bedriften?
○ _____
 - **87. Har dette forandret seg i forbindelse med flyttingen?**
 - _____

- **88. Noe dere vil fremheve som dere liker?**
● _____
- **89. Noe dere vil fremheve som fungerer dårlig?**
● _____
- **90. Noe som vi ikke har spurt om som dere vil nevne?**
● _____

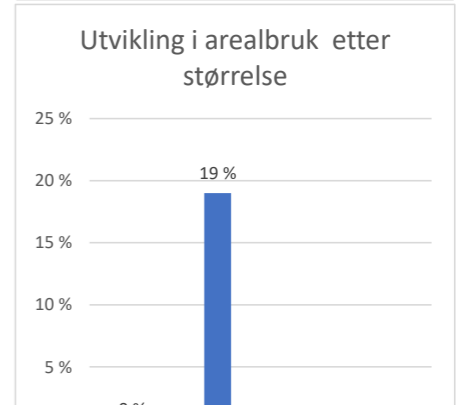
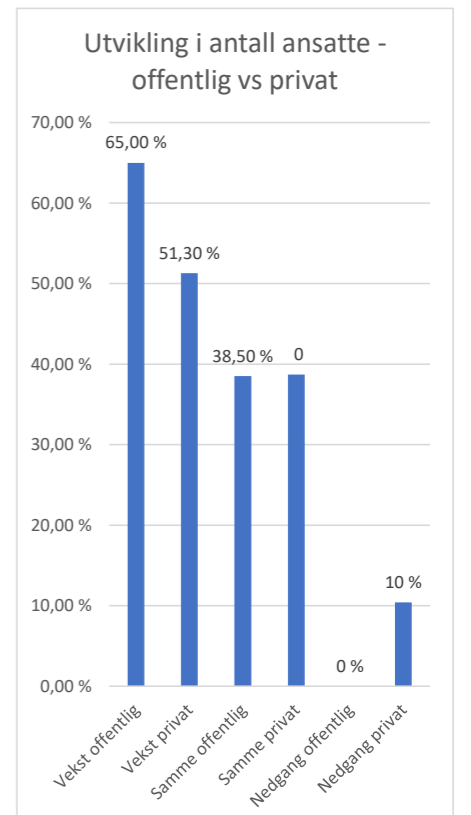
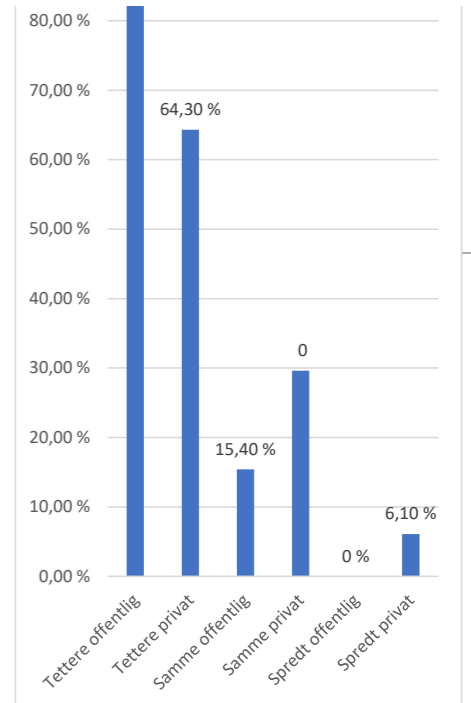
5 betyr signert ny kontrakt,
4 betyr at de har fått et tilbud,
3 betyr at de er i forhandlinger,
2 betyr aktivt søk

	Sektor	Bransje	By	Flytter til/søker større/mindre lokaler	Oppfølger: Hvor stort areal på gammelt sted?	Opplever dere nå vekst eller nedgang i antall ansatte?	Sitter/ skal de ansatte sitte tettere eller mer spredt?	Areal behov (skal også sjekkes)	Areal behov (skal også sjekkes)
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	større	540	vekst	samme	1.020	189 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	større	1.536	vekst	samme	2.250	146 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	mindre	1.700	samme	tettere	1.200	71 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	mindre	10.000	samme	tettere	7.000	70 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	samme	4.000	vekst	tettere	4.000	100 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	mindre	9.400	samme	tettere	7.800	83 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	1.500	samme	tettere	1.200	80 %
5	Priv	B Bergverksdrift og utvinning	Trondheim	større	7.400	samme	tettere	5.830	79 %
5	Priv	Q Helse- og sosialtjenester	Oslo	samme	1.900	vekst	mer spredt	1.900	100 %
5	Priv	C Industri	Oslo	samme	3.500	vekst	samme	3.500	100 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	1.200	vekst	samme	1.600	133 %
5	Priv	C Industri	Trondheim	større	588	vekst	samme	2.250	383 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	samme	6.000	samme	tettere	5.300	88 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	samme	3.500	vekst	tettere	3.500	100 %
5	Priv	H Transport og lagring	Oslo	samme	7.000	samme	samme	7.000	100 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Trondheim	større	1.500	vekst	tettere	2.374	158 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	10.700	samme	tettere	9.000	84 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	samme	4.000	samme	tettere	3.000	75 %
5	Priv	C Industri	Trondheim	samme	4.000	samme	tettere	3.500	88 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	større	3.000	vekst	samme	3.100	103 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Trondheim	samme	1.800	samme	tettere	1.775	99 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	2.800	vekst	samme	4.200	150 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	6.000	vekst	tettere	8.188	136 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	2.000	vekst	samme	2.750	138 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	mindre	2.500	samme	tettere	2.300	92 %
5	Priv	L Omsetning og drift av fast eiendom	Oslo	Større	550	vekst	tettere	1.600	291 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	mindre	1.900	samme	tettere	1.400	74 %
5	Priv	I Overnattings- og serveringsvirksomhet	Oslo	mindre	1.600	nedgang	tettere	2.000	125 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	samme	3.000	samme	tettere	3.000	100 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	samme	1.900	samme	samme	1.900	100 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	mindre	2.500	samme	tettere	1.500	60 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	mindre	5.500	nedgang	tettere	2.300	42 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	større	570	vekst	samme	1.200	211 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	mindre	2.300	nedgang	tettere	1.500	65 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	mindre	2.000	samme	tettere	1.700	85 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	samme	2.000	samme	samme	2.000	100 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	mindre	9.000	vekst	tettere	7.000	78 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Trondheim	samme	2.200	samme	tettere	2.000	91 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	større	3.000	vekst	tettere	3.650	122 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	mindre	1.500	samme	tettere	904	60 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	mindre	12.000	nedgang	tettere	8.000	67 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	samme	1.000	samme	tettere	876	88 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	samme	1.016	samme	samme	1.016	100 %
5	Priv	D Kraftforsyning	Oslo	større	5.000	vekst	tettere	6.500	130 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	større	800	vekst	samme	1.200	150 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	samme	1.600	samme	samme	1.605	100 %
5	Priv	C Industri	Oslo	samme	3.500	samme	tettere	3.500	100 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	600	vekst	mer spredt	2.456	409 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	større	2.600	vekst	tettere	3.900	150 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	større	2.200	vekst	samme	3.819	174 %
5	Off	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	større	4.000	samme	samme	4.500	113 %
5	Priv	F Bygge- og anleggsvirksomhet	Trondheim	større	3.500	vekst	samme	5.000	143 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	3.500	vekst	samme	5.100	146 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	mindre	1.000	samme	tettere	950	95 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	15.000	nedgang	tettere	7.300	49 %
5	Priv	B Bergverksdrift og utvinning	Oslo	mindre	2.700	nedgang	samme	2.100	78 %

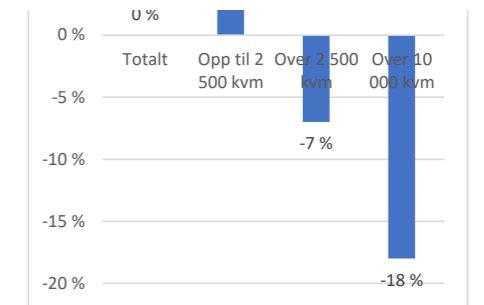
112800



5	Priv	K Finansiering og forsikring	Trondheim	samme	2.400	samme	tettere	2.000	83 %
5	Priv	F Bygge- og anleggsvirksomhet	Oslo	mindre	3.000		tettere	2.137	71 %
5	Priv	C Industri	Oslo	samme	6.600	samme	tettere	6.600	100 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	mindre	600	samme	tettere	500	83 %
5	Priv	C Industri	Oslo	større	1.000	vekst	mer spredt	1.473	147 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	2.750	vekst	samme	4.400	160 %
5	Priv	C Industri	Trondheim	samme	4.000	samme	tettere	3.500	88 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	mindre	1.000	vek	tettere	899	90 %
5	Priv	N Forretningsmessing tjenesteyting	Trondheim	samme	850	samme	tettere	750	88 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	mindre	1.100	vekst	tettere	1.000	91 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Trondheim	samme	1.900	samme	samme	1.900	100 %
5	Priv	B Bergverksdrift og utvinning	Oslo	større	700	vekst	samme	2.000	286 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	2.500	vekst	samme	3.400	136 %
5	Priv	N Forretningsmessing tjenesteyting	Oslo	samme	2.550	samme	samme	2.850	112 %
5	Priv	A Jordbruk, skogbruk og fiske	Trondheim	mindre	1.200	samme	tettere	1.000	83 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	3.000	samme	mer spredt	4.500	150 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	mindre	5.000	nedgang	tettere	3.000	60 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	11.000	vekst	tettere	10.500	95 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	2.500	vekst	tettere	6.000	240 %
5	Priv	N Forretningsmessing tjenesteyting	Oslo	samme	14.000	samme	tettere	14.000	100 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	samme	4.300	samme	samme	4.300	100 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	Mindre	1.438	vekst	mer spredt	1.300	90 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	mindre	9.880	samme	tettere	8.750	89 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	større	4.500	vekst	tettere	4.500	100 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Trondheim	større	4.500	vekst	samme	9.000	200 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	større	926	vekst	tettere	1.263	136 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Trondheim	samme	1.300	vekst	tettere	1.100	85 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	mindre	5.199	vekst	tettere	6.000	115 %
5	Priv	C Industri	Oslo	større	18.000	vekst	tettere	18.000	100 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	700	vekst	samme	1.000	143 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	større	6.000	vekst	tettere	9.500	158 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	større	700	vekst	samme	1.442	206 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	mindre	3.200	vekst	tettere	2.200	69 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	1.000	vekst	tettere	2.141	214 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	656	vekst	mer spredt	1.000	152 %
5	Priv	N Forretningsmessing tjenesteyting	Oslo	samme	1.785	samme	samme	1.785	100 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	mindre	12.000	samme	tettere	9.500	79 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	samme	10.000	vekst	tettere	10.000	100 %
5	Off	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	mindre	8.000	samme	tettere	5.000	63 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	400	vekst	tettere	1.640	410 %
5	Priv	B Bergverksdrift og utvinning	Trondheim	mindre	1.000	nedgang	samme	500	50 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	1.500	vekst	tettere	2.000	133 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	større	1.500	vekst	tettere	2.600	173 %
5	Off	P Undervisning	Oslo	større	2.000	vekst	spredt	2.400	120 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	mindre	2.224	samme	tettere	1.000	45 %
5	Priv	N Forretningsmessing tjenesteyting	Oslo	større	5.000	vekst	tettere	5.665	113 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Oslo	mindre	1.670	nedgang	tettere	1.491	89 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	mindre	3.500	samme	tettere	3.000	86 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Trondheim	mindre	7.450	samme	tettere	6.500	87 %
5	Priv	Q Helse- og sosialtjenester	Oslo	større	4.000	vekst	tettere	6.000	150 %
5	Priv	P Undervisning	Oslo	mindre	1.450	nedgang	samme	1.000	69 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	mindre	10.000	samme	tettere	6.500	65 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	større	1.900	vekst	samme	2.500	132 %
5	Priv	M Faglig, vitenskapling og teknisk tjenesteyting	Trondheim	samme	3.500	vekst	tettere	3.500	100 %
5	Priv	B Bergverksdrift og utvinning	Trondheim	samme	6.000	vekst	tettere	5.500	92 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	6.000	nedgang	tettere	4.500	75 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	større	1.500	vekst	tettere	2.000	133 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	15.000	samme	tettere	13.000	87 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Trondheim	mindre	1.009	nedgang	samme	600	59 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Trondheim	samme	1.000	samme	tettere	800	80 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	8.300	samme	tettere	6.000	72 %
5	Off	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Oslo	samme	8.000	samme	tettere	8.000	100 %
5	Priv	S Annen tjenesteyting	Oslo	større	750	samme	tettere	940	125 %



5	Priv	F Bygge- og anleggsvirksomhet	Trondheim	større	2.000 vekst	tettere	3.000	150 %
5	Priv	N Forretningsmessing tjenesteyting	Oslo	større	2.500 vekst	samme	4.000	160 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	952 vekst	tettere	791	83 %
5	Priv	K Finansiering og forsikring	Oslo	Større	500 vekst	samme	1.600	320 %
5	Priv	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	Trondheim	større	3.000 vekst	tettere	3.500	117 %
5	Priv	J Informasjon og kommunikasjon	Oslo	mindre	1.947 vekst	tettere	1.200	62 %
5	Off	P Undervisning	Trondheim	samme	4.536 samme	tettere	4.000	88 %
5	Priv	G Varehandel, bilverksteder	Oslo	samme	1.430 samme	tettere	1.430	100 %
5	Priv	P Undervisning	Oslo	større	6.000 vekst	tettere	7.750	129 %



Vekst	Samme	Nedgang	Totalt	Opp til 2 500	Over 2 500 kv	Over 10 000 kvm
50,0 %	40,6 %	9,4 %		0 %	19 %	-7 %
Tettere	Samme	Mer spredt				
66,4 %	28,1 %	5,5 %				

Respondenter opp til 2500 kvm

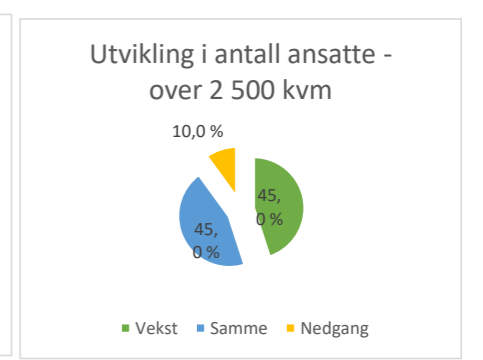
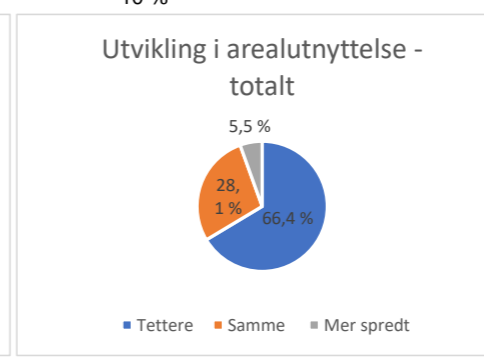
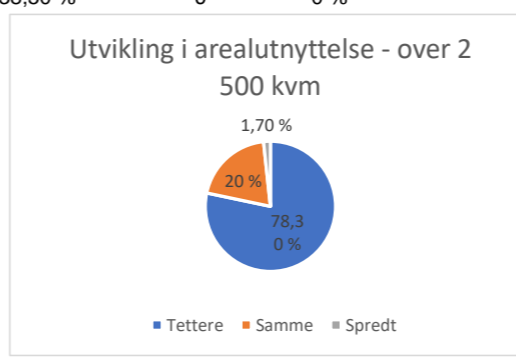
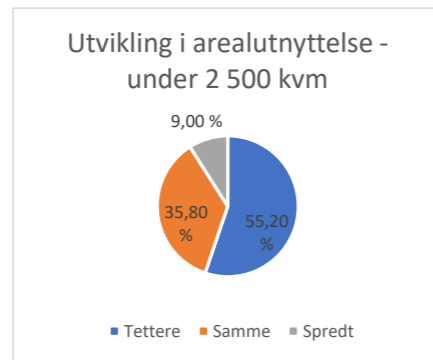
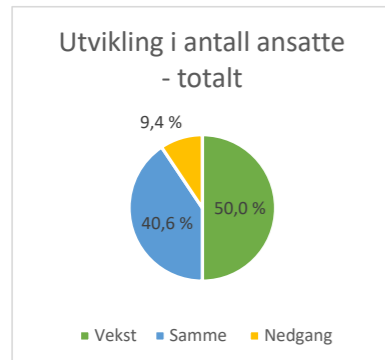
Tettere	Samme	Spredt	
55,20 %	35,80 %	9,00 %	
Vekst	Samme	Nedgang	112800
53,7 %	37,3 %	9,0 %	137700

Respondenter over 2500 kvm

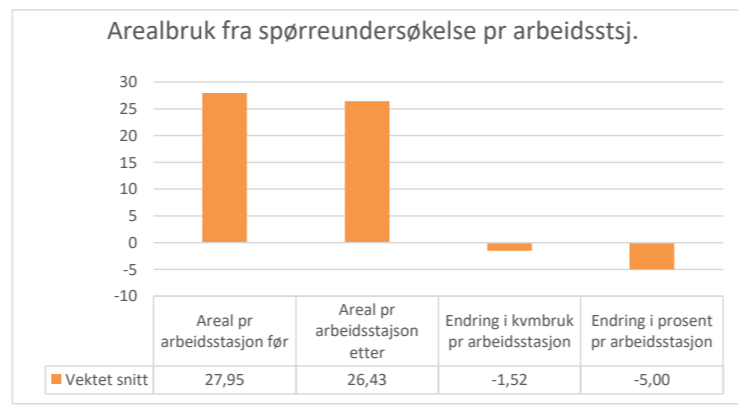
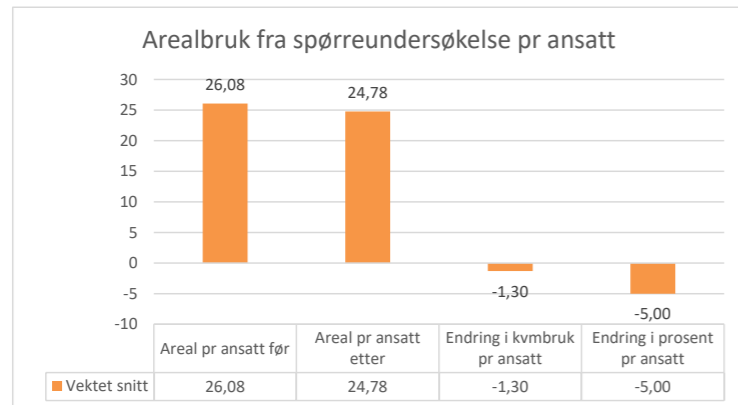
Tettere	Samme	Spredt	-0,18082789
78,30 %	20 %	1,70 %	
Vekst	Samme	Nedgang	
45,0 %	45,0 %	10,0 %	

Offentlig vs Privat

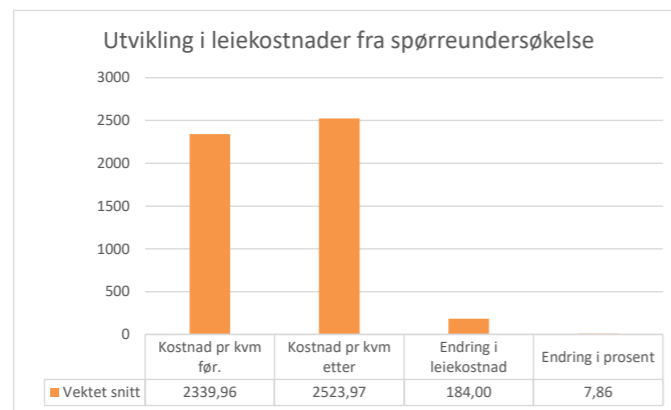
Tettere offentlig	Tettere privat	Samme offer	Samme priva	Spredt offentli	Spredt privat	
84,60 %	64,30 %	15,40 %	0	0 %		6,10 %
Vekst offentlig	Vekst privat	Samme offer	Samme priva	Nedgang offe	Nedgang privat	
65,00 %	51,30 %	38,50 %	0	0 %		10 %



Leietaker	Hvor stort var det forrige leieobjektet totalt inklusive fellesareal.?	20: Hvor mange ansatte (med behov for kontorplass) var dere ved utflytting av det forrige leieobjektet?	Vekting mot antall ansatte	23: Hvor stor grad av overbooking hadde dere i forrige leieforhold? Ber om å få oppgitt svaret i prosent.	Areal pr ansatt før	Areal pr arbeidsstasjon før	43: Hvor mange ansatte (med behov for kontorplass) er dere ved innflytting i det nye leieobjektet totalt inklusive fellesareal? ?	Vekting mot antall ansatte	46: Hvor stor grad av overbooking har dere i det nye leieforholdet? Ber om å få oppgitt svaret i prosent.	Areal pr ansatt etter	Areal pr arbeidsstasjon etter	Endring i kvmbbruk pr ansatt	Endring i prosent pr ansatt	Endring i kvmbbruk pr arbeidsstasjon	Endring i prosent pr arbeidsstasjon	Areal pr ansatt før	Areal pr ansatt etter	Endring i kvmbbruk pr ansatt	Endring i prosent pr ansatt	Areal pr arbeidsstasjon før	Areal pr arbeidsstasjon etter	Endring i kvmbbruk pr arbeidsstasjon	Endring i prosent pr arbeidsstasjon	
																								19,42222
1	1748	90	4 %	100 %	19,42	19,42	1980	110	4 %	100 %	18,00	18,00	-1,42	-7,32 %	-1,42	-7,32 %	19,42222	18	-1,42222	-0,07323	19,42222	18	-1,42222	-0,07323
2	1200	35	2 %	100 %	34,29	34,29	1200	38	1 %	90 %	31,58	35,09	-2,71	-7,89 %	0,80	2,34 %	34,28571	31,57895	-2,70677	-0,07895	34,28571	35,08772	0,802005	0,023392
3	671	36	2 %	95 %	18,64	19,62	2940	135	5 %	85 %	21,78	25,62	3,14	16,84 %	6,00	30,59 %	18,63889	21,77778	3,138889	0,168405	19,61988	25,62092	6,001032	0,305865
4	2100	50	2 %	100 %	42,00	42,00	912	49	2 %	100 %	18,61	18,61	-23,39	-55,69 %	-23,39	-55,69 %	42	18,61224	-23,3878	-0,55685	42	18,61224	-23,3878	-0,55685
5	1296	28	1 %	100 %	46,29	46,29	1025	28	1 %	80 %	36,61	45,76	-9,68	-20,91 %	-0,53	-1,14 %	46,28571	36,60714	-9,67857	-0,2091	46,28571	45,75893	-0,52679	-0,01138
6	7100	200	9 %	90 %	35,50	39,44	8500	300	11 %	80 %	28,33	35,42	-7,17	-20,19 %	-4,03	-10,21 %	35,5	28,33333	-7,16667	-0,20188	39,44444	35,41667	-4,02778	-0,10211
7	840	80	4 %	100 %	10,50	10,50	615	80	3 %	80 %	7,69	9,61	-2,81	-26,79 %	-0,89	-8,48 %	10,5	7,6875	-2,8125	-0,26786	10,5	9,609375	-0,89063	-0,08482
8	2792	80	4 %	100 %	34,90	34,90	1186	80	3 %	100 %	14,83	14,83	-20,08	-57,52 %	-20,08	-57,52 %	34,9	14,825	-20,075	-0,57521	34,9	14,825	-20,075	-0,57521
9	375	10	0 %	100 %	37,50	37,50	750	18	1 %	100 %	41,67	41,67	4,17	11,11 %	4,17	11,11 %	37,5	41,66667	4,16667	0,111111	37,5	41,66667	4,16667	0,111111
10	7800	250	11 %	100 %	31,20	31,20	4245	250	9 %	100 %	16,98	16,98	-14,22	-45,58 %	-14,22	-45,58 %	31,2	16,98	-14,22	-0,45577	31,2	16,98	-14,22	-0,45577
11	2260	75	3 %	95 %	30,13	31,72	2563	80	3 %	90 %	32,04	35,60	1,90	6,32 %	3,88	12,23 %	30,13333	32,0375	1,904167	0,063191	31,7193	35,59722	3,877924	0,122258
12	1250	30	1 %	100 %	41,67	41,67	2150	25	1 %	100 %	86,00	86,00	44,33	106,40 %	44,33	106,40 %	41,66667	86	44,33333	1,064	41,66667	86	44,33333	1,064
13	4000	187	8 %	100 %	21,39	21,39	4556	226	8 %	100 %	20,16	20,16	-1,23	-5,76 %	-1,23	-5,76 %	21,39037	20,15929	-1,23108	-0,05755	21,39037	20,15929	-1,23108	-0,05755
14	900	16	1 %	100 %	56,25	56,25	1092	14	1 %	100 %	78,00	78,00	21,75	38,67 %	21,75	38,67 %	56,25	78	21,75	0,386667	56,25	78	21,75	0,386667
15	415	20	1 %	100 %	20,75	20,75	400	20	1 %	100 %	20,00	20,00	-0,75	-3,61 %	-0,75	-3,61 %	20,75	20	-0,75	-0,03614	20,75	20	-0,75	-0,03614
16	500	35	2 %	100 %	14,29	14,29	750	35	1 %	100 %	21,43	21,43	7,14	50,00 %	7,14	50,00 %	14,28571	21,42857	7,142857	0,5	14,28571	21,42857	7,142857	0,5
17	3000	160	7 %	100 %	18,75	18,75	4500	240	9 %	100 %	18,75	18,75	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %	18,75	18,75	0	0	18,75	18,75	0	0
18	1800	60	3 %	80 %	30,00	37,50	3400	120	4 %	90 %	28,33	31,48	-1,67	-5,56 %	-6,02	-16,05 %	30	28,33333	-1,66667	-0,05556	37,5	31,48148	-6,01852	-0,16049
19	666	19	1 %	100 %	35,05	35,05	1436	33	1 %	79 %	43,52	55,08	8,46	24,14 %	20,03	57,14 %	35,05263	43,51515	8,46252	0,241423	35,05263	55,08247	20,02984	0,571422
20	1150	25	1 %	90 %	46,00	51,11	2500	40	1 %	60 %	62,50	104,17	16,50	35,87 %	53,06	103,80 %	46	62,5	16,5	0,358696	51,11111	104,1667	53,05556	1,038043
21	554	15	1 %	100 %	36,93	36,93	614	14	1 %	100 %	43,86	43,86	6,92	18,75 %	6,92	18,75 %	36,93333	43,85714	6,92381	0,187468	36,93333	43,85714	6,92381	0,187468
22	40	2	0 %	100 %	20,00	20,00	42	2	0 %	100 %	21,00	21,00	1,00	5,00 %	1,00	5,00 %	20	21	1	0,05	20	21	1	0,05
23	350	9	0 %	75 %	38,89	51,85	400	10	0 %	75 %	40,00	53,33	1,11	2,86 %	1,48	2,86 %	38,88889	40	1,111111	0,028571	51,85185	53,33333	1,481481	0,028571
24	1750	65	3 %	66 %	26,92	40,79	3100	98	4 %	90 %	31,63	35,15	4,71	17,49 %	-5,65	-13,84 %	26,92308	31,63265	4,709576	0,174927	40,79254	35,14739	-5,64515	-0,13839
25	2100	75	3 %	100 %	28,00	28,00	1884	75	3 %	90 %	25,12	27,91	-2,88	-10,29 %	-0,09	-0,32 %	28	25,12	-2,88	-0,10286	28	27,91111	-0,08889	-0,00317
26	200	4	0 %	100 %	50,00	50,00	350	5	0 %	100 %	70,00	70,00	20,00	40,00 %	20,00	40,00 %	50	70	20	0,4	50	70	20	0,4
27	1676	70	3 %	100 %	23,94	23,94	1891	80	3 %	100 %	23,64	23,64	-0,31	-1,28 %	-0,31	-1,28 %	23,94286	23,6375	-0,30536	-0,01275	23,94286	23,6375	-0,30536	-0,01275
28	5000	130	6 %	90 %	38,46	42,74	6000	140	5 %	100 %	42,86	42,86	4,40	11,43 %	0,12	0,29 %	38,46154	42,85714	4,395604	0,114286	42,73504	42,85714	0,1221	0,002857
29	4000	350	16 %	80 %	11,43	14,29	5800	350	13 %	100 %	16,57	16,57	5,14	45,00 %	2,29	16,00 %	11,42857	16,57143	5,142857	0,45	14,28571	16,57143	2,285714	0,16
Vektet snitt	57533	2206		93,32 %	26,08	27,95	66781	2695		93,75 %	24,78	26,43	-1,30	-4,99 %	-1,52	-5,43 %	26,08	24,78	-1,30	-5,00	27,95	26,43	-1,52	-5,00



14: Hvor stort var det forrige leieobjektet inklusive påslag for fellesareal? Oppgis i kvadratmeter	15: Hvor stort var det forrige leieobjektet eksklusiv påslag for fellesareal? Oppgis i kvadratmeter.	16: Om dere leide arkivrom/lagerrom/separator i samme bygning, hva var størrelsen på disse?	17: Om dere leide eget spiserom/egen kantine, hva var størrelsen på denne?	28: Hva var leiepris for eventuelle øvrige arealer i forrige leieforhold?	29: Hva var årsleien i forrige leieforhold?	30: Hva var årlig parkeringsleie (eks mva)?	31: Hva var felleskostna den i forrige leieforhold (pr år eks mva)?	32: Hva var årlig kantinebidrag pr ansatt dersom slikt fantes?	Vekting	Kostnad pr kvm før.	37: Hvor stort er det nye leieobjektet inklusive påslag for fellesareal?	41: Hvor mange parkeringsplasser leier dere i det nye leieforholdet?	43: Hvor mange ansatte (med behov for kontorplass) er dere ved innflytting i det nye leieobjektet?	50: Hva er leiepris for kontorarealene i det nye leieforholdet?	51: Hva er leiepris for eventuelle øvrige arealer i det nye leieforholdet?	52: Hva er total årsleie i det nye leieforholdet?	53: Hva er total årlig parkeringsleie (eks mva)?	54: Hva er årlig felleskostnad (eks mva) i det nye leieforholdet?	55: Hva er årlig kantinebidrag pr ansatt (eks mva) dersom slikt finnes?	Vekting	Kostnad pr kvm etter	Endring i leiekostnad	Endring i prosent		
1700	1840	48	0	1.748	1.100	3.830.000	576.000	475.000	4.000	17 %	2998,28	1980	1980	20	110	2200	4650000	520000	554000	4200	15 %	3124,24			
611	Ca 20% ned	25	35	671		1.030.000		119.000	2.400	6 %	1841,13	2640	2940	18	135	1800	5292000		735000	3600	23 %	2215,31			
2100	1850	0	0	2.100	2.800	5.880.000		630.000		20 %	3100,00	900	912	2	49	2100	850	2030000	52000	280000	4800	7 %	2847,81		
1230	1200	16	50	1.296	1.239	1.595.000	-	-	3.600	12 %	1308,49	1000	1025	0	28	1750	1750	1554000	0	239760	3600	8 %	1848,35		
800	ca 1000	0	40	840		2.000.000	-	350.000		8 %	2797,62	600	615	0	80	2150	1000	1322250	0	350000	2500	5 %	3044,31		
375	350	0	0	375	1.200	450.000	5.000	200		4 %	1213,87	750	750	15	18	1200	1500	1800000	195000	168750	0	6 %	2885,00		
2200	2200	60	0	2.260	40.000	3.840.000	200.000	790.000		21 %	2137,17	2563	2563	2	80	2075		5318225		1312256		20 %	2587,00		
1250	1025	0	0	1.250		2.343.750	1.750	285		12 %	1876,63	2150	2150	20	25	1925		3418000	35000	462250	35000	17 %	2228,02		
Vektet snitt				10.540						100 %	2339,96											100 %	2523,97	184,00	7,86

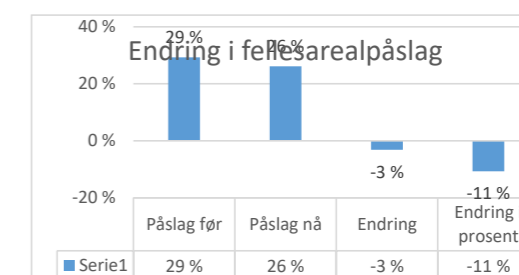
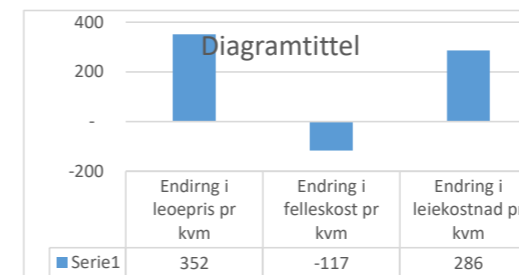


Sammendrag fra intervjuer LB																		
Spm nr	Spørsmål tittel	Svaralternativ	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	Svar	SNITT	
2	2. Stilling	Fritekst	Adm dir	Adm dir	Prosjektleder	Adm dir	Adm dir	Daglig leder/Partner	Regiondirektør	Daglig leder og eier	Regiondirektør/prosjektleder	Prosjektleder og IT sjef	Prosjektleder/Controller	Site manager	Kontorsjef og prosjektleder	Gruppeleder/Kontorleder/prosjektleder	Partner og prosjektleder	
3	3.1. Hvor lenge i stilling	Fritekst	35	7	25	11	15 år / 10 år	10 år	10 år	10 år	10 år	15 år	20/15	19	18	25	25 år	
4	4. Bakgrunn	Fritekst	Statsaut revisor	Siv ing.	Siviløkonom	Siv ing.	BI og Etatsutdanning	Jurist Cand Mag	Sivilarkitekt	Sivilarkitekt	Siv ing	Siv ing		Dr ing	Bachelor	Revisor		
4.1	4.1. Bransje		M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	J Informasjon og kommunikasjon	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	O Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	K Finansiering og forsikring	K Finansiering og forsikring	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	N Forretningsmessing tjenesteyting	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	M Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting	
7	7. Hvor stort var det forrige leieobjektet inklusive påslag for fellesareal? Oppgitt i kvadratmeter	Kvm	1.230	2.800	12.000	2.200	30.726	1.700	932	1.000	7.666	2.029	12.537	3846	1.950	2.550	1.780	84.946
8	8. Hvor stort var det forrige leieobjektet eksklusiv påslag for fellesareal? Oppgitt i kvadratmeter.	Kvm	1.200	2.000	8.391	1.641	27.000	1.500	682	850	7.000	1.577	9.500	3196	1.464	2.250	1.715	
8.1	8.1. Fellesarealpåslag	prosent	2,50 %	40,00 %	43,01 %	34,06 %	13,80 %	13,33 %	36,66 %	17,65 %	9,51 %	28,66 %	31,97 %	20,34 %	33,20 %	13,33 %	3,79 %	23 %
8.2	8.2. Vekting areal		1,45 %	3,30 %	14,13 %	2,59 %	36,17 %	2,00 %	1,10 %	1,18 %	9,02 %	2,39 %	14,76 %	4,53 %	2,30 %	3,00 %	2,10 %	1
9	9. Om dere leide arkivrom/lagerrom/erverrom separat i samme bygning, hva var størrelsen på disse samlet? Ber om å få oppgitt svaret i antall kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.	Kvm	16			60			128					40				
10	10. Om dere leide eget spiserom/egen kantine, hva var størrelsen på denne? Ber om å få oppgitt svaret i antall kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.	Kvm	50		250			50		40	200		294				75	
11	11. Hvor mange parkeringsplasser leide dere i forrige leieforhold?	Antall	3		13											57	18	
12	12. Hvor mange ansatte (med behov for kontor plass) var dere ved utflytting av det forrige leieobjektet?	Antall	28	180	320	75	510	19	31	50	260	100	315	120	116	87	75	
12.1. Hvor mange kvadratmeter pr ansatte i gammelt leieobjekt			43,93	15,56	37,50	29,33	60,25	89,47	30,06	20,00	29,48	20,29	39,80	32,05	16,81	29,31	23,73	34,51
13	13. Vilken type kontorløsning hadde dere i forrige leieobjekt?	Cellekontor/Åpent kontorlandskap/Kombinasjon/andre løsninger.	Cellekontor	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Åpent landskap	Åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Cellekontor	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Åpent landskap	Åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	
14	14. Dersom dere hadde en kombinasjon av cellekontor og åpent landskap som svar i forrige spørsmål, hvordan var fordelingen mellom disse?	10/90 - 90/10	100	50/50	60/40	0	0	90/10	100	30/70	60/40	0	35/65	0	0	70/30	20/80	
15	15. Hvor stor grad av overbooking hadde dere i forrige leieforhold? Ber om å få oppgitt svaret i prosent.	Prosent	100	100	100	105	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
16	16. Hadde dere ved forrige leieforhold tilgang til kantine som dere delte med andre leietakere?	Ja/Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei
17	17. Hadde dere ved forrige leieforhold bemannet resepsjon som dere delte med andre leietakere?	Ja/Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
18	18. Hva var leiepris for kontorarealene i forrige leieforhold?	NOK	1.239	1.120	1.400	1.730	1.285	672	1.040	1.100	1.478	2.268	1.511	1.300	1.893	1.550	1.553	
19	19. Hva var leiepris for eventuelle øvrige arealer i forrige leieforhold?	NOK	1.239	1.120	1.400	667	1.285	672	1.040				700					
20	20. Hva var årsleien i forrige leieforhold?	NOK	1.595.000	3.138.000	16.800.000	3.840.000	39.500.000	1.344.000	970.078	1.100.000	11.330.632	4.600.914	18.950.000	5.027.800	3.693.127	3.952.500	2.765.118	
21	21. Hva var årlig parkeringsleie (eks mva)?	NOK			200.000												54.000	
22	22. Hva var felleskostnaden i forrige leieforhold (pr år eks mva)?	NOK	247.800	924.000	6.000.000	790.000	10.600.000	900.000	261.300	330.000	2.299.800	583.338	5.035.000	1.115.282	585.210	892.500	384.000	
23	23. Hva var årlig kantinebidrag dersom slikt fantes?	NOK	112.000	720.000	1.280.000	300.000	2.040.000	76.000	124.000	200.000	1.040.000	800.000	1.260.000	660.000	928.000	348.000	300.000	
23.1 Total bokostnad tidligere leieobjekt			1.954.800	4.782.000	24.080.000	5.130.000	52.140.000	2.820.000	1.355.378	1.630.000	14.670.432	5.984.252	25.245.000	6.803.082	5.206.337	5.193.000	3.503.118	
23.2 Bokostnad pr ansatt tidligere leieobjekt			69.814	26.567	75.250	68.400	102.235	122.105	43.722	32.600	56.425	59.843	80.143	56.692	44.882	59.690	46.708	63.005,06
Nytt leieobjekt																		
25	25. Hvor langt leieforhold inngikk dere i de nye lokalene?	Antall år	10	10	15	10	10	15	10	10	10	10	10	15	10	10	5	10
26	26. Ble det inngått en eller annen mulighet for å gå ut av leieavtalen før leietidens slutt? Hvis ja, beskriv gjerne etter hvor lang tid av leien og eventuelle betingelser.	Ja/Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
27	27. Hvor stort er det nye leieobjektet inklusive påslag for fellesareal? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter	Kvm	899	4.023	6.555	2.563	36.938	1.077	1.215	1.925	5.103	2.111	15.430	2.991	2.503	2.956	3.100	
28	28. Hvor stort er det nye leieobjektet eksklusiv påslag for fellesareal? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter	Kvm	712	3.289	5.700	1.965		852		1.525	4.053	1.540		2.412	1.825	2.291	2.541	
29	29. Om dere leier arkivrom/lagerrom/erverrom separat i samme bygning, hva er størrelsen på disse samlet? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.	Kvm	25						212					43		20		
30	30. Om dere leier eget spiserom/egen kantine, hva er størrelsen på denne? Ber om å få oppgitt svaret i kvadratmeter inklusive påslag for fellesareal.	Kvm										150						
31	31. Hvor mange parkeringsplasser leier dere i det nye leieforholdet?	Antall	28	65	20	2				50	80		17	80		22	70	
32	32. Hvor mange ansatte (med behov for kontor plass) er dere ved innflytting i det nye leieobjektet?	Antall	28	180	320	80	510	20	31	70	285	100	500	120	125	100	165	
32.1. Hvor mange kvadratmeter pr ansatte i nytt leieobjekt			32,11	22,35	20,48	32,04	72,43	53,85	39,19	27,50	17,91	21,11	30,86	24,93	20,02	29,56	18,79	30,87
33	33. Vilken type kontorløsning har dere i det nye leieobjektet?	Cellekontor/Åpent kontorlandskap/Kombinasjon/andre løsninger.	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Åpent landskap	Andre løsninger (ABK)	Åpent landskap	Cellekontor	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Åpent landskap	Åpent landskap	Åpent landskap	Åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	Kombinasjon av cellekontor og åpent landskap	
34	34. Dersom dere har en kombinasjon av cellekontor og åpent landskap som svar i forrige spørsmål, hvordan var fordelingen mellom disse?	10/90 - 90/10	30/70	20/80	0	0	0	100	50/50	20/80		1/9	0	0	0	0	25/75	1/9
35	35. Hvor stor grad av overbooking har dere i det nye leieforholdet? Ber om å få oppgitt svaret i prosent.	Prosent	120	100	100	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
36	36. Har det nye bygget kantine som dere deler med andre leietakere?	Ja/Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
37	37. Har det nye bygget bemannet resepsjon dere deler med andre leietakere?	Ja/Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
38	38. Hva er leiepris for kontorarealene i det nye leieforholdet?	NOK	1.625	1.580	2.100	2.075	1.470	2.100	1.686	1.750	1.825	2.077	2.100	1.710	1.920	1.900	1.800	
39	39. Hva er leiepris for eventuelle øvrige arealer i det nye leieforholdet?	NOK	1.625	2.100	2.075						1.495			1.000				
40	40. Hva er total årleie i det nye leieforholdet?	NOK	1.443.000	6.356.340	13.765.500	5.138.000	54.300.000	2.261.700	2.457.662	3.368.750	9.207.375	4.384.800	32.403.000	5.160.000	4.807.222	5.616.400	5.580.000	
41	41. Hva er total årlig parkeringsleie (eks mva)?	NOK			432.000	48.000				384.000	741.000		408.000			432.960	990.000	
42	42. Hva er årlig felleskostnad (eks mva) i det nye leieforholdet?	NOK	239.760	885.060	1.638.000	1.060.056	8.500.000	301.560	437.500	539.000	1.428.840	527.750	3.229.672	954.129	675.810	798.120	930.000	
43	43. Hva er årlig kantinebidrag pr ansatt (eks mva) dersom slikt finnes?	NOK	112.000	450.000	800.000	280.000	50.000	124.000	280.000	712.500	500.000	4.000.000	480.000	480.000	976.000	400.000	504.000	
43.1 Total bokostnad nytt leieobjekt			1.794.760	7.691.400	16.635.500	6.526.056	64.840.000	2.613.260	3.019.162	4.571.750	12.089.715	5.412.550	40.040.672	6.996.129	6.459.032	7.247.480	8.004.000	
43.2 Bokostnad pr ansatt nytt leieobjekt			64,099	42,730	51,986	81,576	127,137	130,663	97,392	65,311	42,420	54,126	80,081	58,301	51,672	72,475	48,509	71,232
43.3 Endring i Bokostnad gammelt til nytt			-8 %	61 %	-31 %	27 %	24 %	13 %	180 %	-18 %	-10 %	59 %	3 %	24 %	40 %	128 %	41 %	
43.4 Endring i Bokostnad pr ansatt gammelt til nytt			-8 %	61 %	-31 %	19 %	24 %	7 %	123 %	100 %	-25 %	-10 %	0 %	3 %	15 %	21 %	4 %	20 %
Mål til effektivitet i forbindelse flyttingen?																		
44	44. Kostnad pr ansatt?	Ja/Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
45	45. Ble dette målet innfridd? Før – nå.	Ja/Nei	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
46	46. Kostnad pr arbeidstasjon?	Ja/Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
47	47. Ble dette målet innfridd? Før – nå.	Ja/Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
48	48. Kostnad pr kvadratmeter?	Ja/Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
49	49. Ble dette målet innfridd? Før – nå.	Ja/Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
50	50. Energibruk?	Fritekst	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei
51																		

63	62. Hvilke av disse måtene støttes godt av lokalene. Før – nå.	Fritekst	Prosjektarbeid og individuelt arbeid	Prosjektarbeid, individuelt arbeid og gruppearbeid	Individuelt arbeid og prosjektarbeid	Ikke flyttet ennå.	Individuelt arbeid og gruppearbeid	Individuelt arbeid og gruppearbeid	Prosjektarbeid, individuelt arbeid og gruppearbeid	Prosjektarbeid, individuelt arbeid og gruppearbeid	Individuelt arbeid, prosjektarbeid og gruppearbeid og formidling	Individuelt arbeid støttes sann passe. Gruppearbeid.	Individuelt arbeid generelt	Ikke flyttet ennå	Gruppearbeid og delvis for prosjektarbeid. Formidling i små fora.	Prosjektarbeid - individuelt arbeid - gruppearbeid	Prosjektarbeid - gruppearbeid - individuelt arbeid	
64	63. Hvilke av disse måtene støttes dårlig av lokalene. Før – nå.	Fritekst	Ingen	Individuelt arbeid	Ingen	Ikke flyttet ennå.	Prosjektarbeid	Ingen			Liten tilgang på stillerom, noe støy i landskap i starten	Noe støy for konsentrasjonsarbeid	Noe støy i starten i landskapene	Mangler prosjektrom	Ikke flyttet ennå	Individuelt arbeid og formidling i store fora. Noe lite plass til prosjektarbeid.	Noe støy fra sosiale soner genererer individuelt arbeid	Ingen
65	64. Hva ønsker dere at bygg/lokaler skal uttrykke om virksomheten? (profilering, design, identitet tilhørighet.)	Fritekst	Ingen grad/i liten grad/i medium grad/i stor grad	Konstruksjonspreg, nært gløse, profilering, identitet	Profilering, identitet, tilhørighet.	Identitet, understøtte miljøprofilen.	Beliggenhet og synlighet. Identitet for de ansatte. Lett tilgjengelighet	Seisøstet og faglig dyktighet	Soliditet og den norske stat	Seriøs og faglig tyngde	Aktivitet	Tilhørighet og identitet internt	Byutvikling - ta vare på gammlebygget - integrere dette. Identitet og profilering.	Employee Branding	Åpenhet	Attraktiv - identitet	Folkelighet - tilgjengelighet - tilhørighet.	
66	65. Hvordan opplever dere at bygg/lokaler støtter dette behovet? Før – nå.	Fritekst	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I medium grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I ingen grad	I stor grad	I stor grad	
67	66. Hvilke utfordringer opplever dere over tid ift. å ha riktig type lokaler, riktig størrelse, riktig plassering av funksjoner?	Fritekst		Organisasjonsendringer, oppkjøp og organisk vekst.	Organisasjonsendringer og reduksjon i ansatte	Organisasjonsendringer og økning i ansatte.	Organisasjonsendringer	Ved rekruttering	Organisasjonsendringer og vekst	Ved rekruttering	Små utfordringer, i så fall ved omorganisering og rekruttering	Endring i arbeidsmåter og ved rekruttering	Små utfordringer, i så fall ved omorganisering og rekruttering	Sykklisk bransje med mye konsolidering. Store sprang i endringer	Vekst og organisasjonsendringer. Synergier som ønskes fremmet	Ved oppkjøp - ansettelsesstakt og faglige endringer	Digitalisering - vekst med komprimering. Stort sett organisk vekst	
68	67. Når har dere behov for å foreta fysiske endringer, og hvor ofte skjer det?	Fritekst	Ved nyansettelser	I høyt tempo, alt over skjer	Løpende	Løpende	Spjelden, venter til større prosjekt	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	Løpende	
69	68. Hva er det dere har behov for å endre?	Fritekst	Øke antall ansatte i åpent landskap	Øke areal og bygge om i leieobjektet	Flytting av vegger	Flytting av vegger og teknikk	Større byggetiltak	Bygge nye kontorer	Gjøre om cellekontor til landskap	Lite	Lite bygging, noenså endringer i faste installasjoner	Lite bygging, noenså endringer i faste installasjoner	Flytting av avdelinger og noe teknikk i gulv. Støyskjerming	Flytting av materom, stillerom etc, eller ta i bruk nytt areal.	Øke størrelsen på leieobjektet. Flere stillerom	Fjerne kontor til fordel for landskap	Endre cellekontor til åpent landskap og stillerom	
70	69. Hvor enkelt er det å gjøre slike endringer?	Fritekst	I medium grad	I stor grad	I stor grad	I liten grad	I medium grad	I liten grad	I stor grad	I medium grad	I stor grad	I liten grad	I stor grad	I medium grad	I ingen grad	I medium grad	I medium grad	
71	70. Hvilke mål hadde dere i forbindelse med innemiljø. (kontraktstestet, opplevd)	Fritekst	Ønsket bedring	VAV	Temperaturkrav ut over TEK, kjøling, SD anlegg og lyd og klarg.	Ihht til TEK, lov og forskrift.	Ihht til TEK, Lov og vedlegg 444 fra Arbeidstilsynet	Mål om bedring	Ihht til TEK, Lov og vedlegg 444 fra Arbeidstilsynet	Ihht til Rek og lovverk. Kontraktstestet	Ihht til TEK, Lov og vedlegg 444 fra Arbeidstilsynet	Ihht til TEK, Lov og vedlegg 444 fra Arbeidstilsynet	Ihht til TEK, Lov og forskrift	Ihht til TEK, Lov og forskrift	Ihht til TEK, Lov og vedlegg 444 fra Arbeidstilsynet	Ihht til TEK, Lov og vedlegg 444 fra Arbeidstilsynet	Krav til TEK 10 ved flytting til nytt.	
72	71. Hvordan har disse forandret seg i forbindelse med flytting?	Fritekst	litt bedre	Mye bedre	Mye bedre	Ikke flyttet ennå.	mye bedre	litt bedre	mye bedre	mye bedre	mye bedre	litt bedre	mye bedre	Ikke flyttet ennå	nøytralt	mye bedre	mye bedre	
73	72. Hvordan har sykemeldingstiden i bedriften utviklet seg?	Fritekst	nøytralt	litt bedre	litt bedre	Ikke flyttet ennå.	nøytralt	nøytralt	mye bedre	nøytralt	litt bedre	litt bedre	litt bedre	Ikke flyttet ennå	nøytralt	nøytralt	nøytralt	
74	73. Hvilke mål hadde dere i forhold til tilgjengelighet, om dere hadde noen?	Fritekst	Krav til UU	Krav til UU	Krav til UU	Krav til UU	Krav til UU	Mål om bedring	Krav om UU	Mål om UU	Mål om UU	Mål om UU	Mål om UU	Krav til UU	Krav til UU	Krav til UU	Krav til UU	
75	74. Hvordan har dette forandret seg i forbindelse med flytting?	Fritekst	bedre	bedre	bedre	nøytralt	bedre	bedre	bedre	Bedre	Bedre	nøytralt	Bedre	Nøytralt	Nøytralt	Bedre	Bedre	
76	75. Er lokalene universelt utformet?	Fritekst	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
77	76. Hvordan har produktiviteten utviklet seg etter flytting?	Fritekst	Gått ned, nøytralt, gått opp	nøytralt	Gått opp	Gått opp	Ikke flyttet ennå.	nøytralt	nøytralt	Gått opp	Gått opp	Gått opp	Gått opp	Gått opp	Gått opp	Gått opp	Gått opp	
Mål til tilfredshet i organisasjonen for flyttingen?																		
77	77. Har dere noen egne verktøy for tilfredshetsmåling?	Fritekst	Ja, internt i selskapet	Living	Ja, Questback og arbeidsmiljøundersøkelser	Ja	Ja, på enhetsnivå	Nei	Ja, ansatteundersøkelser og HMS vermerunde	Medarbeidersamtaler	Ja	Ikke ved flytting	Egne målinger vedr flytting	Ikke flyttet ennå	GPTW	Medarbeiderundersøkelser/Hms undersøkelser	Ja, men dette var ikke i bruk ved flytting.	
78	78. Hvordan har dette forandret seg i forbindelse med flytting?	Fritekst	Nøytralt	litt bedre	litt bedre	Ikke flyttet ennå.	NIA		mye bedre	litt bedre	mye bedre	mye bedre	mye bedre	Ikke flyttet ennå	Dårligere	mye bedre	litt bedre	
79	79. Hvordan oppfatter du brukernes/de ansatte opplevelser av lokalene?	Fritekst	godt	meget godt	Virker veldig bra	Ikke flyttet ennå.	Rammebetingelsene for å gjøre jobben er gode, bedre opplevelser	Bra	Veldig positive opplevelser	Bra opplevelser	De har bra opplevelser	De fleste er godt tilfreds, men ikke alle	Jevnt over positivt	Ikke flyttet ennå	Forskjellig. Spriker fra avdeling til avdeling. De som sitter i de største rommene opplever mye støy som trekker ned.	Gode lokaler gir gode opplevelser	Tilfredse medarbeidere	
80	80. Har dette forandret seg i forbindelse med flyttingen?	Fritekst	litt bedre	Mye bedre	Mye bedre	Ikke flyttet ennå.	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre	mye bedre	litt bedre	mye bedre	Ikke flyttet ennå	Dårligere	litt bedre	Litt bedre	
81	81. Hvordan oppfatter du brukernes/de ansattes følelser knyttet til lokalene?	Fritekst	godt	meget godt	Følelse av å bli satsa på	Ikke flyttet ennå.	Nyansert og sammensatt. Generelt bra	Bra	De ansatte identifiserer seg med lokalene	Bra følelser	Gode følelser	Folk har positive følelser til lokalene	Noe delt, overgang til free seating var vanskelig for noen. Men god tilhørighet i avdelingene.	Ikke flyttet ennå	Godfølelsen fra «hertet» i de tidligere lokalene er borte. Avdelingsfølelsen har forsvunnet noe.	Delt, noen er positive og noen (færre) er mer negative	Det psykososiale miljøet er veldig bra	
82	82. Har disse forandret seg i forbindelse med flyttingen?	Fritekst	litt bedre	litt bedre	Mye bedre	Ikke flyttet ennå.	litt bedre	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre	litt bedre	litt bedre	litt bedre	Ikke flyttet ennå	Dårligere	litt bedre	mye bedre	
83	83. Hvordan oppfatter du brukernes/de ansattes holdninger til lokalene?	Fritekst	godt	meget godt	Holdningene er gode. Ledere misjonerer	Ikke flyttet ennå.	Stolthet	Bra	Har gode holdninger	Bra holdninger	Gode holdninger	Mindre klager	Folk er stolt av bygg og fasiliteter.	Ikke flyttet ennå	Det har etablert seg negative subkulturer. Mye klaging i enkelte områder	Meget bra	De ansatte er stolte av lokalene	
84	84. Har disse forandret seg i forbindelse med flyttingen?	Fritekst	mye bedre	litt bedre	Mye bedre	Ikke flyttet ennå.	mye bedre	mye bedre	litt bedre	Mye bedre	litt bedre	litt bedre	mye bedre	Ikke flyttet ennå	Dårligere	Mye bedre	mye bedre	
85	85. Hvordan oppfatter det generelle arbeidsmiljøet i bedriften?	Fritekst	godt	meget godt	Dårlig	Ikke flyttet ennå.	Godt, men avhenger av ledelse og personer ut over bygg. Store og forskjellige miljøer	Godt	Godt	Godt	Godt	Bra	Generelt et godt arbeidsmiljø. Noe delt på grunn av mye større miljø	Ikke flyttet ennå	Meget godt	Veldig godt	Det er godt	
86	86. Har dette forandret seg i forbindelse med flyttingen?	Fritekst	litt bedre	litt bedre	Mye bedre	Ikke flyttet ennå.	litt bedre	litt bedre	mye bedre	litt bedre	litt bedre	litt bedre	litt bedre	Ikke flyttet ennå	nøytralt	Nøytralt	litt bedre	
87	87. Noe dere vil fremheve som dere liker?	Fritekst		A-bygg, miljøbygg, rekruttering, identitet	Forvalter burde tatt ut alle muligheter for miljødrift	Ikke flyttet ennå.	Dagslys og luftige lokaler. Utsikt	Tjenester som de ikke trenger, lyd/krav som ikke innfris	Linoleum	God planlegging ga lokaler der alt funket	Fleksibiliteten, se sosiale sonene. Generelt godt tilrettelagt	Tilgang til alt areal på en kortleser. Identitet og samholdighet	Ikke flyttet ennå	Gode tekniske fasiliteter og nærhet til	Takterrasse - kantine - fellesfasiliteter	Tiltalende interiør - effektiv funksjon - totalopplevelsen fram		
88	88. Noe dere vil fremheve som fungerer dårlig?	Fritekst				Ikke flyttet ennå.			Noe byggeteknisk problem i starten og støy	Noe startproblemer med bygget	Mobiledekning og soiskjerming	Lite tilpansningsrom, teknikk ikke helt topp.	Ikke flyttet ennå	Nei	Nei	Forvaltning i starten		
89	89. Noe som vi ikke har spurt om dere vil nevne?	Fritekst		Nei		Ikke flyttet ennå.	Gunstig med flytting for å skape	organisasjonsendringer	Nei	Nei	Markedet trenger rimelige lokaler til oppstartsselskap	• Hadde en utfordring i flyttestruktur med mye frustrasjon ifm flytting til mindre arealer og åpne landskap. Manglende styring på grunn av personalskifte kan være årsaken. De aller fleste har allikevel falt godt på plass etter flytting. Måtte kalle på to opsjoner innen overtakelse. Konklusjonen kan nok være å leie nok areal.Hadde en utfordring	Flytting var et resultat av å skaffe noe eget, samt en armlengdes avstand til SMN	Veldig lærerikt og flytte til ganger! Muligheten for piloter.	Ikke flyttet ennå	Nei		

Hvor stort var det forrige	Hva var kvm	29: Hva var årsleien i forrige	30: Hva var årlig parkeringsleie (eks mva)?	Hva var kvm felleskost i forrige	31: Hva var felleskostnad en i forrige leieforhold (pr år eks mva)?	32: Hva var kantinebidrag pr ansatt dersom slikt fantes?	Vekting	Kostnad pr kvm før.	Hvor stort er det nye leieobjektet inklusive fellesareal?	Hva er kvm nye leieforholdet?	52: Hva er total årsleie i det nye leieforholdet?	53: Hva er total årlig parkeringsleie (eks mva)?	Hva er felleskostnad pr kvm i det nye leieforholdet?	54: Hva er årlig felleskostnad (eks mva) i det nye leieforholdet?	55: Hva er årlig kantinebidrag pr ansatt (eks mva) dersom slikt finnes?	Vekting	Endring i leoepris pr kvm	Endring i felleskost pr kvm	Endring i leiekostnad pr kvm
1.230	1.239	1.595.000		201	247.800	112.000	1 %	1.589	899	1.625	1.443.000		267	239.760	112.000	1 %	386	65	407
2.800	1.120	3.138.000		330	924.000	720.000	3 %	1.708	4.023	1.580	6.356.340		220	885.060	450.000	5 %	460 -	110	204
12.000	1.400	16.800.000		500	6.000.000	1.280.000	14 %	2.007	6.555	2.100	13.765.500	432.000	250	1.638.000	800.000	7 %	700 -	250	531
2.200	1.730	3.840.000	200.000	359	790.000	300.000	3 %	2.332	2.563	2.075	5.138.000	48.000	414	1.060.056	280.000	3 %	345	55	214
30.726	1.285	39.500.000		345	10.600.000	2.040.000	36 %	1.697	36.938	1.470	54.300.000		230	8.500.000	2.040.000	41 %	185 -	115	58
1.700	672	1.344.000		529	900.000	76.000	2 %	1.365	1.077	2.100	2.261.700		280	301.560	50.000	1 %	1.428 -	249	1.062
932	1.040	970.078		280	261.300	124.000	1 %	1.454	1.215	1.686	2.457.662		360	437.500	124.000	1 %	646	80	1.031
1.000	1.100	1.100.000		330	330.000	200.000	1 %	1.630	1.925	1.750	3.368.750	384.000	280	539.000	280.000	2 %	650 -	50	745
7.666	1.478	11.330.632		300	2.299.800	1.040.000	9 %	1.914	5.103	1.825	9.207.375	741.000	280	1.428.840	712.500	6 %	347 -	20	455
2.029	2.268	4.600.914		288	583.338	800.000	2 %	2.949	2.111	2.077	4.384.800		250	527.750	500.000	2 % -	191 -	38 -	385
12.537	1.511	18.950.000		402	5.035.000	1.260.000	15 %	2.014	15.430	2.100	32.403.000	408.000	209	3.229.672	4.000.000	17 %	589 -	192	581
3846	1.300	5.027.800		290	1.115.282	660.000	5 %	1.769	2.991	1.710	5.160.000	402.000	319	954.129	480.000	3 %	410	29	570
1.950	1.893	3.693.127		300	585.210	928.000	2 %	2.670	2.503	1.920	4.807.222		270	675.810	976.000	3 %	27 -	30 -	89
2.550	1.550	3.952.500		350	892.500	348.000	3 %	2.036	2.956	1.900	5.616.400	432.960	270	798.120	400.000	3 %	350 -	80	415
1.780	1.553	2.765.118	54.000	216	384.000	300.000	2 %	1.968	3.100	1.800	5.580.000	990.000	300	930.000	504.000	3 %	247	84	614
84.946	1396,27	118.607.169	254.000	364,33	30.948.230	10.188.000		1.884	89.389	1747,97513	156.249.749	3.837.960	248	22.145.257	11.708.500	100 %	352 -	117	286

Vekting før	Inkl før	Ekskl før	Påslag før	Vekting nå	Inkl nå	Ekskl nå	Påslag nå	Endring	Endring i prosent
2 %	1.230	1.200	2,50 %	2 %	899	712	26,26 %		
5 %	2.800	2.000	40,00 %	8 %	4.023	3.289	22,32 %		
22 %	12.000	8.391	43,01 %	12 %	6.555	5.700	15,00 %		
4 %	2.200	1.641	34,06 %	5 %	2.563	1.965	30,43 %		
3 %	1.700	1.500	13,33 %	2 %	1.077	852	26,41 %		
2 %	932	682	36,66 %	2 %	1.215	957	26,96 %		
2 %	1.000	850	17,65 %	4 %	1.925	1.525	26,23 %		
14 %	7.666	7.000	9,51 %	10 %	5.103	4.053	25,91 %		
4 %	2.029	1.577	28,66 %	4 %	2.111	1.540	37,08 %		
23 %	12.537	9.000	39,30 %	29 %	15.430	12.000	28,58 %		
7 %	3846	3196	20,34 %	6 %	2.991	2.412	24,00 %		
4 %	1.950	1.464	33,20 %	5 %	2.503	1.825	37,15 %		
5 %	2.550	2.250	13,33 %	6 %	2.956	2.291	29,03 %		
3 %	1.780	1.715	3,79 %	6 %	3.100	2.541	22,00 %		
1	54.220	42.466	29 %	1	52.451	41.662	26 %	-3 %	-11 %



Sammenstilling Intervju og Spørreundersøkelse

Arealbruk													
Vektete snitt													
	Antall ansatte før	Vekting forrige leieobjekt	Areal pr ansatt før	Areal pr ansatt etter	Endring i areal pr ansatt	Endring i areal pr ansatt i prosent	Antall ansatte etter	Vekting nytt leieobjekt.	Areal pr arbeidsstasjon før	Areal pr arbeidsstasjon etter	Endring i areal pr arbeidsstasjon	Endring i areal pr arbeidsstasjon i prosent	
Spørreundersøkelse	2206	49 %	26,08	24,78	-1,3	-4,99	2695	51 %	27,95	26,43	-1,52	-5,43	
Intervju	2286	51 %	29,30	24,37	-4,93	-16,83	2634	49 %	29,25	24,20	-5,05	-17,26	
Vektet snitt	4492		27,72	24,58	-3,14	-11 %	5329		28,61	25,33	-3,28	-11 %	

Kostnader									
Vektete snitt									
	Areal før	Vekting forrige leieobjekt	Kostnad pr kvm før	Kostnad pr kvm etter	Endring i kostnad pr kvm	Endring i kostnad pr kvm i prosent	Areal etter	Vekting nytt leieobjekt	
Sørreundersøkelse	10540	11 %	2339,96	2523,97	184	7,86	12935	13 %	
Intervju	84946	89 %	1884,00	2170,00	286	15,19	89389	87 %	
Vektet snitt	95486		1934,33	2214,75	280,42	14,48	102324		

