

Kristian Hogstad Lund

Kriterier for valg av kontorlokaler.

Trondheim, 14. juni 2013





Oppgavens tittel: KRITERIER FOR VALG AV KONTORLOKALER (CRITERIA FOR SELECTION OF OFFICE PREMISES)	Dato: 14.06.2013
	Antall sider (inkl. bilag): 131
	Masteroppgave <input checked="" type="checkbox"/> Prosjektoppgave <input type="checkbox"/>
Navn: Stud.techn. KRISTIAN HOGSTAD LUND	
Faglærer/veileder: SIRI HUNNES BLAKSTAD	
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:	

Ekstrakt:

Mange nordmenn arbeider på kontor, og en kontorarbeidsplass vil være i stadig utvikling. Dette kan føre til at lokalene man leier ikke lenger tilfredsstillende behov bedriften har, slik at en flytteprosess utløses. Oppgaven ser nærmere på hva som er vanlige årsaker til flytting, hvilke kriterier som vektlegges i søk etter nye lokaler, samt hvorfor bedriftene tilslutt velger som man gjør.

For å besvare dette er det gjennomgått litteratur og tidligere arbeid på feltet, samt at det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse med intervju av eksperter og leietakere. Utvalget leietakere er begrenset til små og mellomstore bedrifter som leier lokaler i Norge.

Sammenligning av litteratur og undersøkelse viser at det er samsvar mellom hvilke kriterier som bør vektlegges, og de kriterier som faktisk vektlegges i en slik beslutningsprosess. Blant de viktigste kriterier finner man de som påvirker bedriftens omdømme, samt de som gir et bilde av lokalets tilpasningsdyktighet. Videre er forhold som sier noe om transportsituasjonen til lokalet sentralt, og særlig nærhet til offentlig kommunikasjon.

Med bakgrunn i dette, er det utarbeidet et beslutningsstøtteverktøy, som skal kunne hjelpe bedrifter i en flytteprosess med å finne det lokalet som er riktig for seg. Lokalet skal både tilfredsstillende dagens krav, men også kunne være fleksibelt for fremtidige endringer.

Stikkord:

1. KONTORLOKALER
2. VALGKRITERIER
3. BESLUTNINGSSTØTTEVERKTØY
4. EVALUERING

Kristian H Lund

(sign.)

FORORD

Dette er den avsluttende oppgaven i studieprogrammet master i eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU i Trondheim. Studiet startet opp høsten 2010, og det har vært en svært nyttig og interessant læringsprosess gjennom de siste tre årene. For dette ønsker jeg å takke dyktige foredragsholdere, men ikke minst mine medstudenter, som i stor grad har bidratt til levende diskusjoner og mye moro på samlinger i de ulike emnene.

Arbeidet med denne masteroppgaven startet på våren i 2012, og har pågått jevnlig frem til innlevering nå, et drøyt år senere. Det ble tidlig tatt en beslutning på å finne et emne som var relatert til mitt daglige arbeid som næringsmegler, for å skape den entusiasme og interesse som ble ansett som nødvendig for å få et godt resultat. Dette støttes også av Fellows og Liu (2008). Å kunne bruke kollegaer rundt seg, som også er kjent med temaet, spilte en rolle for hvilket tema som ble valgt. Med bakgrunn i dette valgte jeg å skrive en oppgave rundt bedrifters kriterier ved valg av kontorlokaler. Jeg må si at jeg er tilfreds både med gjennomføringen av oppgaven, samt med det endelige resultatet slik det foreligger.

Ønsker å rette en takk til min arbeidsgiver, EiendomsMegler 1 Midt-Norge AS, for at jeg har fått tilstrekkelig med tid og ressurser til å gjennomføre oppgaven som ønsket, samt til veileder Siri Blakstad for gode råd og innspill underveis. Tilslutt ønsker jeg også å takke de personer som har stilt opp til intervjuer i oppgavens undersøkelse, samt Lars Berger, Ragnar Eggen og Jan Lutterloh for deltakelse i ekspertpanel.

Trondheim, 14.06.2013



Kristian Hogstad Lund

SAMMENDRAG

En organisasjon utvikler seg over tid, noe som fører til at det utløses nye eller endrede krav til kontorarbeidsplassen og kontorlokalene. Utviklingen er at det ofte er fokus på tema som fleksibilitet, samarbeid og kunnskapsdeling. Slike endringer hos en bedrift, kan fra tid til annen føre til at de kontorlokaler man leier ikke tilfredsstillende de nye krav organisasjonen har, slik at en flytteprosess utløses. Oppgaven ser nærmere på hvilke kriterier bedrifter i denne situasjonen vektlegger når de vurderer flytting til nye kontorlokaler, og det viser seg at det valg bedriften tar kan påvirke alt fra dens omdømme til økonomiske resultat. Det er derfor viktig at bedriften kjenner de muligheter riktige lokaler kan gi, og finner lokaler som er tilpasset kjernevirksomheten.

Problemstillingen er som følger: ”*Hvilke kriterier vektlegges når bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler?*”, og besvares ved å se til aktuell litteratur og tidligere arbeid innenfor området, samt med gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse. Det er ulike steg i en beslutningsprosess, og gjennomgått litteratur viser disse. Prosessen begynner med at det kan være ulike årsaker til et ønske om flytting, før man ser nærmere på hvilke kriterier som bør vektlegges, og basert på disse gjør man en vurdering av aktuelle alternativer for å finne det som er mest egnet for seg. Undersøkelsen ble gjennomført i to deler, med intervjuer av henholdsvis eksperter og leietakere, fordelt på ulike bransjer, størrelser og geografi, for å skaffe en helhetsforståelse av temaet. Utvalget er avgrenset til små og mellomstore bedrifter som leier kontorlokaler i Norge.

Resultatene fra undersøkelsen viser at den viktigste årsaken til at flytting vurderes er en organisasjonsendring, samt at bedriften har behov for bedre effektivitet og fleksibilitet. Det er sentralt at bedrifter leier lokaler som er egnet i dag, men som også tar høyde for fremtidige endringer. De kriterier som vektlegges høyest i søk etter nye lokaler er nærhet til offentlig kommunikasjon og ventilasjon, mens det som var avgjørende for bedriftenes valg var slik som lokalets beliggenhet, høyere grad av effektivitet, samt at man oppnådde en leiepris man var tilfreds med.

Basert på gjennomgått litteratur og resultater fra undersøkelsen er det utarbeidet et beslutningsstøtteverktøy, kalt MOVE, som skal kunne bistå bedrifter i en flytteprosess med å finne det beste alternativet for seg. Beslutningsstøtteverktøyet inneholder et eget evalueringsverktøy som består av 25 valgkriterier, fordelt på 8 kategorier og 3 grupper (arealene, omgivelser og kontrakter). Hensikten er at man med utgangspunkt i egne ønsker skal rangere hvor godt de ulike alternativer tilfredsstillende ønsket kvalitet, før man tilslutt ser dette opp mot de kommersielle vilkår for å fatte en beslutning. Beslutningsstøtteverktøyet er gjennomgått i et ekspertpanel.

Konklusjoner ved vurdering av likheter og avvik mellom litteratur og undersøkelsen, viser at det er mye samsvar mellom hvilke kriterier som *bør* vektlegges, og de kriterier bedriften *faktisk* vektlegger i en søkeprosess. Det fremgår at kriterier som gir utslag i lokalets tilpasningsdyktighet, bedriftens omdømme og som sier noe om transportsituasjonen er viktige, samt at de fleste bedrifter heller har fokus på å finne riktige lokaler enn å minimere kostnadene.

INNHOLDSFORTEGNELSE

I	Forord	
II	Sammendrag	
IV	Innholdsfortegnelse	
VII	Figur- og tabelliste	
KAPITTEL 1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Formål og problemstilling	3
1.3	Avgrensninger	4
1.4	Rapportens oppbygging	5
KAPITTEL 2	TEORI	6
2.1	Bakgrunn	7
2.2	Årsaker til flytting	9
2.3	Vektlegge kriterier for søk	11
2.3.1.	Facilities management:	11
2.3.2.	Omdømme:	14
2.3.3.	Tilpasningsdyktighet:	17
2.3.4.	Kostnader:	19
2.4	Det dynamiske arbeidslivet	21
2.5	Vurdering aktuelle alternativer	24
2.5.1.	The Real Estate Norm (REN):	25
2.5.2.	Tilbudet:	26
2.6	Beslutningsstøtteverktøy	28
2.6.1.	Demand - supply:	28

2.6.2.	Office user preferences:	32
2.6.3.	Sparebank 1 Midt-Norge:	33
KAPITTEL 3	METODE	35
3.1	Ulike metoder	36
3.2	Valg av metode	38
3.3	Utvalg av enheter	41
3.4	Gjennomføring intervjuer	42
3.5	Validitet og reliabilitet i oppgavens forskning	43
3.6	Kritisk vurdering av gjennomføringen	44
KAPITTEL 4	RESULTATER	45
4.1	Ekspertintervju	46
4.1.1.	Årsaker til flytting:	46
4.1.2.	Vektlegge kriterier for søk:	47
4.1.3.	Vurdering aktuelle alternativer:	48
4.2	Leietakerintervju	51
4.2.1.	Årsaker til flytting:	55
4.2.2.	Vektlegge kriterier for søk:	57
4.2.3.	Vurdering aktuelle alternativer:	58
4.2.4.	Evaluering av beslutningsprosessen:	59
4.3	Sammenligning av resultater	62
4.3.1.	Årsaker til flytting:	62
4.3.2.	Vektlegge kriterier for søk:	64
4.3.3.	Vurdering aktuelle alternativer:	69
4.3.4.	Evaluering av beslutningsprosessen:	71
KAPITTEL 5	BESLUTNINGSSTØTTEVERKTØY	74
5.1	Utgangspunkt	75
5.2	Test i ekspertpanel	77

5.3	Beslutningsstøtteverktøyet MOVE	79
KAPITTEL 6 DRØFTING		82
6.1	Årsaker til flytting	83
6.2	Vektlegge kriterier for søk	85
6.3	Vurdering aktuelle alternativer.....	89
KAPITTEL 7 KONKLUSJONER		91
7.1	Konklusjoner	92
7.2	Tema for videre forskning.....	95
REFERANSELISTE.....		96

VEDLEGG

1. Intervjuguide
2. Evalueringsverktøy
3. Signert uttaksskjema

FIGUR- OG TABELLISTE

Figurer:

2-1	Steg i beslutningsprosessen.....	8
2-2	Roller i eiendomsforvaltning.....	12
2-3	Sammenhengen mellom virksomhetens kjerneprosesser og de ulike støttefunksjonene hvor bygningsvedlikeholdet bidrar til å støtte opp under kjernevirksomhetens hovedfilosofi og image (FM).....	14
2-4	Andel bedrifter som svarer ”viktig” på spørsmålet om betydningen av hver faktor for lokaliseringsvalget. Etter område	15
2-5	Sammenheng mellom arbeidsmåter og kontorløsninger.....	19
2-6	Ledighetskart Oslo og Trondheim.....	27
2-7	Utfordringer for organisasjonen når avviket i BUR blir for stort	29
2-8	Demand and supply diagram.....	30
4-1	Hva mener du er de vanligste årsakene til at bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler	47
4-2	Hva tror du styrer det valget/ beslutningen bedriften tar?.....	49
4-3	Nevn det du mener er de viktigste kriterier for SMB leietakere i beslutningsprosessen	50
4-4	Fordeling av intervjuobjekter - leietakere	52
4-5	Stilling/ posisjon intervjuobjekt	53
4-6	Antall ansatte.....	54
4-7	Hvor mange kvm kontor leier man per i dag?.....	54
4-8	Hva var årsakene til ønske/ vurdering om å flytte?.....	56
4-9	Hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?	58
4-10	Hvor lenge løper dagens leiekontrakt?.....	59
4-11	Hvordan tilfredsstillter valget dere tok de viktigste kriterier?	60

4-12	Er det noe som skulle vært gjort annerledes?.....	61
4-13	Sammenligning av viktigste årsaker til flytting – eksperter og leietakere	62
4-14	Sammenheng antall ansatte – årsak til flytting.....	63
4-15	Antall ansatte i bedriften – rangering valgkriterier	68
4-16	Hvor fornøyd med valget – rangering valgkriterier	68
4-17	Hva tror ekspertene styrer det valget bedriften tas/ hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?	69
4-18	Hva mener eksperter er de viktigste kriterier/ hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?	70
4-19	Hvordan tilfredsstillter valget de viktigste kriterier – skulle noe vært gjort annerledes?	72
4-20	Antall kvm pr ansatt – hvordan tilfredsstillter valget de viktigste kriterier?.....	73
5-1	Forslag til modell evalueringsverktøy	76
5-2	Revidert modell evalueringsverktøy	79
5-3	Beslutningsstøtteverktøy - MOVE	80

Tabeller:

1-1	Definisjon SMB.....	4
2-1	Location, plot and building factors as recognized by REN (1992).....	25
2-2	”Den nye økonomiens” lokalisering	27
2-3	Eksempel på ”sjekkliste” i en beslutningsprosess.....	31
2-4	21 vurderingskriterier ved valg av kontorlokaler.....	33
3-1	Intervjuobjekter	41
4-1	Beskrivelse av fem eksperter.....	46
4-2	Eksperters rangering av valgkriterier – hva tror du vektlegges mest hos leietakerne?	48
4-3	Nøkkeltall kvm/ ansatt pr. leietaker for bedriftene	55
4-4	Leietakers rangering av valgkriterier	57
4-5	Sammenlignet vektlegging av kriterier	64
4-6	Kategorisering valgkriterier	67
4-7	Hvilket alternativ ble valgt og hvorfor – hvordan tilfredsstillt valget de viktigste kriterier?	71
5-1	Oversikt valgkriterier og kategorisering	75

KAPITTEL 1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Oppgaven studerer bedrifter som vurderer flytting av sine kontorlokaler. Det er aktuelt å se på hvilke kriterier som vektlegges ved valget mellom ulike alternativer. Oppgaven skal gi et bilde av hvilke felles faktorer som vektlegges, og bruke dette til å utvikle og teste et verktøy for beslutningsstøtte.

Av alle nordmenn arbeider 65-70% med produksjon av tjenester, og for svært mange av disse innebærer det å arbeide på en kontorarbeidsplass (Blakstad og Hatling, 2007). Kontorarbeidsplassen er i stadig endring, og man ser at utviklingen går i retning av at det tilrettelegges for stadig mer fleksibilitet, samarbeid og kunnskapsdeling (Blakstad og Hatling, 2007), blant annet ved bruk av mer åpne landskaper. Dynamikken i en organisasjon gjør at det på noen tidspunkter blir naturlig å vurdere flytting til nye lokaler, etter hvert som eksisterende bygning ikke kan tilfredsstille de nye krav organisasjonen har (Remøy, 2010). Forholdet mellom organisasjonens behov (demand) og det bygget man leier lokaler i (supply), kan kalles BUR: *Building – User Relationship* (Blakstad, 2001). Å se nærmere på hva bedriftene vektlegger ved vurdering av nye kontorlokaler er interessant, da man ser at dette er et valg som kan påvirke alt fra bedriftens rekrutteringssituasjon, økonomiske resultat og ansattetilfredshet.

Valg av kontorlokaler er et strategisk valg (Blakstad og Hatling, 2007), og hvordan dette kan brukes i dagens arbeidsmarked er gjengitt med to eksempler, henholdsvis hos Adresseavisen (2013), hvor Direktoratet for Naturforvaltning i Trondheim nylig har flyttet til nye kontorlokaler, og Wright (2012) hvor Red Bull fant nye kontorlokaler i Oslo. Direktoratet for Naturforvaltning har flyttet til et nytt bygg på Brattørkaia i Trondheim. I arbeidet med å tilpasse lokalene for egen organisasjon har man hatt et tett samarbeid med interiørarkitekt over flere år. Man ønsket et god arbeidsplass, men også et sted som underbygger de ansatte sin kreativitet. I følge interiørarkitekten kan ”*et kontorlandskap godt være litt lekent, men det skal tross alt først og fremst jobbes der*”. En morsom variant i dette tilfellet er at Direktoratet for Naturforvaltning, for å fremheve sin virksomhet, har tatt med elementer fra naturen, med

farger fra skog, fjell og fjord, inn i arealet. For Red Bull sin del var det viktig å finne et nytt lokale som fremhevet deres identitet ”med et urbant actionimage og sterke personligheter som Petter Northug jr. i sponsorstallen”. Riktig beliggenhet var sentralt, samt at lokalene skulle ha god takhøyde, være samlet på et plan, og ikke minst skulle de ha en egen takterrasse. Man landet på en kontrakt ved Akerselva på Grünerløkka i Oslo, hvor de aktuelle lokaler skal tilpasses Red Bull sin detaljerte kravspesifikasjon.

I dagens arbeidsliv med åpenhet og seriøsitet, er det antakelig å tro at de fleste store beslutninger, herunder valg av nye kontorlokaler, fattes med bakgrunn i et forarbeid og god dokumentasjon (Haynes og Nunnington, 2010).

Det er gjennomført arbeid innenfor dette feltet av andre tidligere, dog med ulikheter hva gjelder inngangsvinkel og formål. Noen eksempler er The Real Estate Norm (REN) som presenteres av Baird et.al. (1996), som er et verktøy for å evaluere kontorlokaler og kontorbygg. Videre har Haynes og Nunnington (2010) sett på metoder som viser relasjonen mellom byggets leveranse (supply) og organisasjonens behov (demand), hvor et avvik kan utløse en mulig flytteprosess. Remøy (2010) har gjennomført en studie hun kaller ”Office user preferences”, hvor det fremheves 21 aktuelle kriterier for en bedrift som skal finne egnede lokaler for sin virksomhet. Blakstad (2001) diskuterer også sammenhengen mellom demand og supply, og sier at når dette avviket blir for stort utløser det en beslutningsprosess hvor bedriften står overfor et valg for hva man skal gjøre med sine arealbehov.

For å besvare de spørsmål som oppgaven stiller, er det brukt teori fra ulike felter innenfor faget, for å vurdere innhentet empiri. Den metoden som er benyttet har vært forhåndsintervjuer med aktører som er kategorisert som ”eksperter” innenfor fagområdet, både for å kunne gå inn i temaet med et bedre grunnlag, samt for å ha et bedre utgangspunkt for intervjuer med den største utvalgte gruppen intervjuobjekter. Her er det benyttet leietakere som nylig har vært i, eller fortsatt er i, prosesser hvor man har vurdert flytting til nye kontorlokaler.

1.2 Formål og problemstilling

Ved å finne svaret på problemstillingen og dens forskningsspørsmål, kan det sies noe om hvilke kriterier som *bør* vektlegges i en beslutningsprosess. Men det kan også gi informasjon som sier noe om hvilke kriterier som *faktisk* vektlegges. Dersom det kan belyses hvordan bedriftene kan få bedre nytte av sine kontorlokaler ved å bruke lokalene som et strategisk virkemiddel, er det interessant å utvikle et beslutningsstøtteverktøy som kan være til hjelp for bedrifter som vurderer flytting av sine kontorlokaler.

Problemstillingen er som følger:

”Hvilke kriterier vektlegges når bedrifter vurderer flytting av kontorlokaler?”

Det er fornuftig å formulere noen forskningsspørsmål for å støtte opp under problemstillingen (Olsson, 2011). For å støtte opp under problemstillingen er følgende forskningsspørsmål definert:

1. *Hvilke kriterier vektlegges ved vurdering av kontorlokaler?*
2. *Hvilke kriterier bør vektlegges ved vurdering av kontorlokaler?*
3. *Hvordan kan dette inngå i et beslutningsstøtteverktøy?*

For å se på hvordan dette kan inngå i et beslutningsstøtteverktøy, utarbeides et slikt verktøy, bestående av både beslutningsstøtte og evaluering, og dette testes i et ekspertpanel.

1.3 Avgrensninger

For å få et utvalg som kan sammenlignes, vil forskningen og oppgaven avgrenses til bedrifter som leier lokaler. Dersom bedrifter som eier sine egne lokaler inkluderes, kan det bli andre faktorer og forhold som påvirker prosessen og den beslutningen man tar. Det foreligger en rapport fra Europakommisjonen ved de Kok et.al. (2011) som ”slår fast at små og mellomstore bedrifter (SMB) står for hele 85% av jobbskapingen i Europa” (Innovasjon Norge, 2012). At det er et så tydelig fokus på dette segmentet i Europa, støtter bruken av dette som grunnlag for utvalget. Den definisjonen som brukes om SMB er slik *Tabell 1-1* viser:

Company category	Employees	Turnover	or	Balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Small	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

(*Tabell 1-1: Definisjon SMB*)

De minste bedriftene innenfor segmentet er oppgitt til under 10 ansatte (”Micro”), noe som vurderes smått for å få de mest relevante resultater. For å få informasjon fra bedrifter med en viss størrelse, tar oppgaven for seg bedrifter med mellom 10 og 250 ansatte. Det er ofte er avdelinger i Norge, som er del av større konsern, derfor er det tatt utgangspunkt i bedrifter hvor den aktuelle avdelingen som vurderte flytting er innenfor ovennevnte størrelse. Tall for omsetning og balanse blir med bakgrunn i ovennevnte ikke relevant å ta hensyn til, da det sjelden foreligger avdelingsregnskap (men kun samlet omsetning for morselskap/ konsernet). Utvalget er også begrenset til bedrifter som er lokalisert i større byer i Norge.

Bedriftens størrelse kan ha noe å si for hvordan beslutningsprosessen med valg av nye kontorlokaler vil foregå (Haynes og Nunnington, 2010). Mens større organisasjoner sannsynligvis gjennomfører en god prosess med sammenligning av flere alternativer og et godt begrunnet valg, vil mindre organisasjoner kunne ta sitt valg mer basert på magesfølelse og mindre faktagrunnlag. Haynes og Nunnington (2010) trekker blant annet frem kjente eksempler hvor bedriftens toppledelse (administrerende direktør eller styreleder) har gjort en beslutning basert på egne personlige preferanser.

1.4 Rapportens oppbygging

Oppgaven bygges opp gjennom følgende kapitler:

2. Litteraturstudie.
3. Drøfting og valg av forskningsstrategi og metode.
4. Forskningsaktiviteter, innhenting av empiri: Kvalitativ undersøkelse ved hjelp av intervjuer for å komme frem til kriteriene.
5. Utvikle beslutningsstøtteverktøy og teste verktøy i et ekspertpanel.
6. Drøfting og diskusjon.
7. Konklusjoner.



KAPITTEL 2 TEORI



Teorikapittelet er strukturert i tråd med rekkefølgen i en beslutningsprosess, og viser de ulike steg en leietaker går gjennom.

Dette begynner med at en vurdering om flytting utløses av en eller flere årsaker. Over en tidsperiode vil en leietakers organisasjon gå gjennom endringer, noe som utløser en endring i dens behov for kontorlokaler. I slike prosesser kan det oppstå avvik mellom leietakerens behov (demand) og arealene (supply), og er avviket stort nok kan en flytting til nye lokaler være løsningen.

Leietakeren vil da vektlegge de kriterier som er viktige for seg, og her er et stikkord at lokalene, som en støttefunksjon, skal tilpasses kjernevirksomheten til bedriften. For å oppnå dette må bedriften selv kjenne sine egne behov, og bruke flytteprosessen som det kraftfulle verktøyet for organisasjonsutvikling det er. De kriterier som leietakeren bør vurdere er flere, og kan påvirke virksomheten på ulike måter. Bedrifter som forstår mulighetene som deres lokaler kan gi dem, kan oppnå et konkurransefortrinn overfor andre selskaper i samme bransje.

Basert på de kriterier leietakeren vektlegger, vil man gjøre en vurdering av aktuelle alternativer for å finne det som er mest egnet for sin virksomhet. I denne vurderingen kan det benyttes et beslutningsstøtteverktøy for hjelp til å skaffe et godt grunnlag for den riktige beslutningen. Utarbeidelse av et beslutningsstøtteverktøy gjennomgås i **kapittel 5**.

Aktuelle begreper og terminologi presenteres løpende under de relevante avsnitt i teorikapittelet.

2.1 Bakgrunn

Det er som nevnt under **kapittel 1** slik at ulike bedrifter har forskjellige måter å håndtere en vurdering av kontorlokaler, samt eventuell flytteprosess, på. Collins (2001) har over en femårs periode gjort undersøkelser av hva som kjennetegner bedrifter som utmerker seg som ”great”, og ikke bare ”good”. Her har man funnet noen fellesnevnerne blant selskaper som har opplevd stor suksess, hvor et av dem er å alltid søke etter å ta beslutninger basert på fakta. For å gjøre et valg basert på fakta, vil bedriften måtte gjøre en god jobb med innhenting og bearbeiding av informasjon, sett opp mot ens behov og krav. Selv om Collins (2001) snakker om mye mer enn valg av kontorlokaler, vil det også gjelde her, da man ved å basere sitt valg på fakta, i stedet for eksempelvis følelser, vil øke sannsynligheten for å ta den riktige beslutningen. Å fremskaffe konkrete, og gjerne kvantifiserbare, kriterier som grunnlag for en vurdering og beslutning er viktig dersom beslutningen skal gjøres på et riktig grunnlag (Haynes og Nunnington, 2010).

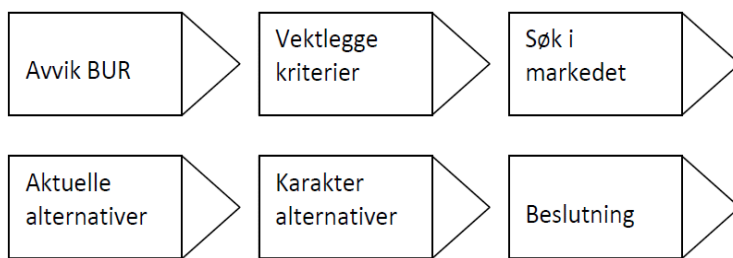
Eley og Marmot (1995) stiller flere interessante spørsmål, som omhandler oppgavens tema. *Vet du som leietaker hvor du skal lokalisere deg, og hvordan du skal bruke lokalene når du først har flyttet dit? Hvordan vil fremtiden i bygget bli? Skal vi ha åpne løsninger eller cellekontor de neste årene?* Kontorarbeidsplassen vil bli stadig viktigere, blant annet i bidrag til et samfunns totale økonomi. Da er det sentralt at disse arbeidsplassene er funksjonelle og riktige for den enkelte virksomheten (Eley og Marmot, 1995). Dette gjelder både den tiden man bruker på arbeid, men også at arbeidsplassen og lokalene er del av hvert enkelt sin identitet. Det medfølger også vesentlige kostnader med vedlikehold, drift og utvikling av disse bygningene (Eley og Marmot, 1995), men i denne oppgaven holdes fokus først og fremst mot brukerperspektivet.

En annen viktig problemstilling ved flytting av virksomhetens lokaler, som også omtales av Eley og Marmot (1995), dreier seg om at involverte i en flytteprosess ofte har sin egen agenda og/ eller er bekymret for konsekvensene av en slik endring, og at man har for lite tid til å gjøre en grundig nok jobb i prosessen. Flytting er noe som skjer i tillegg til de vanlige arbeidsoppgaver, og dermed prioriteres det kanskje ikke godt nok? Samtidig viser det seg at bedrifter som bruker tid, og involverer de ansatte i en slik prosess, oppnår bedre resultater

(Arge og de Paoli, 2000), noe som understreker viktigheten av å gjøre sitt valg basert på et godt forarbeid.

Dersom man bruker en flytteprosess (eller større ombygging) på riktig måte, kan en slik prosess være en meget god anledning til å gjennomføre ønskede endringer i organisasjonen. Blakstad og Hatling (2007) og Haynes og Nunnington (2010) sier begge at dette er ”*det mest kraftfulle verktøyet for organisasjonsutvikling som finnes, dersom det brukes på riktig måte*”.

Basert på gjennomgått arbeid på området fra før, og aktuell litteratur innenfor emnet, er det her gjort et forsøk på å strukturere informasjonen på en måte som gjør det mer oversiktlig. Tanken er å vise rekkefølgen og de ulike steg i en beslutningsprosess med vurdering av nye kontorlokaler, vist med *Figur 2-1*.



(Figur 2-1: Steg i beslutningsprosessen)

2.2 Årsaker til flytting

Blakstad og Hatling (2007) mener at flytte/ ombyggingsprosjekter bør innledes med et enkelt spørsmål: ”Hvis nye (eller endrede) lokaler er svaret, hva er da spørsmålet?” Man vet at en endringsprosess, herunder flytting, ofte utløser skepsis hos organisasjonen. Det er derfor dokumentert at det er lurt å både ha med seg den *synlige organisasjonen* (fysisk rom, strategier, systemer, etc.) og den *usynlige organisasjonen* (kultur, hierarkier, status, etc.) i en flytteprosess. Dette slik at man får med seg de prosesser som foregår også i den usynlige organisasjonen, da det gjerne er her ovennevnte skepsis finner sted (Blakstad og Hatling, 2007). En metode for å få med seg de ansatte, er å involvere dem på riktig måte i denne beslutningsprosessen. Gjennom dette kan man si at der utforming av kontorlokalene er en del av bedriftens strategi- og endringsprosesser, og de ansatte er involvert, oppnår man det beste resultatet (Jensen, 2001).

Å bedre relasjonen mellom brukerens etterspørsel (demand) og utleier sin leveranse (supply) er en viktig del av hvordan en bygning kan støtte opp under brukerens organisasjon og behov for arealer (McDougall et.al., 2002). Dette vil bedre tilfredsheten til brukerne, noe som også gir utleier muligheten for å oppnå bedre resultater. Forholdet mellom demand og supply er av Blakstad (2001) kalt for BUR: *Building – User Relationship*. Over en tidsperiode vil brukerens organisasjon gjennomgå endringer, og dermed vil deres behov også endre seg. I slike prosesser vil det etter hvert oppstå avvik mellom bygget, eller de aktuelle arealene, og de nye/ oppdaterte behov brukeren har. Dersom avviket blir for stort, vil det på et gitt tidspunkt utløse behov for tilpasninger (Blakstad, 2001). Fra brukerens perspektiv kan slike endringer eksempelvis utløse ombygging av dagens arealer, hvor begrepet om bygningens tilpasningsdyktighet er sentralt, noe som beskrives senere. En annen endring, som omfatter tema for denne oppgaven, kan være flytting fra dagens arealer, og inn i andre arealer som tilfredsstillende organisasjonens nye behov på dette tidspunktet. Dersom en flytting velges, bør bygningens tilpasningsdyktighet blant annet være et forhold som leietakeren vurderer, for å ha trygghet rundt at valgt alternativ kan tilfredsstillende fremtidige organisasjonsendringer (Blakstad, 2001).

Muligens kan en bedre relasjon mellom demand og supply gi organisasjonen en høyere produktivitet (McDougall et.al., 2002). Når en bedrift gjennomfører en organisasjonsendring, som i enkelte tilfeller medfører en flytteprosess eller ombygging av dagens kontorlokaler, har man gjerne noen mål med dette. Målene kan dreie seg om lavere kostnader, men også mål om økt lønnsomhet (Arge og de Paoli, 2000). For å oppnå økt lønnsomhet, er høyere produktivitet hos de ansatte et viktig parameter, som det dessverre er vanskelig å måle. Arge og de Paoli (2000) har dog forsøkt å se på hvorvidt en endring av kontorlokaler gir bedre produktivitet, og har da gjort dette fra et perspektiv hvor eksempelvis samarbeidsparteres syn på endringene er diskutert, samt de langsiktige resultater ved å benytte kontorutforming som virkemiddel for å øke produktiviteten. Det viser seg at det ble vanskelig å oppnå kvantifiserbare mål på produktivitet, men at man gjennom samtaler med bedriftenes ledelse, mente at effekten hadde vært positiv. Med bakgrunn i ovennevnte kan det derfor hevdes at en ny og riktig kontorløsning gir bedre produktivitet (over tid), samt andre positive effekter (eksempelvis bedre kommunikasjon, samhandling, image) for bedriften (Arge og de Paoli, 2000).

Kontorbygninger har tradisjonelt ofte ikke vært nok relatert til den virksomheten som skal bruke lokalene (Worthington, 2006). Det hevdes i stedet at kynismen har rådet i stor grad, noe som har gitt bygg optimalisert med henblikk til å maksimere det økonomiske resultatet og arealenes fleksibilitet. Man kan si at byggets verdi i stor grad er avhengig av den nytte det klarer å tilby brukerne av det, og i hvilken grad bygget gir brukerne mulighet til å gjennomføre sin kjernevirksomhet der på en så effektiv måte som mulig (Hansen et.al., 2011). Begrepet strategisk arealforvaltning er av Haynes og Nunnington (2010) forklart som ”Å identifisere bedriften og dens organisatoriske behov for leie av kostnadseffektive lokaler”.

2.3 Vektlegge kriterier for søk

Når organisasjonen skal definere sine behov i starten av en beslutningsprosess (demand), er det sentralt at man definerer de mål man har for prosessen, og tydeliggjør hvilke effekter en eventuell flytting skal ha (van Meel et.al., 2010). Man må avklare behovet for nye lokaler og hvilke fordeler disse skal tilby i forhold til det man ikke er fornøyd med i dag. Videre vil det være riktig å se inn i spåkulen for å anta fremtidige organisasjonsendringer, og sørge for at de nye lokalene kan tilfredsstillere disse på en god måte. Noen sentrale eksempler på mål som kan defineres i dette stadiet av prosessen, er i følge van Meel et.al. (2010):

- Å øke medarbeidernes og bedriftens effektivitet og produktivitet.
- Å redusere kostnader.
- Gi bedriften bedre fleksibilitet for fremtidige endringer.
- Bedre samhandling mellom avdelinger i organisasjonen.
- Støtte oppunder bedriftens kultur, både innad og utad.
- Stimulere til samarbeid og kreativitet.
- Tiltrekke nye medarbeidere og holde på de eksisterende.
- Forsterke eller endre bedriftens image.
- Bli mer miljøvennlig.

Det finnes definisjoner på begrepene kontor og kriterium, som henholdsvis er: “*A room, set of rooms or building used as a place of business, especially for administrative work*”, og “*A standard or principle by which something is judged.*” (Crowther et.al., 1995).

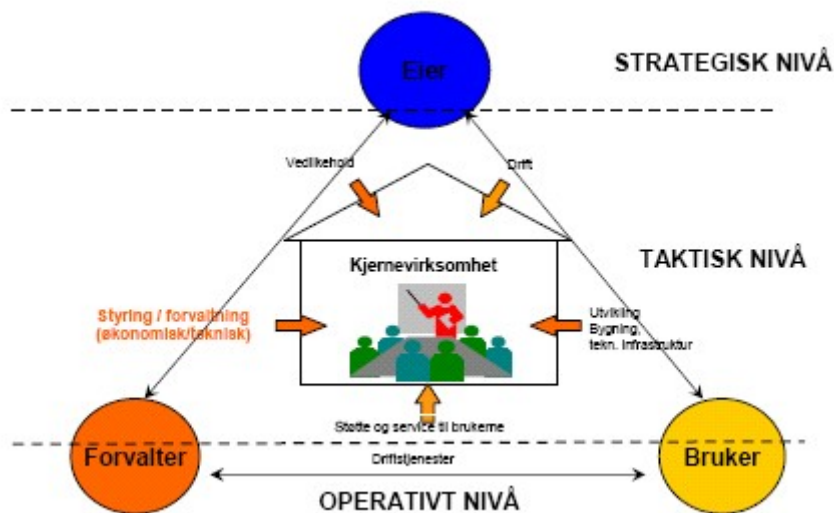
2.3.1. Facilities management:

Facilities management (FM) defineres som: “*Integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter.*” (Standard Norge, 2007). Det norske uttrykket for Facilities Management er Fasilitetsstyring, men i det videre benyttes begrepet FM.

Standard Norge (2007) sin forklaring omkring FM gir en god forklaring av prosessene slik at det er enklere å forstå begrepet. FM skal være tilpasset organisasjonens overordnede mål og strategier, og underbygge kjernevirksomhetens mulighet for å nå disse målene. Styringen av FM skjer på de tre nivåene: strategisk, taktisk og operativt. På det strategiske nivå er man opptatt av å nå bedriftens mål på lang sikt, på det taktiske nivå skal de strategiske mål iverksettes på middels lang sikt, mens på det operative nivå skal det etterspurte miljø for sluttbrukerne skapes.

For å forstå hva FM er, må man vurdere hva som er bedriftens kjernevirksomhet (Blakstad og Sæbøe, 2009). Kjernevirksomhet beskrives som *”En bedrifts eller institusjons primæraktivitet.”* (Bjørberg et.al., 2008). Organisasjonens støttefunksjoner skal levere støtte til kjernevirksomheten slik at den kan nå sine mål på best mulige måte (Atkin og Brooks, 2009). Støttefunksjoner beskrives som *”Aktiviteter som bygger opp under en bedrifts eller institusjons kjernevirksomhet”* (Bjørberg et.al., 2008).

Når en bedrift skal utvikle sin FM-strategi, vil arbeidet avhenge av hvilken rolle bedriften har. Blakstad og Sæbøe (2009) viser til NOU 2004:22 som i *Figur 2-2* skiller mellom tre roller: Eier, forvalter og bruker.

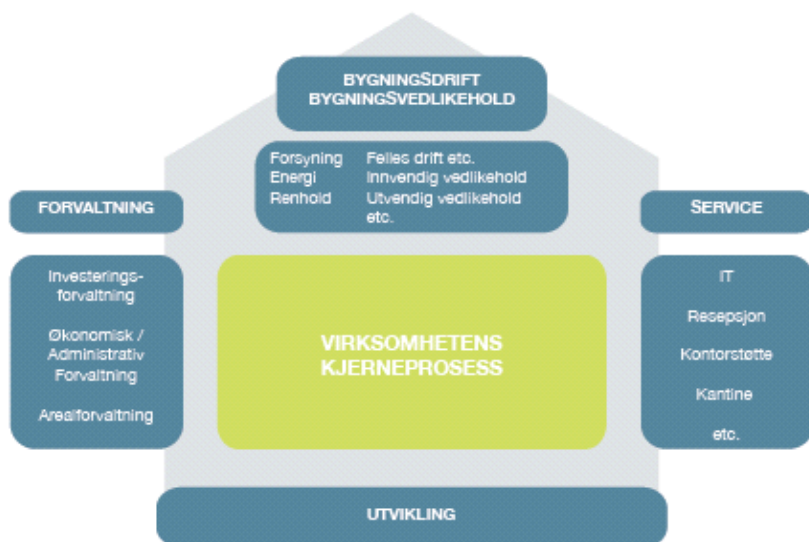


(Figur 2-2: Roller i eiendomsforvaltning)

Eier, bruker og forvalter vil ha forskjellige mål for hva man skal oppnå og hva som skal leveres når det kommer til eiendommen. Brukergruppen vil i mange tilfeller være leietaker, eller leietakere, i eiendommen. De vil ha drivkrefter som for eksempel å ha et bygg som er tilpasset sin virksomhet, å leie mest mulig til lavest mulig kostnad og få god kvalitet i denne prisen (Rohn, 2010). Forvalter er gjerne leid inn av eier for å drifte og vedlikeholde eiendommen i større eller mindre grad, og har mål om høyest mulig kundetilfredshet, både fra eier og leietaker. Videre vil forvalter jobbe for å kunne levere konkurransedyktige tjenester til konkurransedyktige betingelser (Rohn,2010). Sammenhengen mellom de ulike aktørene (rollene) i eiendomsforvaltning tas også opp av Kishk et.al. (2005), som blant annet trekker frem viktigheten av å identifisere brukerens behov for å oppnå gode resultater. Det er en utfordring at disse ulike gruppene ikke snakker samme språk og kan ha ulike målsetninger (Baird et.al., 1996).

Eiendomsutvalget i NOU 2004:22 definerer god eiendomsforvaltning som: ”... å gi brukerne gode og effektive bygninger til lavest mulig kostnad” (Valen et.al., 2011). For å tilfredsstill behovet i høyest mulig grad, er det en forutsetning at kjernevirksomheten selv kjenner sine egne behov i detalj.

I denne oppgaven vil i de fleste tilfeller leietakerne og brukerne representere kjernevirksomheten. Dermed må leietakerne gjøre en grundig jobb i prosessen rundt vurdering av nye kontorlokaler, for å sikre at resultatet blir best mulig i samarbeid med støttefunksjonene, herunder utleier (eier) og forvalter.



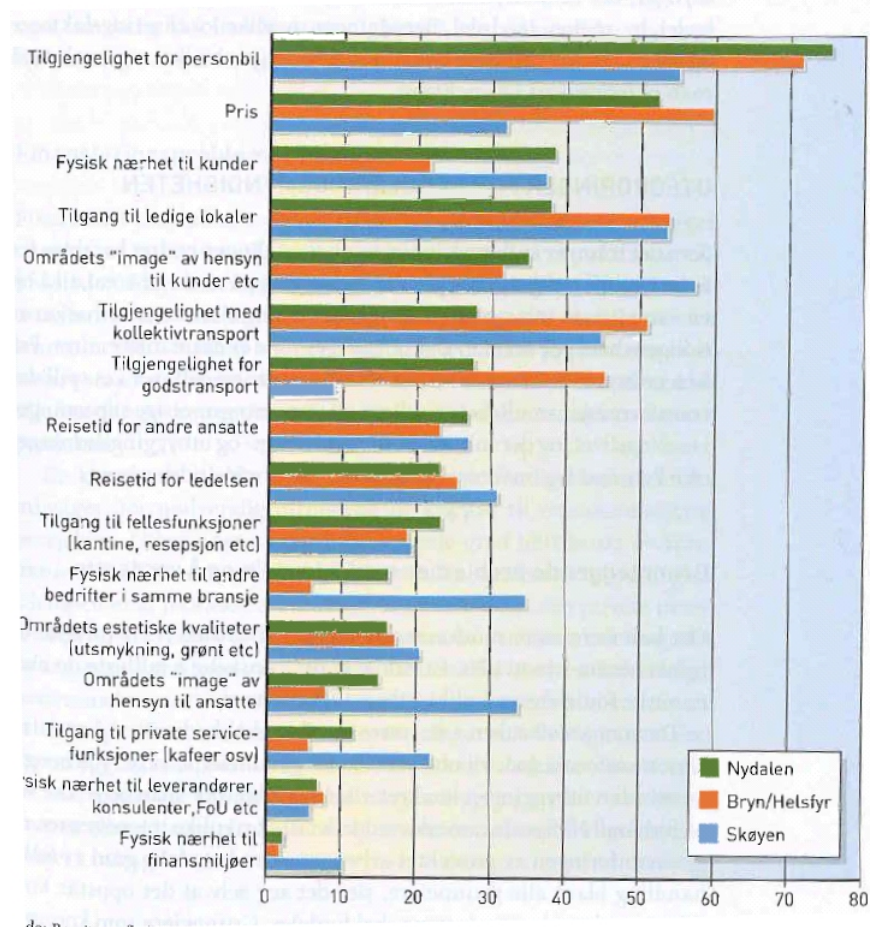
(Figur 2-3: Sammenhengen mellom virksomhetens kjerneprosesser og de ulike støttefunksjonene hvor bygningsvedlikeholdet bidrar til å støtte opp under kjernevirksomhetens hovedfilosofi og image (FM).)

Figur 2-3 ovenfor gir et bilde på omfanget av FM, og viser sammenhengen mellom kjernevirksomheten og de støttefunksjoner som skal bidra til et godt resultat for brukerne.

2.3.2. Omdømme:

Et kriteri som de fleste aktører er opptatt av, er beliggenhet. Man har gjennom flere år blitt fortalt at alt som spiller en rolle ved etablering er beliggenhet, beliggenhet og beliggenhet (Eley og Marmot, 1995). Dog vil det være individuelt for den enkelte leietaker, hva som regnes for en god beliggenhet. Eley og Marmot (1995) er inne på noen forhold som påvirker hvor god en beliggenhet er, og som sagt vil vekten av disse variere fra leietaker til leietaker. Tilgjengelighet til arbeidsplassen, både med offentlig kommunikasjon og egen adkomst (bil, sykkel, gange) har de fleste et forhold til. Selskapets identitet har vært diskutert, og her vil beliggenhet spille en rolle, blant annet i form av nærhet til andre selskaper, eksponering mot allmennheten, og om lokalene ligger i ”riktig strøk”. I byer/ områder hvor rekrutteringssituasjonen er preget av konkurranse, vil også beliggenhet spille en rolle (Vatne, 2005). Vatne (2005) mener også at dette både vil gjelde beliggenhet med hensyn til riktig ”image”, men ikke minst i forhold til tilgjengelighet, eksempelvis kjøretid med bil og avstand til god offentlig kommunikasjon.

En undersøkelse av Bowitz m.fl. fra 2004, her vist med *Figur 2-4*, gir et bilde av betydningen for ulike bedrifter i Oslo, som svarer ”viktig” på ulike faktorer i et valg av lokasjon (Vatne, 2005). Nedenfor ser man at tilgjengelighet for personbil og offentlig kommunikasjon, pris, nærhet til kunder og områdets image, er forhold som vektlegges høyt for de bedrifter som ligger innenfor de områder som ble undersøkt (Vatne, 2005).



(Figur 2-4: Andel bedrifter som svarer ”viktig” på spørsmålet om betydningen av hver faktor for lokaliserings-valget. Etter område)

At man skaper en god arbeidsplass for sine nåværende og fremtidige medarbeidere, med høy tilfredshet er viktig (Dewulf et.al., 2000). Mange ansatte setter pris på åpne, innovative løsninger, med lyse farger og moderne interiør. Dette signaliserer profesjonalitet, og er noe medarbeiderne ønsker å identifisere seg med. På den andre siden, er samtidig dette løsninger som flere ikke er tilfredse med, blant annet av hensyn til å kunne ha en privat sone og god nok

konsentrasjon (Dewulf et.al., 2000). van der Voordt (2003) stiller også de samme spørsmålene, og sier at i hvilken grad kontorlokalene påvirker ansattetilfredsheten varierer, og trekker frem de samme faktorene som påvirker dette, eksempelvis behov for et privatliv på arbeidsplassen og konsentrasjon.

Et annet forhold som påvirker resultatet av en bedrift sine kontorlokaler, er hvorvidt man klarer å skape gode sosiale omgivelser på kontoret, noe som påvirker både ansattetilfredsheten og rekrutteringssituasjonen (Becker og Sims, 2001). Å ha et godt miljø på arbeidsplassen er viktig i denne sammenhengen, da det er påvist at de fleste arbeidstakere ønsker innom kontoret flere ganger i uken, selv om arbeidet deres også kunne vært gjort andre steder, eksempelvis hjemmefra. Samarbeidet mellom ansatte gir bedre produktivitet, høyere effektivitet og motivasjon (Becker og Sims, 2001). Hva som gir gode sosiale omgivelser vil igjen variere fra bedrift til bedrift og den enkeltes kultur, men ulik grad av åpenhet, sosiale soner for ”mingling”, fellesfasiliteter og andre faktorer kan påvirke dette (Becker og Sims, 2001). Viktigheten av bedriftens lokaler i rekrutteringssituasjonen støttes også av Remøy (2010), som sier at høyt utdannet arbeidskraft vil arbeide i urbane områder med gode servicefunksjoner, heller enn i tradisjonelle næringsparker.

At rekrutteringssituasjonen til en bedrift kan påvirkes av geografi og beliggenhet støttes også av Sunnevåg og Ekerhovd (2002). De nevner at de fleste store byene i Norge har et godt servicetilbud, nærhet til offentlig kommunikasjon, nærhet til et godt kunnskaps- og utdanningsmiljø, og andre relevante kriterier i vurderingen av rekruttering og arbeidsmarkedet. Dog pekes det samtidig på at det vil være lokale forskjeller, og hvilken lokasjon som er riktig, vil være avhengig av hvilken bedrift man spør. Hva som er riktig for den enkelte bedrift avhenger av blant annet av hvilket image man har og/ eller ønsker og kostnader forbundet med ulike alternativer (de Vries et.al., 2008).

Det selskapet som klarer å forstå mulighetene som ligger i sine lokaler, og dermed skaffer de riktige lokaler for sin virksomhet, vil ha et konkurransefortrinn i forhold til andre selskaper i samme bransje (Eley og Marmot, 1995).

2.3.3. Tilpasningsdyktighet:

Tilpasningsdyktighet er av Blakstad (2001) definert som: ”*Evnen til å tilpasse seg som en følge indre eller ytre endringer*”.

Tilpasningsdyktighet i et kontorbygg er nødvendig for at bygningen skal kunne tilpasses til brukeren (leietakeren) i ønsket grad (Blakstad, 2001). Blakstad (2001) beskriver tilpasningsdyktighet med hvordan man klarer å tilpasse seg endringer som skjer, kanskje særlig de endringer man ikke forutså eller som var mer eller mindre planlagte.

Gjennom et leieforhold vil det ofte skje mindre endringer i arealene, etter hvert som leietakerens organisasjon utvikler seg. Omfanget av endringene, også kalt tilpasningene, vil variere fra mindre løpende endringer gjennom hele leieperioden og til større ombygginger etter hvert som avviket mellom bygget og brukeren (BUR) har blitt for stort (Blakstad, 2001). Verdien av høy tilpasningsdyktighet vil komme til syne over tid, eksempelvis dersom en leietaker vurderer flytting fra bygget, og eier kan måtte søke å leie ut arealene til andre. Da vil BUR være sentralt fra begge parter, i og med at bygget skal forsøke å tilpasse seg leietakerens behov, samtidig som det er noen gitte rammer ved bygget som leietakeren må forholde seg til, og ikke får endret (Blakstad, 2001). Dersom tilpasningsdyktigheten er god, vil sannsynligheten for å beholde leietakeren for det første kunne være høyere, og for det andre kan eiers sjans for å finne nye brukere ved fraflytting også være god.

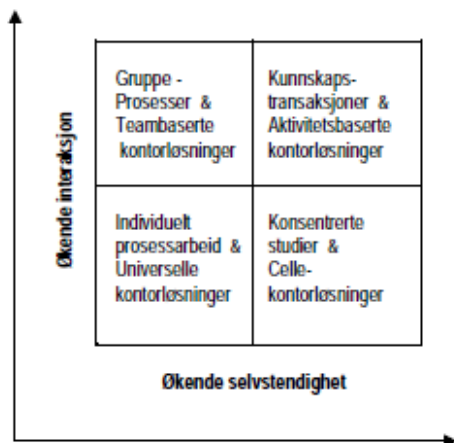
Hva som er den beste løsningen av eksempelvis cellekontor og åpne landskap, vil påvirkes av den enkelte bedrift sine arbeidsmåter, kultur og de arbeidsoppgaver som skal utføres i lokalene (Dewulf et.al, 2000), og kan gi betydning for tilfredsheten. Forhold som inneklima og servicefunksjoner i bygget spiller også en rolle for brukernes tilfredshet (van der Voordt, 2003). Når det gjelder inneklima, er kontorarealenes ventilasjonssystem et viktig punkt. Det anbefales at leietakerne har fokus på å ha et ventilasjonsanlegg som er tilpasset sin organisasjon i dag, men også kunne håndtere endringer slik som tilpasning fra cellekontor til åpent landskap eller motsatt (Laing et.al., 1998). Herunder nevnes at brukeren selv kan justere

ventilasjon i tråd med egne ønsker, at de er lettere å håndtere i det daglige, og at de kan deles i seksjoner avhengig av arealenes bruk til alt fra cellekontor, åpent landskap og store møterom.

De fleste bedrifter velger lokaler som ”akkurat” passer dagens situasjon og organisasjon, mens man kanskje burde sett etter noe som er mer varig (Dewulf et.al., 2000). Dette kan både dreie seg om arealenes fleksibilitet og/ eller om bygningen er såpass stor at det tilfredsstiller eventuelle strategier for vekst i fremtiden. Hvordan man håndterer en slik utfordring bør være en av de viktigste beslutningsfaktorer for dagens leietakere (Dewulf et.al., 2000).

Det er tre typer kontorarealer som er mest vanlig, kort fortalt enten med høy grad av cellekontor, kombinasjon av cellekontor og åpent landskap, og utstrakt bruk av grupperom (Worthington, 2006). Hvilke løsninger som er mest populære varierer med ulike trender gjennom årene (Dewulf et.al, 2000), og akkurat nå er man kanskje inne i en trend hvor bedriftene ønsker mye åpent landskap, samtidig som man ser at *helt* åpne arealer er litt på vei ut igjen. Generelt kan det se ut som hvilken løsning man velger avhenger i stor grad av den enkelte bedrift eller avdeling sin arbeidsdag, og at det ikke finnes et fasitsvar. Det ser likevel ut som det er noen fellestrekk i det ovennevnte, og at man for å finne det riktige for seg, kan være lønt med å involvere medarbeidere fra ulike deler av bedriften når ens valgkriterier skal utarbeides. Dette understøttes også av Arge og de Paoli (2000), som ser at brukermedvirkning er helt sentralt i tilfeller hvor bedriften ønsker å skreddersy sine kontorlokaler til kjernevirksomheten.

Det er en sammenheng mellom bedrifters ulike arbeidsmåter, og hvilken kontorutforming man bør velge (Arge og de Paoli, 2000). De har oppsummert arbeid innenfor området, og basert på dette utarbeidet *Figur 2-5* som viser denne sammenhengen. Samtidig påpekes det at en bedrift kan ha ulike arbeidsmåter på tvers av bedriften, og at bildet derfor er mer komplekst enn som så (Arge og de Paoli, 2000).



(Figur 2-5: Sammenheng mellom arbeidsmåter og kontorløsninger)

Det som kjennetegner bygg i Nord Europa er at de ofte er tilpasset brukernes behov, slik at det finnes mange bygg som er "skreddersydd" for leietakerens behov, noe som gjerne er mer kostbart enn alternativene (Worthington, 2006). Årsaken til dette er at leietakeren da mener bygget vil skape verdi for seg selv, noe som forsvaret den økte kostnaden. Dette er forhold som støttes av Dewulf et.al. (2000), som også trekker frem at sluttbrukeren har mer han skulle sagt i vår del av verden, enn hva som eksempelvis er tilfellet i USA. Prosessen med valg av kontorlokaler er ofte mer demokratisk i Nord-Europa, og dermed får utvikleren mindre makt enn hva som er tilfellet andre steder (Dewulf et.al., 2000). Når man ser dette opp mot diskusjonen rundt FM, og viktigheten av å tilpasse arealet til kjernevirksomhetens behov, kan man kanskje si at dette er positivt for resultatet?

2.3.4. Kostnader:

For mange brukere ser man på sine kontorlokaler kun som en nødvendighet, men det vil være verdier å hente dersom bygningen er tilpasset kjernevirksomheten på riktig måte (Dewulf et.al., 2000). Et annet punkt som bør fortelle virksomhetene noe om viktigheten av dette, er den kostnaden leie av lokaler påfører bedriften. Ca. ¼ av årlige kostnader per medarbeider er relatert til bedriftens kontorlokaler, i en administrativ arbeidsplass (Dewulf et.al., 2000). Kostnader er noe "alle" bedrifter har et bevisst forhold til (McDougall et.al., 2002), og ved å synliggjøre størrelsen på kostnadssiden sammen med mulighetene på inntektssiden ved valg av riktige lokaler, kan bedriftene se at det er verdt å bruke ressurser i prosessen med valg av

sine kontorlokaler. Dette er en påstand som også nevnes av van der Voordt (2003) som sier at en bedrift sin ledelse ofte fokuserer på å oppnå bedre ytelse til en lavere pris enn før. Kostnaden per person med kontorlokaler er vesentlig høyere i Nord-Europa enn eksempelvis USA (Dewulf et.al., 2000), og dermed bør dette punktet være enda mer sentralt her enn andre steder.

Å redusere kostnader forbundet med en bygning er et vesentlig punkt, både for den som eier og forvalter en bygning, samt for brukeren av den (leietakeren), og er en faktor som påvirker beslutningen (McDougall et.al., 2002). Det er i dette tilfellet snakk om bedriftens totale kostnader ved et leieforhold, hvilket vil si at man heller vurderer kostnad per ansatt enn en vurdering av pris per leid kvadratmeter, da alle bedrifter til syvende og sist måles basert på sitt totale årsresultat (de Vries et.al., 2008). Hva som er riktig kostnadsnivå, vil variere fra bransje til bransje, og bedrift til bedrift. De ulike organisasjonene har sine økonomiske marginer og ta hensyn til, noe som betyr at betalingsevnen og –viljen varierer.

2.4 Det dynamiske arbeidslivet

Arge og de Paoli (2000) gjengir en undersøkelse av Frank Duffy, som mener at man oppnår de beste resultater når bedriften lar arbeidsprosessene styre kontorutformingen. Dette betyr ofte fleksible arbeidsplasser, hvor ansatte ikke har faste arbeidsplasser, men like gjerne jobber hjemmefra, hos samarbeidspartnere, eller på ulike prosjekter (Arge og de Paoli, 2000). Samtidig må man huske på at det ikke bare er fordeler med det som kalles en "fleksibel arbeidsplass", men at dette også kan medføre noen ulemper (Arge og de Paoli, 2000).

En organisasjon vil gjennom en leieperiode være mer dynamisk enn den bygningen man leier lokaler i (Remøy, 2010). Worthington (2006) peker på at arbeidsplassen er i utvikling, eksempelvis ved at tidligere vanlige rutiner og mønster forsvinner ved at arbeidstakere gjerne er mye på farten i løpet av en arbeidsuke, man bor i en annen by enn man arbeider og andre forhold som påvirker både arbeids- og familielivet. Dette er med på å gjøre arbeidsplassen mer kompleks, blant annet i spørsmålet om hvordan tilbud om offentlig kommunikasjon skal bedres når reisemønstret blir mer uforutsigbart (Worthington, 2006).

Worthington (2006) mener videre at bygg må tilpasses de stadig endrede behov, som blant annet kjennetegnes ved:

- Stadig mer mobile og "rotløse" arbeidsmønstre.
- Økt bruk av gruppearbeid (teamwork).
- Ulike arealer for alternative arbeidsmåter, for eksempel sosiale soner.
- Arbeidsoppgaver som ofte tilsier høy arealutnyttelse.
- Mer og mer bruk av moderne teknologi.

Man antar at en fleksibel arbeidsplass bidrar til en mer bærekraftig utvikling, siden en fleksibel løsning bedre kan stå imot organisatoriske endringer som vekst eller reduksjon, og at man da kan bruke færre ressurser på å tilpasse seg de nye krav og ønsker (van der Voordt, 2003).

Inntoget av stadig bedre og mer effektiv teknologi i arbeidsplassen har bidratt til å endre måten man arbeider på (Worthington, 2006). Ny teknologi kan føre til en høyere grad av kreativitet og flyt av ideer og informasjon, noe det er lett å si seg enig i hvis man ser på dagens bruk av kommunikasjon ”overalt” ved hjelp av pc, Smartphone og nettbrett på trådløst internett og mobilnett. Det kan også stilles spørsmål til om behovet for en fysisk, fast kontorarbeidsplass etter hvert som utviklingen innenfor teknologi finner sted (Eley og Marmot, 1995). Årene siden sistnevnte bok ble skrevet i 1995 har vist en formidabel utvikling, og dette spørsmålet er fortsatt relevant. Dog ser man at den fysiske kontorarbeidsplassen ”alltid” vil være til stede, eksempelvis av behov for opplæring, samtaler og diskusjon og effektivt samarbeid. Men det er samtidig ingen tvil om at forutsetningene har endret seg med ny teknologi, blant annet i form av høyere fleksibilitet, og at dette fortsatt vil påvirke måten man arbeider på (Worthington, 2006 og Eley og Marmot, 1995).

På den andre siden mener van der Voordt (2003) at den teknologiske utviklingen er den viktigste katalysatoren for utvikling av arbeidsplassen. Han mener det gjør de ansatte mer fleksibel, og mindre avhengig av å være på en bestemt plass til en bestemt tid. Etter hvert som arbeidsplassen fylles av stadig mer moderne teknologi, oppstår det også mulige grunnlag for feil, eksempelvis ved at internett kan falle ut eller at e-posten ikke virker. Dette er forhold som må rettes så snart som mulig når de oppstår (Dewulf et.al., 2000), da de kan være en kilde til irritasjon og misnøye hos medarbeiderne, samtidig som det kan gå utover bedriftens produktivitet dersom det forekommer over lengre tid eller for hyppig.

I tidligere litteratur finnes det eksempler hvor man har forsøkt å forutsi den teknologiske utviklingen, og dennes påvirkning på den fremtidige og moderne arbeidsplassen. Dersom man ser på Laing et.al. (1998) sine antakelser, kan man vel si at en del av utviklingen har kommet enda lenger enn man trodde. Herunder har det de siste år vært en særlig utvikling rundt bruk av telefon (Smartphone), som bidrar til økt tilgjengelighet, også for e-post og internett, når og hvor som helst (Haynes og Nunnington, 2010). Dette innebærer at alternativene ikke kun er på kontoret eller hjemme, men også ”alle andre” steder (såkalte ”third places”).

Basert på ovennevnte kan man si at en bedrift som vurderer nye kontorlokaler bør ha fokus på hvilke teknologiske løsninger den benytter, og ser de mulighetene som kan ligge i å bruke riktig teknologi, for å oppnå et best mulig resultat.

Tidligere var det vanlig at bedriftene selv eide sine egne lokaler og bygninger, mens utviklingen de siste 30 år har vært at næringseiendommer har blitt et interessant objekt for kapitalplassering. Dette har gjort at markedet for næringseiendom har blitt mer levende, og at bransjen har blitt profesjonalisert (Vatne, 2005). Å leie lokaler hos en profesjonell eier med god forvaltning, kan være et av punktene som påvirker brukerens (leietakerens) tilfredshet i kontorlokalene, slik modellen om eier-bruker-forvalter under FM beskriver.

2.5 Vurdering aktuelle alternativer

Hvorvidt valget av kontorlokaler blir riktig, varierer av flere faktorer. Dog har Becker og Steel (1995) gjort en undersøkelse som sier at resultatet i stor grad avhenger av den prosessen som bedriften har gjort, både med hensyn til valget og implementeringen i ettertid. De mener at prosessen bør styres av organisasjonens identitet og arbeidsprosesser, heller enn fokus på kostnader og konkrete løsninger. Dette bør heller være et resultat av førstnevnte, slik at man oppnår lokaler som faktisk er riktige for bedriften (Becker og Steel, 1995).

Oppgavens intervjuobjekter er bedrifter med tilholdssted i de største byene i Norge. Derfor er det relevant å se til Vatne (2005) sin beskrivelse av næringslivet og dens utvikling i storbyene i Norge, i all hovedsak Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. Bedrifter i de enkelte byene vil sannsynligvis møte noen av de samme spørsmål i valget av nye kontorlokaler, men samtidig også ulike utfordringer og problemstillinger. I årene før resultatene ble presentert i 2005, viste Osloregionen sterk vekst i noen sektorer og fremstår som det nasjonale servicesenter, Stavanger vokser innenfor det industrielle og på lik linje med Bergen og Trondheim klarer man ikke å nyttiggjøre seg av mulighetene, blant annet ved at mange av de som uteksamineres fra universitet og høyskole flytter fra byen (Vatne, 2005).

Lokaliseringsmønster i næringslivet kan ses på som i hvor stor grad summen av bedrifter i en by realiserer sine lokaliseringsplaner (Vatne, 2005). Tradisjonell lokaliseringsteori skiller mellom bedrifter som fokuserer på å (Vatne, 2005):

1. minimere kostnader, både til bygg, areal, transport og lignende, eller
2. maksimere inntekter, for eksempel ved lokalisering nært kundene eller med god tilgjengelighet, eller
3. maksimere lønnsomhet, ved at man veier kostnader og inntekter opp mot hverandre.

Sentrale kriterier for å vurdere en eiendom eller en bygning kan være helsemessige forhold, sikkerhet, komfort, energieffektivitet, grad av forvaltningsbehov, kostnader til drift og vedlikehold, men ikke minst tilgjengelighet med offentlig kommunikasjon (Worthington, 2006). Brukere av kontorlokaler må vurdere selskapets fremtidige behov, og med bakgrunn i

svaret på dette punktet, bør man velge lokaler eller bygninger som med størst mulig sannsynlighet tilfredsstillende fremtidens endringer (Eley og Marmot, 1995).

2.5.1. The Real Estate Norm (REN):

The Real Estate Norm (REN) er en metode for å evaluere kontorlokaler og kontorbygg (Baird et.al., 1996). Evalueringen skjer ved at de kriterier som vurderes og klassifiseres er forståelige for alle parter i evalueringen (Baird et.al., 1996), eksempelvis illustrert ved eier – bruker – forvalter perspektivet. De kriterier som vurderes må videre være fysiske faktorer som kan observeres. REN er bygd opp med to hovedkategorier, og presenterer fem underkategorier, som flere ulike kriterier igjen kan sorteres under. Disse to hovedkategoriene er Beliggenhet og Bygningen. Videre kan de ulike kategorier deles opp i mindre, mer målbare parameter som gjør det lettere å sammenligne ulike alternativer. *Tabell 2-2* nedenfor oppsummerer noen av de kriteriene som presenteres, også gjøres det samtidig oppmerksom på at det finnes ytterligere underkategorier, ned på detaljnivå for de ulike kriterier (Baird et.al., 1996). Tabellen er hentet fra Remøy (2010).

Location	Site	Building
Surroundings	Visual	Flexibility
Accessibility	Accessibility	Main entrance
Facilities	Parking	Logistics
Public safety	Extensibility / landscaping	Communication
Potential new personnel	Safety	Technical state
Housing new personnel	Obstructions	Energy use
	Soil pollution	Security
	Laws and rules	Free height of floors
	Prices	Privacy of workplace
		Interior climate
		Sanitary

(Tabell 2-1: Location, plot and building factors as recognized by REN (1992))

Merk at kostnader ikke er en stor del av disse kriteriene, men at disse vil spille en rolle for ”alle” bedrifter. Leieprisen gjenspeiler markedet for den aktuelle eiendommen og bygningen,

men gir ikke nødvendigvis et riktig bilde av det enkelte alternativ sine kvaliteter (Baird et.al., 1996).

For en bedrift i en eventuell flytteprosess, er det sentralt at de krav man har tilfredsstilles av den aktuelle eiendom og bygg man flytter til. Da kan et verktøy som REN være til god hjelp med å kategorisere de ulike kriterier og vektlegge disse ut fra bedriftens arbeidsmetoder og kjernevirksomhet, slik at man er trygg på at det tilbud man får og tilslutt velger å akseptere, gir de løsninger man behøver (Baird et.al., 1996). Verktøyet kan også benyttes i selve leieperioden, for å løpende se i hvilken grad arealene tilfredsstiller dagens krav og endringer i organisasjonen, og dermed også kunne være til hjelp i nye endrings- og/ eller omorganiseringsprosesser, reforhandling av leieavtalen, og lignende uten at en flytting er aktuelt (Baird et.al., 1996).

2.5.2. Tilbudet:

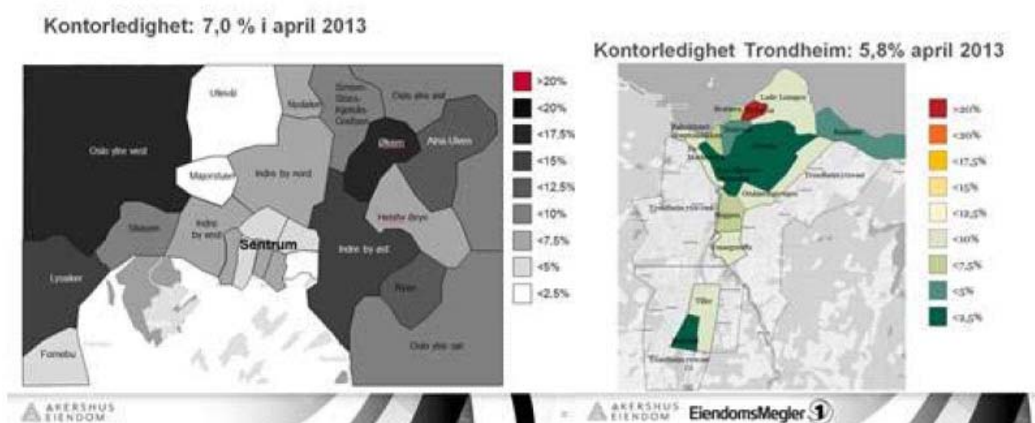
Noe som også påvirker bedrifters valg, er det konkrete tilbudet i den aktuelle byen eller området hvor man ønsker å være (Vatne, 2005). Dersom tilbudet er godt vil bedriftens sjanse for å finne et riktig areal være bedre enn ved lavt tilbud. Hvorvidt tilbudet oppleves som godt eller mindre godt, kan også avhenge av bedriftens tidsperspektiv. Dersom man søker arealer i god tid før en eventuell flytting skal finne sted, kan tilbudet oppleves som bedre enn dersom man har mindre tid. Dette henger også sammen med det mer overordnede samfunnsplanleggingsperspektivet, eksempelvis i form av kommunenes arealplaner og reguleringsplaner (Vatne, 2005).

Ved en gjennomgang av Vatne (2005) sine presentasjoner, ser man at storbyene har en del fellestrekk hva gjelder hvor ulike bransjer er lokalisert i byen. Kort oppsummert i *Tabell 2-1* ser det ut som ”den nye økonomiens” lokalisering skjer på følgende overordnede måte:

Kategori ("bransje")	Lokalisering
Data	Spredt i den enkelte byen.
FOU	Ulikt fra by til by, men med noe som ligner "klynger".
Handel	Spredt i den enkelte byen – i bydeler.
Finans	Sentralt i den enkelte byen/ klynger.

(Tabell 2-2: "Den nye økonomiens lokalisering")

Tilbudet av ledige kontorlokaler for henholdsvis Oslo og Trondheim var i april 2013 på 7,0% og 5,8%, hvor en del av disse regnes som mindre kurante kontorlokaler for utleie (Akershus Eiendom, 2013), slik ledighetskartene i Figur 2-6 viser.



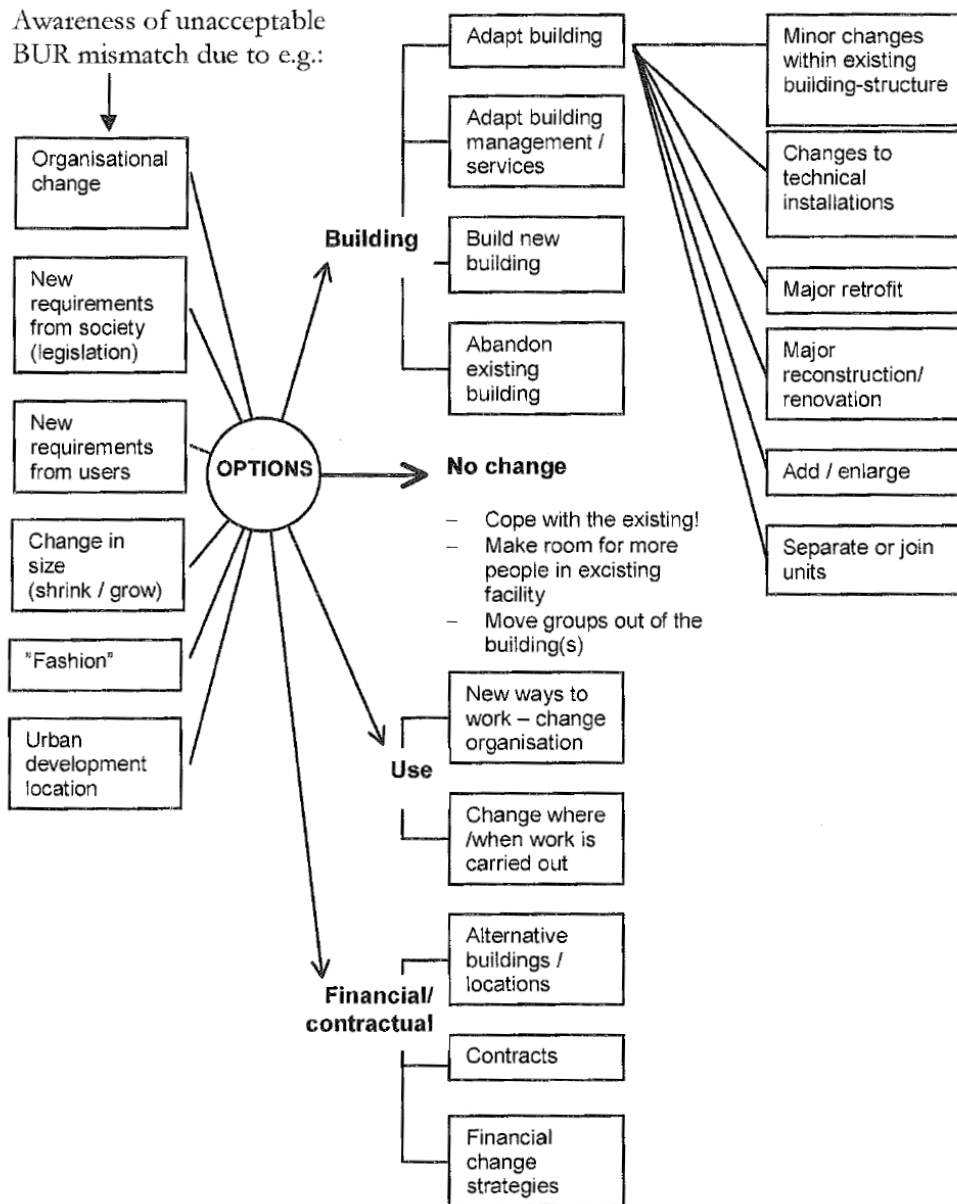
(Figur 2-6: Ledighetskart Oslo og Trondheim)

2.6 Beslutningsstøtteverktøy

Modellen som ble presentert tidligere, REN, viser hvilke kriterier som bør være aktuelle for en bedrift som vurderer flytting å ha med i prosessen. Å benytte et slikt verktøy hvor man kan få strukturert beslutningsprosessen, og fatte et valg basert på et godt grunnlag med tilstrekkelig informasjon, kan være av nytte for bedrifter i en mulig flytteprosess (Baird et.al., 1996). En sammenligning av REN mot andre verktøy og modeller, viser at REN er særlig godt egnet for å grovsortere alternativer i et søk etter nye kontorarealer, samt for å løpende ha en oversikt over eksisterende arealer (Baird et.al., 1996). Den gir videre god støtte til brukerne av bygget, med andre ord leietakerne som er aktuelle i denne oppgaven. Flere ulike valgkriterier kan sorteres under hver av de fem underkategoriene i REN (Baird et.al., 1996). De ulike kriterier kan vektlegges ut fra hvor viktige de er for hver enkelt bedrift, for å i neste omgang måle hvor godt de ulike alternativ tilfredsstill kriteriene.

2.6.1. Demand - supply:

Når en bedrift har kommet dit hen at man ønsker å vurdere en flytting av sine kontorlokaler, det være seg ved utløp av leiekontrakt, at avviket mellom demand og supply har blitt for stort, eller andre forhold, må man gjøre en beslutning. Hvordan denne beslutningsprosessen vil foregå, avhenger av bedriften og dens situasjon. En modell som viser ulike valg bedriften da har, samt rekkefølgen i en slik prosess, finnes hos Blakstad (2001), se *Figur 2-7*:

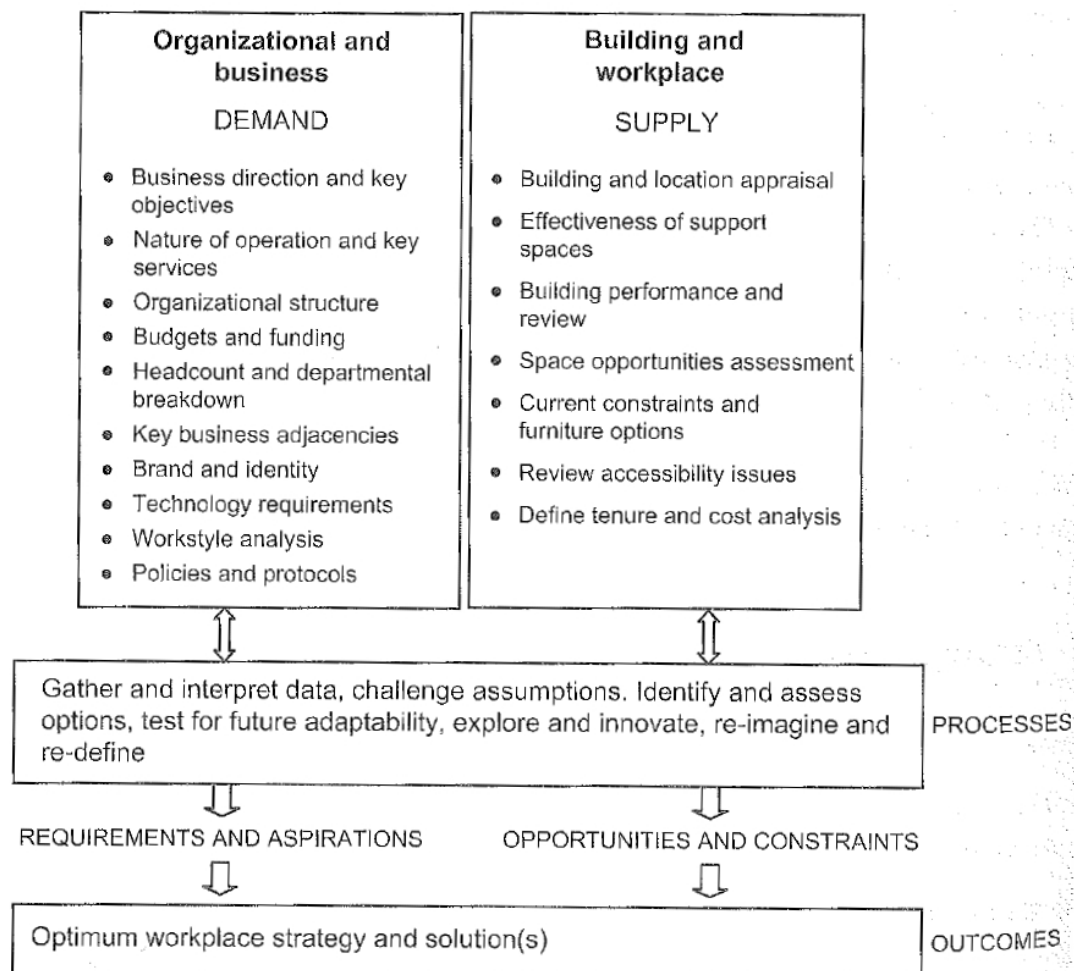


(Figur 2-7: Utfordringer for organisasjonen når avviket i BUR blir for stort)

Kort oppsummert kan man si at behovet for en slik prosess kan utløses av flere faktorer, hvor den aktuelle modellen nevner mulige avvik i BUR. De valg bedriften da har, kan være å tilpasse dagens bygg eller å fraflytte denne og finne noe annet. Videre kan det være en løsning å tilpasse sin organisasjon til bygningen, eksempelvis dersom det er lang tid igjen av leiekontrakten, og budsjettet ikke tilsier en stor ombygging. Det kan også være et alternativ å gjøre endringer i de underliggende avtaler mellom partene for å se om det finnes løsninger

her. Tilslutt kan man i noen tilfeller også bli nødt til å klare seg med det man har, frem til et annet alternativ igjen blir mer aktuelt (Blakstad, 2001).

Første steg i den videre beslutningen, er at organisasjonens nye behov må avdekkes (Haynes og Nunnington, 2010). Valg av kontorlokale er et strategisk valg, som vil påvirke bedriftens mulighet til å nå sine mål. Dette er derfor et arbeid som må tas like alvorlig som andre ressurser bedriften har, noe som blant annet betyr at valget bør forankres i bedriftens ledelse, samtidig som det er viktig at de ansatte er delaktig for å unngå skepsis og motarbeidelse (Haynes og Nunnington, 2010). En modell som ifølge Haynes og Nunnington (2010) godt viser relasjonen mellom demand og supply når man er inne i en beslutningsprosess fremstilles slik:



(Figur 2-8: Demand and supply diagram)

Videre gjengis beslutningsprosessen som *Figur 2-8* viser med noe mer utfyllende kommentarer, på samme måte som hos Haynes og Nunnington (2010). Det presiseres at Haynes og Nunnington (2010) også presenterer konkrete verktøy for analyse av de ulike deler i prosessen, samt måter å lede prosessen på, men at dette vurderes til å være på siden av denne oppgaven sitt tema, og dermed ikke gjengis i detalj her.

Demand	Supply
Business direction and key objectives <i>Forankre bedriftens mål, strategier, visjoner</i>	Building and location appraisal <i>Beliggenhet både mht. mikro og makro. Byggets kvaliteter og spesifikasjoner.</i>
Nature of operation and key services <i>Forstå bedriftens kjernevirksomhet</i>	Effectiveness of support spaces <i>Innhold og effektivitet i fellesarealer.</i>
Organizational structure <i>Optimal organisering for å nå sine mål og støtte strategien</i>	Building performance and review <i>Byggets effektivitet, planløsning, etc.</i>
Budgets and funding <i>Holde seg innenfor et gitt budsjett</i>	Space opportunities assessment <i>Muligheter for vekst/ reduksjon, samt andre endringer. Tilpasningsdyktighet.</i>
Headcount and departemental breakdown <i>Oversikt over antall ansatte pr avdeling og totalt, samt behov for kontorplasser</i>	Current constraints and furniture options <i>Begrensninger i bygget og alternativer for møblering. Tilpasningsdyktighet.</i>
Key business adjacencies <i>Lage et nærhetsdiagram slik at riktige avdelinger sitter nært hverandre</i>	Review accessibility issues <i>Vurdere beliggenhet både mht. makro og mikro-perspektiv.</i>
Brand and identity <i>Lokaler skal være i tråd med bedriftens image</i>	Define tenure and cost analysis <i>Kostnader gjerne omregnet fra pris pr kvm til pris pr ansatt/ år</i>
Technology requirements <i>Vurdere hvordan ny IT kan brukes i en flytting</i>	
Workstyle analysis <i>Forstå arbeidsprosessene i bedriften</i>	
Policies and protocols <i>Utarbeide en "bruksanvisning" for hvordan lokalene skal benyttes</i>	

(Tabell 2-3: Eksempel på "sjekkliste" i en beslutningsprosess)

Under de ulike punktene i *Tabell 2-3* ovenfor, er det flere mer detaljerte spørsmål som må stilles og besvares i prosessen, eksempelvis knyttet til hvordan lokalet skal fremstå og hvordan man arbeider i den aktuelle bedriften (van Meel et.al., 2010). Dette kan være spørsmål knyttet til alt fra geografisk beliggenhet, andelen av cellekontor og åpent landskap og hvordan dette på best mulig måte skal støtte oppunder kjernevirksomheten (van Meel et.al., 2010).

2.6.2. Office user preferences:

Siden en bedrift er i stadig endring, og er mer fleksibel enn den bygningen man leier lokaler i, vil det fra tid til annen bli aktuelt å vurdere en flytting til nye lokaler (Remøy, 2010). Når disse bedriftene da kommer til det stadiet at man ønsker å vurdere en flytting av sine kontorlokaler, vil det være aktuelt å ta hensyn til ulike kriterier i sitt valg. Som støtte i en slik prosess kan man utarbeide et beslutningsstøtteverktøy, hvor bedriften må ta stilling til et gitt antall kriterier. I et studie som Remøy (2010) har gjennomført, ” *Office user preferences*”, fremheves 21 aktuelle kriterier fordelt på to kategorier. Disse kriteriene gjengis i *Tabell 2-4* nedenfor.

Building characteristics	Description / indicators	<i>Table 8 Fifteen identified building characteristics to be studied, sorted alphabetically</i>
Bike parking	Availability and capacity of bike parking facilities	
Building facilities	Availability and level of facilities in the building; i.e. restaurant, shops, bank, conference rooms and unit facilities like pantries	
Building period	Year of completion	
Car parking	Availability, capacity and quality of car parking facilities	
Comfort	The building's comfort level defined by type and operability of ventilation or air-conditioning, operable windows, daylight, availability and type of sun shade	
Commodities logistic	Quality of internal commodities logistics and separation from routing	
Energy performance	Energy costs/ m2 GLA	
Exterior appearance	Aesthetics, recognisability of the building, entrance visibility, quality and finish of the exterior	
Interior appearance	Aesthetics, size, spatiality and facility level of the entrance, quality and finish of the interior	
Layout flexibility	Distance between columns, removability of interior walls, floor surface and flexibility of the ICT facilities	
User recognisability	By signs, company logo on the facade, single tenancy or own entrance	
Routing	Quality of the internal routing, capacity and usability of elevators and staircases	
Security	Availability and type of security facilities per building or unit	
Space efficiency	The realisable amount of workplaces per m2 GLA	
Technical state	The technical state and maintenance level of exterior and interior	

Location characteristics	Description / indicators	
Accessibility by car	Defined by distance and travel time to nearest highway access	<i>Table 9</i> <i>Identified</i> <i>Location</i> <i>characteristics</i> <i>to be studied,</i> <i>sorted</i> <i>alphabetically</i>
Accessibility by public transport	Defined by the proximity and frequency of public transport services	
Clustering	Density of related and service organisations in the area	
Facilities	The availability and level of facilities in the area, i.e. shops, restaurants	
Safety	The social safety of the area at day and night time	
Status	Defined by location type, spatial quality, presence of nuisances like wind, stench, noise, obsolescence or vacancy	

(Tabell 2-4: 21 vurderingskriterier ved valg av kontorlokaler)

I et beslutningsstøtteverktøy kan hver enkelt bedrift i en slik situasjon vektlegge kriteriene på ulik måte, avhengig av sine egne preferanser. Et eksempel kan være bedriftens behov for *nærhet til offentlig kommunikasjon*, basert på alt fra ansatte til kunders preferanse. Når hvert enkelt kriteri er vektlagt, kan man i neste steg søke etter aktuelle lokaler i markedet, for å i neste omgang gi de ulike alternativer karakterer for hvor godt kriteriene oppfylles (Remøy, 2010). For å bruke det samme eksempelet som ovenfor kan være slik at det settes en karakter for kriteriet "*Nærhet til offentlig kommunikasjon*", og at dette settes ut fra gangavstand til nærmeste bussholdeplass og/ eller togstasjon, samt hvor ofte denne bussen (eller toget) går. Etter at en slik prosess er gjennomført for alle kriterier, vil bedriften forhåpentligvis stå igjen med et resultat som viser hvilken lokasjon som tilfredsstillers sitt behov på beste måte.

2.6.3. Sparebank 1 Midt-Norge:

Et eksempel på en bedrift som har gjennomført en beslutningsprosess som baserer seg på tankegangen presentert ovenfor, er SpareBank 1 Midt-Norge når de tilbake i 2006 skulle velge fremtidig lokalisering av bankens hovedkontor. Det ble nedsatt en prosjektgruppe som skulle legge frem sitt arbeid overfor konsernledelsen, som var styringsgruppe i prosessen. Her har Mjøen et.al. (2006) gjort en vurdering av dagens hovedkontor og tatt med seg de ansattes vurdering i beslutningsgrunnlaget. Videre er bedriftens kjerneverdier tatt med, for å sikre at alternativene tar hensyn til disse. Man har sagt at "*bygget er et virkemiddel for å oppnå organisasjonens målsettinger*", og de viktigste forhold i dette tilfellet ble vurdert til å være å; "*bringe de riktige folkene sammen, produksjon og deling av kunnskap og læring, fleksibilitet*

og bevegelse, koordinasjon, konsentrasjon og konfidensialitet, å bygge ned/ forsterke hierarkiene, å tiltrekke seg/ beholde gode medarbeidere, samt symbol og image.” Etter en begrunnelse for beliggenhet og utforming (herunder arealbehov), er det trukket frem 14 tomtealternativer for ny lokasjon. Disse ble så sammenlignet mot et sett testkriterier som Mjøen et.al. (2006) definerte til følgende:

- Beliggenhet
- Tilgjengelighet
- Kapasitet
- Fleksibilitet
- Effektivitet og økonomi

Slik det er beskrevet over, vurderte man i første omgang hvorvidt de 14 alternativer tilfredsstillte kravene eller ikke. På bakgrunn av denne analysen ble det trukket ut et utvalg med 4 alternativer, som gjenstod som aktuelle alternativer. Disse 4 ble gjenstand for en mer grundig analyse, hvor Mjøen et.al. (2006) hadde vektlagt noen kvalitative kriterier (i prosent), som ble målt opp mot hvor godt det enkelte alternativ kunne tilby dette (karakter fra 1 til 7).

Prosessen endte med at SpareBank 1 Midt-Norge valgte en lokasjon i Søndre gate 4-10, og i perioden fra slik beslutning helt frem til ferdigstilling ble det lagt høy vekt på brukermedvirkning, både i organisasjons- og flytteprosjektene i bedriften. Undersøkelser i etterkant av flytteprosessen viser til gode resultater, eksempelvis med hensyn til ansattetilfredshet og høyere effektivitet og produktivitet blant de ansatte (Blakstad og Andersen, 2013).

KAPITTEL 3 METODE



Dette kapitlet har som hensikt å fremstille en oversikt over undersøkelsesprosessen. Det er viktig for oppgaven at det fremgår hvordan det har vært jobbet og hvordan svarene har kommet frem. Det vil videre argumenteres for hvorfor den aktuelle metoden ble valgt. I etterkant av dette vil det vurderes om undersøkelsen er reliabel og valid, før det til slutt kommer noen kommentarer til egen undersøkelse. Metodekapitlet er i stor grad basert på informasjon og litteratur fra tidligere emner i studiet, og da særlig AAR 6024 – Vitenskaplige metoder, herunder forelesninger av Olsson (2012,1 og 2).

Etter en vurdering mellom kvalitativ metode og en triangulering ved kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, ble det valgt å gjennomføre en kvalitativ metode i denne oppgaven. Dette begrunnes med at oppgaven skal gi en helhetsforståelse av temaet, heller enn å få et resultat som skal kunne generaliseres. Utvalget ble gjort fordelt på to hovedkategorier, henholdsvis ”eksperter” og ”leietakere”, fordelt på ulike bransjer og geografi. Intervju med ekspertene ble gjennomført i forkant av intervju med leietakere. Det ble intervjuet 5 eksperter og 16 leietakere, totalt 21 intervjuobjekter.

En nærmere beskrivelse av hvordan datamaterialet har vært bearbeidet og strukturert, samt presentasjon av resultater gjennomgås i **kapittel 4**.

3.1 Ulike metoder

Metode kan deles i to hovedmetoder, *kvantitativ* og *kvalitativ* metode (Larsen, 2007). Kvantitativ metode tar gjerne utgangspunkt i tall og noe som er målbart, og vil kunne gi få opplysninger om mange objekter. Dette er en metode som kan gi høy grad av etterprøvbarehet (Olsson, 2011). Kvalitativ metode på den andre siden fremskaffer mye muntlig og/ eller tekstlig informasjon, men om færre objekter. Ved bruk av en slik metode kan man skaffe seg en helhetsforståelse, og det er viktig å ha fokus på relevans i metodebruken (Olsson, 2011). Ved kvalitativ metode, vil det være mer utfordrende å få etterprøvbarehet.

De to hovedmetodene har sine fordeler og ulemper. En *kvantitativ* metode har den fordel at man får data om mange objekter, og dersom undersøkelsen er gjort riktig kan funnene generaliseres (Larsen, 2007). Videre kan data gi et godt utgangspunkt for videre analyse. Dog gir en slik metode lite informasjon om hvert objekt, og dersom spørsmålene da ikke er gode nok, så risikerer man å sitte igjen med et datamateriale som ikke er så bra som det burde vært (Larsen, 2007). Når det gjelder *kvalitativ* metode kan man gå mer i dybden, og stille oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektet for å få tilstrekkelig informasjon rundt hvert spørsmål/ punkt man ønsker å se nærmere på (Larsen, 2007). Ulempene ved kvalitativ metode er først at man da ikke kan generalisere, dersom det er en målsetning. Det kan også oppleves som vanskeligere å få helt ærlige svar når intervjuobjektet sitter ved samme bord som forskeren, samt at analysearbeidet kan være noe mer tidkrevende i og med at svarene må kategoriseres og struktureres på en annen måte enn ved bruk av eksempelvis spørreskjema (Larsen, 2007).

Et alternativ kan også være å kombinere bruk av kvantitative og kvalitative metoder i samme undersøkelse, noe som kalles metodetriangulering (Larsen, 2007). Datamaterialet kan innhentes på ulike måter, og noen vanlige former for innsamling av informasjon er ifølge Olsson (2011) følgende:

- Dokumentgjennomgang
- Bruk av eksisterende data fra systemer, rapporter og lignende
- Intervjuer med nøkkelpersoner

- Deltakende observasjon
- Direkte observasjon/ måling
- Spørreundersøkelser
- Casestudier, som til dels er en kombinasjon av flere av tilnærmingene ovenfor

Metoden velges ut fra hva som er best egnet til den spesifikke problemstilling. Valg av metode vil ha konsekvenser for de data man får, og for undersøkelsens validitet og reliabilitet. Hvorvidt forutsetninger for validitet og reliabilitet er ivaretatt i oppgaven vurderes senere, men her presenteres kort en beskrivelse av begrepenes betydning.

Validitet sier noe om hvorvidt datamaterialet illustrerer kjernen i problemstillingen, eller lettere sagt *"om man måler de rette tingene"* (Olsson, 2011). For validitet kan det stilles spørsmål som: *"Er den metoden som velges egnet til å belyse den problemstillingen man ønsker å undersøke?"* Reliabilitet er forbundet med etterprøvbarehet, og betyr at det er god reliabilitet dersom man får samme resultat dersom undersøkelsen gjentas flere ganger (Olsson, 2011). Det skal med andre ord ikke være tvil om hva som skal måles, og heller ikke hvordan det skal måles. Spørsmål som kan belyse reliabilitet er: *"Kan den metoden som er valgt påvirke de resultatene man vil komme fram til?"*

3.2 Valg av metode

Det er viktig å bruke nok tid på problemstillingen (Halvorsen, 2008), og problemstillingen kan også påvirke hvilken metode som velges. I dette tilfellet begynte arbeidet med tema og problemformulering i april 2012. Utover sommeren var denne gjenstand for tankevirksomhet og justeringer sammen med veileder frem til endelig versjon var klar til uttak av masteroppgaven i september 2012. Det ble valgt en kort og presis problemstilling, formulert som et spørsmål, med tre tilhørende forskningsspørsmål, for å konkretisere i større grad. Med bakgrunn i den kvalitative metode som er valgt, er dette et vanlig valg (Larsen, 2007). Problemstillingen sier også noe om hvem som skal undersøkes (bedriftene), og hva som skal undersøkes (kriterier ved flytting), noe som skal fremgå av en problemstilling (Larsen, 2007). Problemstillingen er ikke endret underveis i denne masteroppgaven.

Et hovedskille går som nevnt ovenfor mellom kvantitative og kvalitative data, mens et annet skille går mellom å velge en induktiv eller hypotetisk-deduktiv tilnærming (Halvorsen, 2008). I denne oppgaven er formålet å tilegne seg informasjon om beslutningsprosessen ved valg av kontorlokaler, og hvilke kriterier som vektlegges. Målet er å gå i dybden, og få en slags helhetsforståelse av dette temaet, og ikke å få representative resultater som kan generaliseres til befolkningen for øvrig. Dette ligger nærmere forklaringen av en induktiv tilnærming enn hypotetisk-deduktiv (Halvorsen, 2008), selv om Halvorsen (2008) også sier at det ved induktiv tilnærming ofte ikke er utarbeidet en klar problemstilling i forkant, noe som var tilfellet her. Ved en induktiv tilnærming velges gjerne kvalitative metoder (Halvorsen, 2008), og med bakgrunn i oppgavens problemstilling er det mer relevant å benytte en kvalitativ metode enn kvantitativ.

I prosessen med valg av metode, ble det også vurdert å innlede med dybdeintervju med ”ekspertene”, hvoretter øvrig datamateriale kunne samles inn ved spørreskjema fra et større utvalg leietakere. Dog ble dette alternativet valgt bort, da det var usikkerhet rundt hvilke data som ville komme fra den kvantitative delen av metoden, og om disse ville kunne gå nok i dybden. Å finne et stort nok og relevant nok utvalg ved en slik metode ble også vurdert som noe usikkert.

Slik det ble nevnt over, ble det valgt å gjennomføre en kvalitativ metode i denne oppgaven. Metoden kan deles i fire deler:

1. Litteraturstudie

Litteraturstudiet ble igangsatt umiddelbart etter at uttak av oppgaven ble gjort i september 2012, dog slik at det også hadde vært gjort noen søk i forkant av dette, blant annet i forbindelse med prosjektoppgaven i emnet Vitenskaplige metoder. Litteraturstudiet varte frem til februar 2013. Her ble det foretatt søk på egen hånd, samt i samråd med veileder som hadde gode innspill til riktig litteratur på området. Videre er det ved gjennomgang av referanselister i den litteraturen som ble funnet i ”utgangspunktet”, også funnet annen teori som har vist seg enda mer relevant for oppgaven. I søket ble tidligere emner i studiet gjennomgått, og det ble særlig funnet aktuell litteratur fra emnet AAR 6028 – Strategisk arealforvaltning. Som nevnt ble det også utlevert vesentlig teori fra veileder, som har vist seg nyttig i oppgaven. Blant aktuelle søkesteder på internett, er i all hovedsak Google Scholar og BIBSYS benyttet, både for å finne referanser tilgjengelig på nettet, men det ble også funnet aktuelle bøker med bakgrunn i dette. Et utvalg av de søkeord som ble brukt er; ”*workplace design*”, ”*facilities management*”, ”*real estate management*” og ”*office buildings*”.

2. Ekspertintervju

Ekspertene har vært enten rådgivere eller hatt lederstillinger i sine bedrifter, med daglig arbeid innenfor det aktuelle fagområdet. Intervjuene er gjennomført som semi-strukturerte intervju (Fellows og Liu, 2008) , hvor det ble utarbeidet en intervjuguide som mal for gjennomføring av intervjuet, og for å sikre at relevante spørsmål ble stilt. Dog åpnet dette samtidig for innspill fra intervjuobjektet gjennom hele seansen (toveis kommunikasjon), for å være sikker på å fange opp de forhold som hadde påvirkning på prosessen for hver enkelt bedrift (Fellows og Liu, 2008). Ekspertintervju ble gjennomført tidlig i prosessen, nærmere bestemt i oktober 2012. Parallelt ble litteraturstudiet igangsatt, slik det ble nevnt ovenfor. Mye av dette arbeidet ble gjennomført i forkant av leietakerintervjuer, for å være tryggere på grunnlaget til disse intervjuene, og dermed kunne få ut det ønsket informasjon fra intervjuene. Dette blir også trukket frem som viktig at Fellows og Liu (2008).

3. Leietakerintervju

Intervju av leietakerne er også gjennomført som semi-strukturerte intervjuer, slik beskrevet over. Det ble valgt å gjennomføre intervjuer av hvert enkelt intervjuobjekt (én og én) i stedet for eksempelvis gruppeintervju. Dette er med bakgrunn i ulike forhold, eksempelvis hensynet til anonymitet, praktiske utfordringer med å få flere til å møtes samtidig, samt at det ikke var ønskelig at de kunne bli ”farget” av hverandres innspill. Leietakerintervjuene ble gjennomført i januar og februar 2013, med unntak av ett som ble gjennomført i oktober 2012.

Resultater fra henholdsvis ekspert- og leietakerintervju er av visuelle årsaker presentert og fremstilt med tabeller og diagrammer under **kapittel 4**, men de er ikke statistisk behandlet.

4. Beslutningsstøtteverktøy

Med bakgrunn i litteraturstudiet og gjennomførte intervjuer ble det utarbeidet et beslutningsstøtteverktøy for slike prosesser med valg av kontorlokaler. Tanken var i utgangspunktet at dette skulle testes i et konkret case, hvor en bedrift var inne i en beslutningsprosess. Men dette viste seg å ikke bli aktuelt, både med bakgrunn i tidsperspektivet for utarbeidelse av denne oppgaven, men like mye fordi en slik beslutningsprosess gjerne går over flere måneder, noe som også gav en utfordring for tidsbruken. Det ble derfor valgt å heller teste dette verktøyet overfor et ekspertpanel, bestående av en næringsmegler (A), en analysesjef (B) og eiendomssjef (C). A har erfaring både som leietakers representant i søk etter arealer, og som megler ved utleie av kontorlokaler. B har bred erfaring innenfor fagområdet, og har god kjennskap til både utleier- og leietakersiden. C har lang erfaring fra utleiersiden, og arbeider primært med utleie og forvaltning av leiekontrakter.

Deltakerne i ekspertpanelet ble invitert til en felles gjennomgang av beslutningsstøtteverktøyet. Informasjon ble presentert på storskjerm, og forslaget til verktøyet ble gjennomgått samtidig med at panelet kom med sine innspill og synspunkter. Etter diskusjonen ble forslaget revidert til den utgaven som fremgår av denne oppgaven.

3.3 Utvalg av enheter

Når det anvendes kvalitativ metode, kan man benytte ikke-sannsynlighetsutvelging (Larsen, 2007). Utvalget er foretatt ved en skjønnsmessig utvelging, som vil si at forskeren selv velger ut intervjuobjektene han mener er riktige for å belyse problemstillingen (Larsen, 2007). Ekspertene ble valgt ut med bakgrunn i å finne aktører som arbeider med tematikken rundt utleie og forvaltning av kontorlokaler til daglig. Disse ekspertene er fra ulike selskaper, som driver ulik virksomhet innenfor næringsseiendom, og da særlig kontor. I denne oppgaven består utvalget av leietakere utelukkende av bedrifter som leier lokaler, og som kategoriseres som små og mellomstore bedrifter, slik det ble definert under **kapittel 1**. Dog har det vært fokus på å finne et utvalg bestående av bedrifter som har tilhold i ulike byer i Norge, samt at bedriftene kommer fra forskjellige bransjer. *Tabell 3-1* viser utvalget i denne oppgaven, og følger her:

INTERVJU MED EKSPERTER			INTERVJU MED LEIETAKERE		
ID	Kategori	Intervju dato	ID	Bransje	Intervju dato
E1	Søkemegler	31.10.2012	L1	Eiendom.	08.10.2012
E2	Næringsmegler	11.10.2012	L2	FOU/ marin.	24.01.2013
E3	Gårdeier	08.10.2012	L3	Offentlig	24.01.2013
E4	Gårdeier	09.10.2012	L4	Opplæring	24.01.2013
E5	Gårdeier	12.10.2012	L5	Handel/ helse	06.02.2013
			L6	Helse/ offentlig	28.02.2013
			L7	Sikkerhet	12.02.2013
			L8	Offentlig	20.02.2013
			L9	Finans	25.01.2013
			L10	Eiendom.	05.02.2013
			L11	Revisjon	05.02.2013
			L12	Helse	05.02.2013
			L13	Advokat	25.01.2013
			L14	Finans	20.02.2013
			L15	Ingeniør	18.01.2013
			L16	Offentlig	25.01.2013

(Tabell 3-1: Intervjuobjekter)

3.4 Gjennomføring intervjuer

Det ble benyttet en intervjuguide. Intervjuguiden er vedlagt oppgaven som **vedlegg 1**. En slik intervjuform innebærer at intervjuobjektene får stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge noe som gjør det lettere å kategorisere svarene (Larsen, 2007), men samtidig at det åpner for en toveis kommunikasjon, og anledning til å svare åpent på andre forhold som kan være av betydning for resultatene (Fellows og Liu, 2008). Dette er en metode som sikrer at de riktige tema blir tatt opp, noe som virker positivt for god validitet (Larsen, 2007).

Intervjuene ble gjennomført som en kombinasjon av telefonintervju og ved fysiske møter på intervjuobjektet sine kontorlokaler. Dette for at man skulle føle en ”trygghet” i kjente omgivelser, samt at det viste seg at dette var mest gjennomførbart i en hektisk hverdag hos intervjuobjektene. I forkant av hvert intervju fikk intervjuobjektene tilsendt en e-post med informasjon om temaet som skulle diskuteres, forskerens bakgrunn for oppgaven, og en presisering av deres anonymitet i undersøkelsen. Hvert intervju tok mellom 20 og 30 minutter i seg selv, og det var kun forskeren som var tilstede som intervjuer. Det ble ikke brukt båndopptaker underveis i intervjuene, men tatt notater fortløpende direkte i intervjuguiden. Opprinnelig inneholdt intervjuguiden en rangering av 20 ulike valgkriterier hvor hensikten var at intervjuobjektet skulle rangere disse fra 1 til 20, etter som hvor viktige kriteriene var i deres vurdering av kontorlokaler. Det viste seg at dette var vanskelig å rangere i praksis, slik at denne listen heller fungerte som en ”avkrysning”, hvor listen ble gjennomgått tilslutt i intervjuet, og satt kryss ved de kriterier som hadde vært viktigst for dem i prosessen, uten at de ble rangert med tall.

Umiddelbart etter hvert enkelt intervju ble det satt av tid til gjennomgang og renskriving av de notater som hadde vært gjort, for å sikre en riktig forståelse av informasjonen, og for at minst mulig skulle ”gå i glemmeboka”.

3.5 Validitet og reliabilitet i oppgavens forskning

Begrepene validitet og reliabilitet passer bedre for kvantitativ forskning enn kvalitativ, da de henger sammen med at man i kvantitativ forskning i større grad har bestemt seg for hva man skal måle på forhånd (Halvorsen, 2008). Det som er sentralt for å sikre validitet ved kvalitativ forskning, som her, er at man er saklig og pålitelig i bruk av sine metoder, og analyse av det datamaterialet man får (Halvorsen, 2008). Her er informasjonen den enkelte respondent gir sammenlignet med de øvrige respondenter i utvalget, samt at dette er sett opp mot gjennomgått teori på området.

Man snakker ikke om generalisering, i den form at funnene kan overføres til befolkningen for øvrig, men om resultatene er overførbare til andre situasjoner eller steder (Halvorsen, 2008). I denne oppgaven kan det eksempelvis vurderes om resultatene kan overføres til å gjelde bedrifter utenfor utvalget, blant annet bedrifter som leier sine lokaler i mindre byer, eller i bedrifter som er større eller mindre enn de utvalget omfatter. Basert på antallet intervjuer i denne undersøkelsen er det ikke gjort forsøk på å generalisere de funn som ble gjort.

Der man ved kvantitativ forskning er opptatt av reliabilitet, er man ved kvalitativ metode mer opptatt av forskningens konsistens (Halvorsen, 2008). Man søker å unngå feilkilder, og etterstreber at resultatene er troverdige og bekreftbare (Halvorsen, 2008). Avtale om intervjuer ble gjort i god tid før selve intervjuet, og det virker som de enkelte intervjuobjekter har satt av tid til intervjuet, og hatt tid til å gjennomføre dette på en skikkelig måte. Intervjuobjektene hos leietakerne har bestått av personer som har vært sterkt delaktig, eller ledet, siste slike beslutningsprosess hos leietakeren. Dette har i de fleste tilfeller enten vært snakk om daglig leder eller avdelingsleder, og i noen få tilfeller personer som også har eiendom som et felt man arbeider med til daglig (eksempelvis etableringssjef). Anonymitet har også vært presisert, både i e-post og i intervjuets innledning. Det er ikke grunn til å tro at de svar som har kommet inn ikke er basert på ærlighet og dermed gjenspeiler deres virkelighet, selv om man ikke har noen garanti for at dette er tilfelle.

3.6 Kritisk vurdering av gjennomføringen

Ved å bruke en kvalitativ metode, kan man ta vurderinger under hele prosessen, slik at det kan gjøres endringer underveis (Larsen, 2007). Man kan få en prosess som bidrar til at man sitter igjen med data av god kvalitet. De fleste respondentene var imøtekommende og interesserte i temaene som ble tatt opp. De viste engasjement og tok selv initiativ til å gå inn på nye tema. Undersøkelsen ble gjennomført på en måte som er i tråd med hva som var målet i forkant, og arbeidet og intervjuene har gått som ønsket, samt de resultater som har kommet ut av dette. Dog er det ønskelig å stille noen spørsmål ved deler av undersøkelsen, sett i etterkant.

Larsen (2007) peker på tre effekter som kan gi feilkilder ved bruk av kvalitativ metode, henholdsvis *intervjueffekt*, *spørsmåls effekt* og *kontekst effekt*. Som nevnt ble det stort sett brukt mellom 20 og 30 minutter per intervju, og på denne tiden ble intervjuguiden gjennomgått i sin helhet, uten at det ble travelt på slutten. Det ble ikke brukt båndopptaker, noe som hadde vært positivt for å sikre all informasjon i etterkant, men for å kompensere for dette ble notater renskrevet umiddelbart etter hvert intervju. Videre var forskeren alene som intervjuer, hvor det i følge Larsen (2007) kan være fornuftig å være flere, blant annet slik at den ene da kan konsentrere seg om hva som blir sagt, mens den andre tar notater. Muligens er det noen potensielle oppfølgingsspørsmål som ikke ble stilt på grunn av dette.

Utvalget ble gjort etter skjønnsmessig utvelging, noe som vurderes riktig i dette tilfellet, og består av bedrifter med riktig størrelse og fra forskjellige bransjer. Noen av leietakerne var avdelinger i større konsern, hvor det var den aktuelle avdelingen sin flytting som ble undersøkt. Det har tidligere vært antydning at større bedrifter er mer profesjonelle enn mindre (Haynes og Nunnington, 2010), og muligens kan det faktisk at avdelingen er del av et større konsern, gjøre at man er mer profesjonelle enn dersom man hadde vært et eget selskap på denne størrelsen. Det kunne også vært en noe større spredning geografisk, blant annet også med leietakere fra Bergen (i tillegg til Oslo, Trondheim og Stavanger), men det viste seg mer utfordrende enn antatt å finne relevante intervjuobjekter herfra.

Testingen av beslutningsstøtteverktøyet skulle gjerne vært gjennomført ved bruk i en konkret case, men måtte erstattes av et ekspertpanel på grunn av tidsbruken.

KAPITTEL 4 RESULTATER



I dette kapitlet presenteres resultatene fra undersøkelsen, hvor resultater fra ekspertintervju gjennomgås først, fulgt av leietakerintervju, før bearbejdede resultater og sammenhenger mellom de ovennevnte tas til slutt.

Det fremgår at ekspertene som er intervjuet har bred erfaring og bakgrunn fra fagområdet. Ekspertene mener at en endring i organisasjonen er den vanligste årsaken til at leietakere vurderer flytting, mens de tror at leieprisen og nærhet til offentlig kommunikasjon er de kriteriene som vektlegges mest av leietakere under søk. Man tror også at leieprisen i stor grad styrer det valget bedriftene tar.

Leietakerne er spredt på ulike bransjer, med ulik størrelse og med geografisk spredning i tre av de største byene i Norge. Den viktigste årsaken til at flytting av kontorlokaler ble vurdert, var et ønske om høyere effektivitet/ fleksibilitet, fulgt av et ønske om bedre kvalitet, at leiekontrakten utløp og samlokalisering. De kriterier som ble vektlagt mest i søk var nærhet til offentlig kommunikasjon og ventilasjon. Det som styrte valget man tok var i stor grad avhengig av lokalets beliggenhet, samt at man fikk høyere effektivitet/ fleksibilitet, og leieprisen var viktig for flere. Under evaluering av beslutningsprosessen var alle fornøyde med valget man hadde tatt, og de fleste hadde ikke noe å utsette på prosessen som var gjennomført.

Ekspertene og leietakere har likt syn på viktigheten av flere årsaker til flytting og vektlegging av kriterier i søk, dog med noen avvik. Begge grupper mener eksempelvis at nærhet til offentlig kommunikasjon er svært viktig. Det er totalt 25 kriterier som er med i vurderingen, og disse er igjen fordelt på 8 kategorier, som benyttes i det videre arbeid, blant annet i utarbejdelsen av et beslutningsstøtteverktøy.

4.1 Ekspertintervju

Det ble innledningsvis avholdt intervju med fem aktører (personer) som er kategorisert som aktører med god erfaring og faglig bakgrunn innenfor feltet oppgaven omhandler. De fem ekspertene arbeidet med ulike deler av eiendomsbransjen, fra meglere til gårdeiere. Videre var de spredt i forskjellige deler av Norge, for å fange opp eventuelle ulikheter basert på geografi. Til sammen gir de et bilde av denne gruppens syn på problemstillingen i denne oppgaven. For å si noe om hvem disse ekspertene var, gir *Tabell 4-1* nedenfor en oppsummering.

	E1	E2	E3	E4	E5
	Søkemegler	Næringsmegler	Gårdeier	Gårdeier	Gårdeier
Geografisk område	Osloregionen	Osloregionen	Trondheim	Østlandet og Stavanger	Oslo og Trondheim
Ant. ansatte i bedriften	3 stk.	30 stk.	21 stk.	50 stk.	18 stk. i Trondheim (kontorsted)
Stilling intervjuobjekt	Daglig leder/ eier	Seniorrådgiver utleie	Adm. direktør	Direktør utleie og marked	Eiendomssjef
Arbeidsoppgaver	Markedsarbeid	Utleie kontorlokaler	Ledelse og marked	Nye/ eksisterende leietakere	Nye/ eksisterende leietakere
Erfaring i bransjen	27 år	4 år	15 år	33 år	18 år

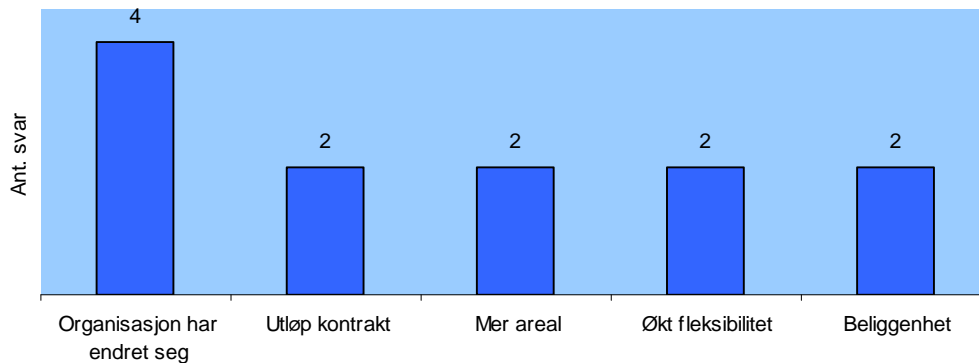
(*Tabell 4-1: Beskrivelse av de fem eksperter*)

Det er de årsaker som ble nevnt av to eller flere eksperter som er trukket frem av resultatene, og intervjuobjektene kunne gi flere svar på hvert spørsmål. Det synes ikke som det er særlige forskjeller eller likheter avhengig av hvilken bransje eller geografisk plassering intervjuobjektet har hatt ved besvarelsen av disse spørsmålene.

4.1.1. Årsaker til flytting:

Ekspertene ble spurt om hva de mener er de viktigste årsaker til at bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler, og som *Figur 4-1* under viser svarte fire av fem at en organisasjonsendring er en utløsende faktor. De øvrige årsaker som ble trukket frem var utløp av leiekontrakten, behov for mer areal, ønske om mer fleksibilitet og ønske om en bedre beliggenhet.

Hva mener du er de vanligste årsakene til at bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler?



(Figur 4-1: Hva mener du er de vanligste årsakene til at bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler?)

Et annet stikkord som dog ble nevnt av en gårdeier her, var at ”valg av gårdeier er et strategisk valg”, og viktigheten for en bedrift av å leie lokaler hos en profesjonell utleier eller forvalter ble trukket frem av flere av ekspertene.

4.1.2. Vektlegge kriterier for søk:

Intervjuguiden inneholdt en liste med 20 mulige valgkriterier, herunder en ”annet” kolonne, hvor ekspertene fortalte hva de tror blir vektlagt mest hos SMB leietakere ved søk etter nye kontorlokaler. Her ble de åtte viktigste kriterier fra hver av ekspertene tatt med (ikke rangert, men krysset av), hvoretter disse svarene er gjengitt i *Tabell 4-2*. Tabellen er inndelt i tre kategorier, med følgende betydning:

Svært viktig: Minst 4 av 5 har dette som et av de åtte viktigste kriterier.

Viktig: 2 – 3 av 5 har dette som et av de åtte viktigste kriterier.

Mindre viktig: 0 – 1 av 5 har dette som et av de åtte viktigste kriterier.

Den samme metoden, dog med tilpasset variasjon i kategoriene, er benyttet for å fremskaffe resultater fra tilsvarende spørsmål stilt til leietakerne, slik dette presenteres i **kapittel 4.2.2**.

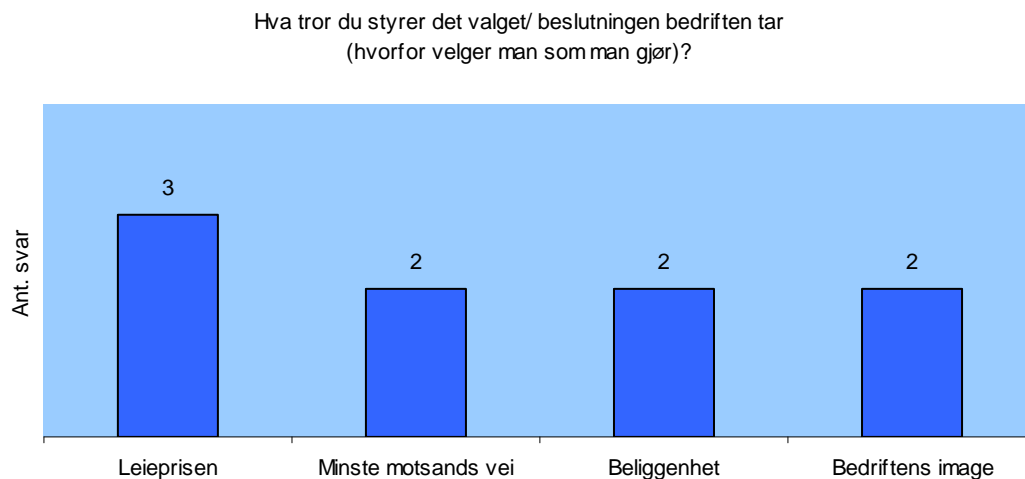
Mindre viktig (0 - 1 svar)	Viktig (2 - 3 svar)	Svært viktig (4 - 5 svar)
Arkitektur Energibruk Intern kommunikasjon Potensial for vekst Profilering/ eksponering Sikkerhet	Arealeffektivitet (kvm pr ansatt) Fellesfasiliteter Flesibilitet Lysforhold Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder Nærhet til servicetilbud Parkeringsmuligheter Profesjonell utleier/ forvalter Representativt Tilgjengelighet med bil Ventilasjon	Leieprisen Nærhet til offentlig kommunikasjon

(Tabell 4-2: Eksperters rangering av valgkriterier – hva tror du vektlegges mest hos leietakerne?)

Av Tabell 4-2 fremkommer det at ekspertene trodde leiepris og nærhet til offentlig kommunikasjon er de kriterier som vektlegges mest hos leietakerne (svært viktig) i søk etter kontorlokaler. Blant de viktige kriterier finnes noen som gjelder lokalenes kvalitet, slik som lysforhold og ventilasjon, andre som gjelder lokalenes beliggenhet antas som viktige, her nevnt med nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder, servicetilbud, tilgjengelighet med bil og parkeringsmuligheter. Videre er kriterier som effektivitet, fellesfasiliteter i bygget, en profesjonell utleier og om lokalet er representativt antatt som viktig for leietakerne.

4.1.3. Vurdering aktuelle alternativer:

Ved spørsmål om hva som styrer det valget som bedriften tar, eller hvorfor man velger som man gjør, mente flere av ekspertene at leieprisen er utslagsgivende. Det som også ble nevnt av flere er at mange søker lettvinne løsninger, eller med andre ord *minste motstands vei* som vil si at de har fokus på sine vanlige arbeidsoppgaver, og ikke bruker ”unødvendig” tid på søk etter nye lokaler. Andre forhold som ble trukket frem er at lokalenes beliggenhet spiller en rolle, samt at bedriften ønsker å finne lokaler som passer til dens image. *Figur 4-2* viser dette.

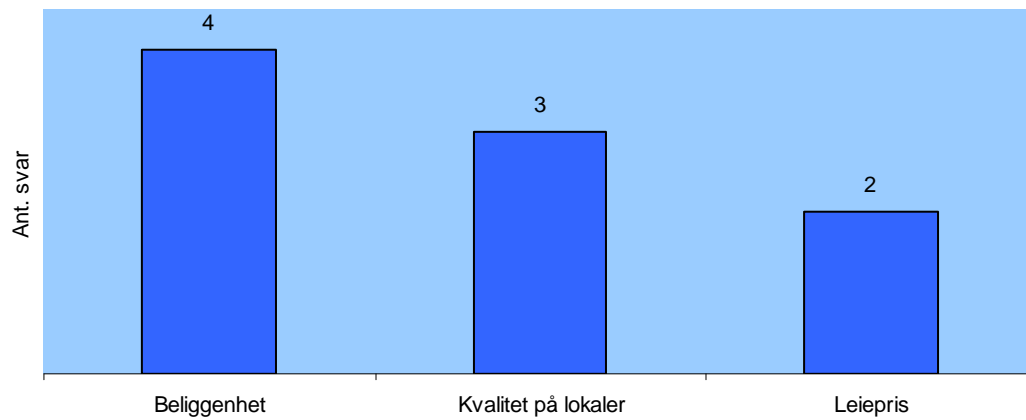


(Figur 4-2: Hva tror du styrer det valget/ beslutningen bedriften tar?)

Andre uttalelser under dette spørsmålet, var eksempelvis at en mente ledelsen styrer det meste selv, og at det i liten grad er en demokratisk prosess. At ledelsen selv styrer prosessen, mente en gårdeier av og til betyr at personlige følelser spiller en stor rolle, eksempelvisert med at lederen ønsker lokaler nært sitt eget hjem. Med bakgrunn i at noen bedrifter ønsker *minste motstands vei* var det en som mente at interne flyttinger i samme utleier sin portefølje ofte forekommer, og at kjemien mellom utleier/ forvalter og leietaker er viktig. En motvekt til *minste motstands vei*, er at en sa at de opplever mer og mer profesjonalitet når bedrifter søker lokaler, og at de ofte har eksterne rådgivere med seg i prosessen, eksempelvis søkemegler og interiørarkitekt.

Man ble videre spurt om hva de selv mener er de viktigste kriterier for små og mellomstore bedrifter (SMB) i en slik beslutningsprosess, og her trakk et flertall frem at bedriftene bør ha fokus på riktig beliggenhet for sin virksomhet, se *Figur 4-3*. Dette kan både dreie seg om en beliggenhet i samme område som i dag, eller en ny beliggenhet som gir bedriften andre muligheter. At bedriften sørger for å finne lokaler med riktig kvalitet er også sentralt, og da innenfor den beliggenhet (det området) som er aktuell for dem. Leieprisen ble også nevnt her, men den blir på en måte et resultat av de to foran nevnte kriterier.

Nevn det du mener er viktigste kriterier for SMB leietakere i beslutningsprosessen.



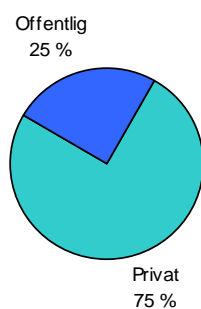
(Figur 4-3: Nevn det du mener er de viktigste kriterier for SMB leietakere i beslutningsprosessen.)

4.2 Leietakerintervju

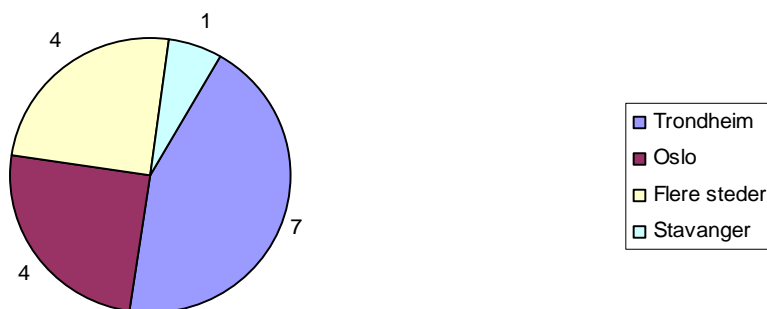
På samme måte som for ekspertene, ble intervju av leietakere innledet med noen bakgrunns- og faktaspørsmål, som danner grunnlaget for den første del av presentasjonen av resultatene fra leietakerintervjuene. Dette er informasjon som gir et bilde av hvilke ulike leietakere som ble intervjuet, og hva som kjennetegner hvert intervjuobjekt (personen) bak informasjonen.

Under fremkommer det av *Figur 4-4* hvordan leietakerne er fordelt på ulike bransjer, andelen av henholdsvis offentlige og private aktører, samt geografisk spredning. Bransjene er kategorisert i tråd med Standard for næringsgruppering, slik de brukes hos Statistisk Sentralbyrå (SSB) (Regelhjelp, 2013).

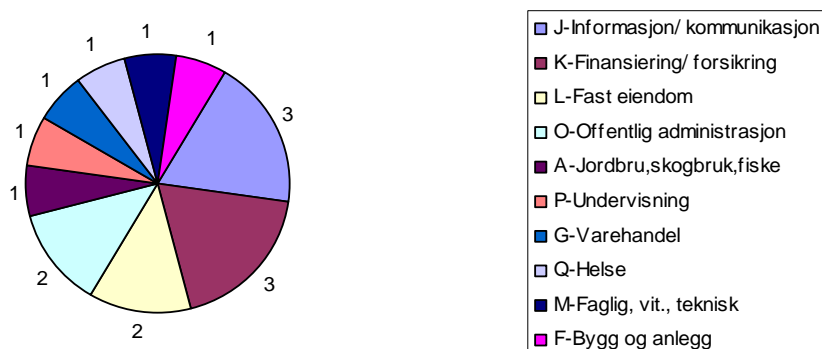
Hvem er / hvilken virksomhet driver bedriften? Sortert etter bransje.



Hvor er intervjuobjektet sitt kontor lokalisert?



Hvem er / hvilken virksomhet driver bedriften? Sortert etter bransje.



(Figur 4-4: Fordeling av intervjuobjekter – leietakere)

Det fremkommer av *Figur 4-4* at tre av fire leietakere var bedrifter fra privat næringsliv, mens den siste fjerdedelen var offentlige, herunder både stat og kommune. De private leietakerne var også fordelt over ulike bransjer, og totalt representerte de 16 aktørene 10 ulike kategorier. Det er verdt å merke seg at på spørsmål om geografi, så menes det her hvor intervjuobjektet i hovedsak har sin kontorplass. Så mange som 12 av 16 intervjuobjekter sa at selv om de har kontor "her", så drives deres virksomhet både nasjonalt og for noen internasjonalt. Noen av intervjuobjektene har også vært delaktige i flytteprosesser andre steder i landet på tidligere tidspunkter.

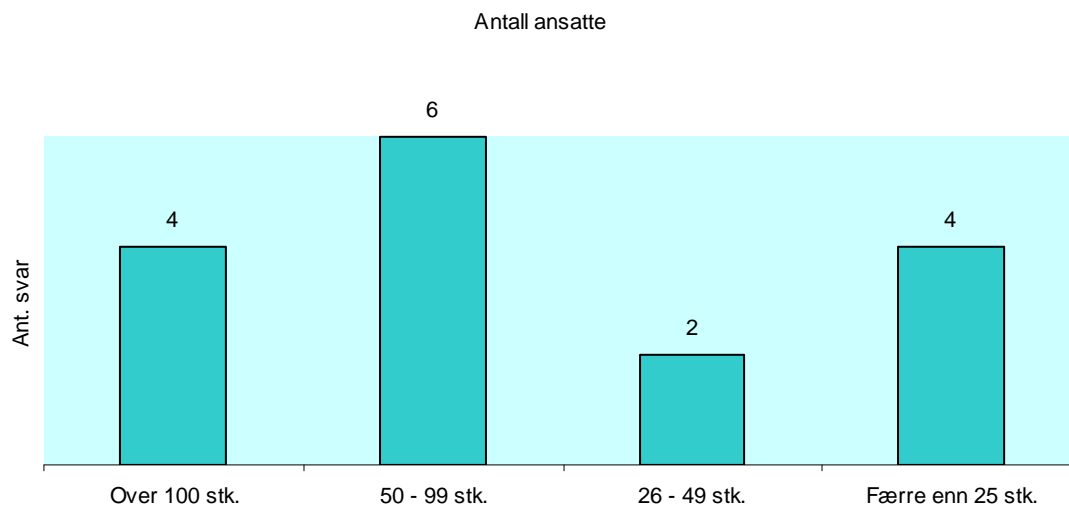
Intervjuobjektene ble også spurt om hvilken stilling eller posisjon de innehar i virksomheten, og som *Figur 4-5* viser innehar en stor andel (13 av 16) av disse lederstillinger i sine respektive bedrifter. De fleste hadde lang erfaring i arbeidslivet, enten innenfor feltet og/ eller i den aktuelle bedriften.



(Figur 4-5: Stilling/ posisjon intervjuobjekt)

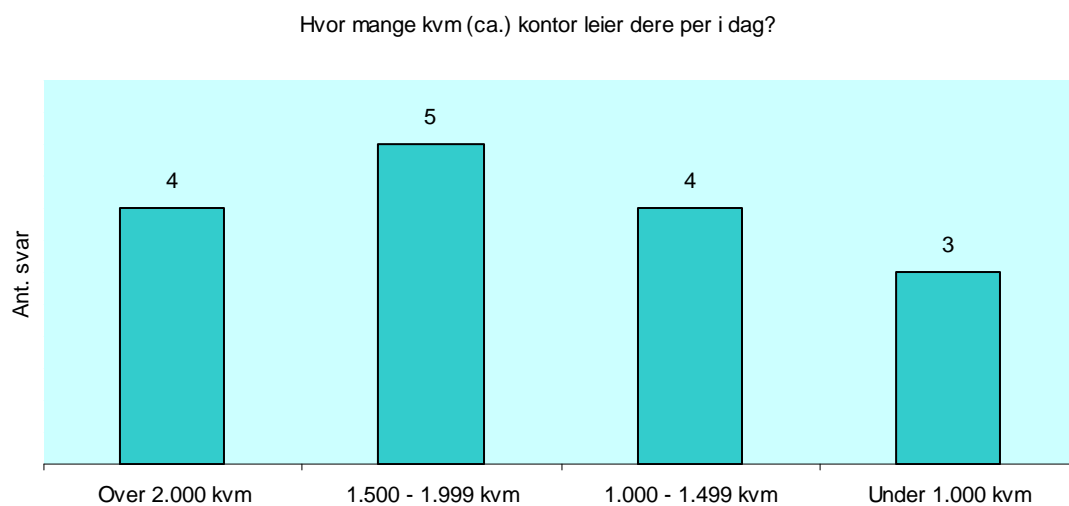
På spørsmål om når man sist var delaktig i en flytteprosess, ble det også kontrollert om intervjuobjektet selv hadde deltatt i prosessen, og her kom det frem at ti av dem hadde vært delaktig i en flytteprosess de siste 12 måneder og tre stykker de siste 24 måneder. Videre hadde én deltatt i flytteprosess tilbake i 2009, mens de siste to fortsatt var i prosess og ikke hadde tatt en beslutning.

Utvalget består også av virksomheter med ulik størrelse innenfor definisjonen av SMB. *Figur 4-6* viser hvor mange av virksomhetene som er innenfor hver kategori på henholdsvis 100 ansatte eller mer, 50-99 ansatte, 26-49 ansatte og færre enn 25 ansatte. Blant noen av de største bedriftene var man inndelt i flere avdelinger (enheter), hvor det var den enkelte enhet som er bakgrunn for den aktuelle flytteprosessen.



(Figur 4-6: Antall ansatte)

Man ble også spurt om hvor mange kvadratmeter kontor virksomheten leide i nye lokaler, slik det fremkommer av *Figur 4-7* under, hvor resultatene er kategorisert i fire kategorier for å gi et mer oversiktlig bilde.



(Figur 4-7: Hvor mange kvm kontor leier man per i dag?)

Dersom de underliggende resultatene fra *Figur 4-6* og *4-7* ses opp mot hverandre, fremkommer et nøkkeltall som viser antall leid kvadratmeter per ansatt for den enkelte virksomheten, her vist med *Tabell 4-3*.

Bransje	Kvm/ ansatt
Bygg og anlegg	20,8
Faglig, vit., teknisk	32,0
Fast eiendom	22,7
Fast eiendom	16,7
Finansiering/ forsikring	42,9
Finansiering/ forsikring	18,6
Finansiering/ forsikring	21,4
Helse	27,7
Informasjon/ kommunikasjon	27,7
Informasjon/ kommunikasjon	52,0
Informasjon/ kommunikasjon	55,6
Jordbruk, skogbruk, fiske	25,0
Offentlig administrasjon	30,0
Offentlig administrasjon	-
Undervisning	76,9
Varehandel	15,8
GJENNOMSNITT	22,9

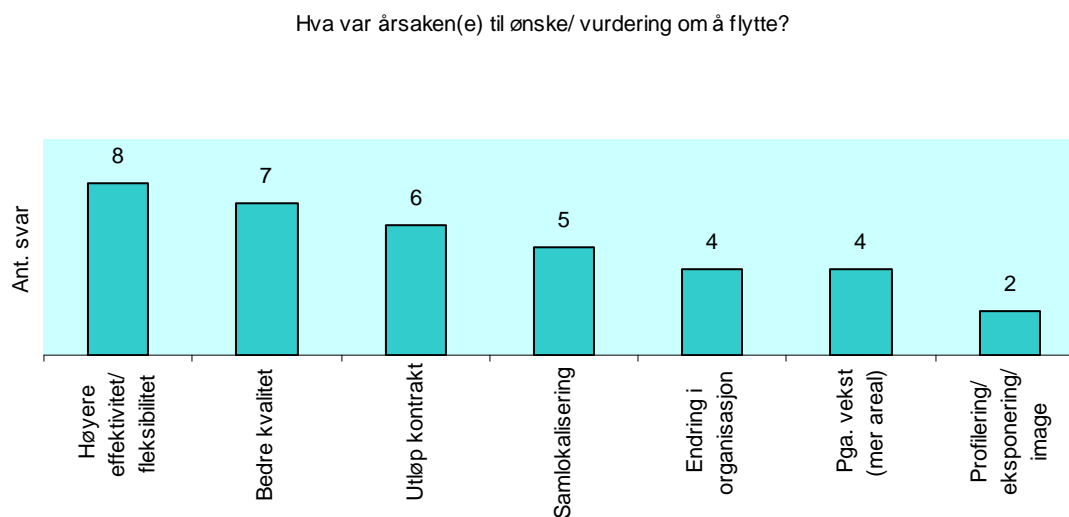
(*Tabell 4-3: Nøkkeltall kvm/ ansatt pr. leietaker for bedriftene*)

De nøkkeltall som *Tabell 4-3* viser, kan være et bilde på virksomhetens og leiearealenes arealeffektivitet, men her vises ingen sammenheng mellom hvilken bransje man er i, og hvor mange kvadratmeter per ansatt man benytter. Dog har vi noen typiske eksempler, slik som et advokatkontor som har et høyt antall kvadratmeter per ansatt (lite arealeffektivt), men samtidig andre eksempler, som leietakere innenfor finans som har et lavt antall kvm per ansatt (høy arealeffektivitet). Man kan si at begge disse er virksomheter som "tåler" å unne seg mindre arealeffektive lokaler med bakgrunn i god lønnsomhet, men disse resultatene gir ikke grunnlag til å si at "slik er det", da det som sagt også er eksempler som viser det motsatte. Det er heller ikke grunnlag for å si at det er forskjeller med bakgrunn i geografi.

4.2.1. Årsaker til flytting:

Leietakerne ble spurt om hva som var årsakene til at man ønsket og gjorde en vurdering av å flytte sin virksomhet. Her kunne intervjuobjektene gi flere svar, og de resultater som er gjengitt under viser de årsaker hvor to eller flere leietakere har svart det samme. Som *Figur 4-8* viser har flest svart at et ønske om høyere effektivitet og bedre fleksibilitet var en utløsende årsak. Videre har flere svart at man ønsket bedre kvalitet på sine lokaler, flere sa at

et utløp av leiekontrakten var utløsende, samt et ønske om bedre profilering/ eksponering/ image. Endringer i organisasjonen har også blitt svart av flere, og her kunne nok både samlokalisering og et behov for mer areal også vært innlemmet i samme kategori, men i *Figur 4-8* nedenfor er disse altså presentert hver for seg.



(*Figur 4-8: Hva var årsakene til ønske/ vurdering om å flytte?*)

Kategoriene ovenfor har blitt definert slik med bakgrunn i flere svar. Eksempler på dette er at under kategorien *Effektivitet/ fleksibilitet* varierte svarene fra slikt som ”mer åpent landskap”, ”samles på færre plan” og ”bedre intern kommunikasjon”, mens for *Profilering/ eksponering/ image* svarte man ”mer synlig i bybildet” og ”lettere å finne for kunder”.

Resultatene i *Figur 4-8* gir et inntrykk av at de fleste som vurderte flytting ønsket seg noe bedre og lokaler som er mer effektive og egnet/ tilpasset sin virksomhet. Når leiekontrakten går ut, brukte flere anledningen til å gjøre et søk blant andre tilbud, enten for å flytte eller for å kontrollere status i dagens lokaler i forhold til andre alternativer, eksempelvis dersom reforhandling av dagens kontrakt er ønskelig.

Det som er interessant å merke seg, er at verken beliggenhet eller kostnader/ leieprisen ble nevnt blant årsakene til at man ønsket å flytte, men som det fremgår av *Figur 4-9*, er begge disse viktige faktorer ved valg av nye kontorlokaler.

4.2.2. Vektlegge kriterier for søk:

Leietakerne ble, på samme måte som eksperter, bedt om å gi en rangering av hvilke valgkriterier man vektla mest i forbindelse med søk etter nye lokaler for sin virksomhet.

Mindre viktig (0 - 5 svar)	Viktig (6 - 11 svar)	Svært viktig (12 - 16 svar)
Arkitektur Fellesfasiliteter Nærhet til servicetilbud Profilering/ eksponering Representativt Sikkerhet	Arealeffektivitet Energibruk Fleksibilitet Intern kommunikasjon Leieprisen Lysforhold Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder Parkeringsmuligheter Potensial for vekst Profesjonell utleier/ forvalter Tilgjengelighet med bil	Nærhet til offentlig kommunikasjon Ventilasjon

(Tabell 4-4: Leietakeres rangering av valgkriterier)

Det fremgår av Tabell 4-4 at leietakerne vektla nærhet til offentlig kommunikasjon og god ventilasjon som viktigst (*svært viktig*) ved søk etter nye kontorlokaler. Blant de viktige kriterier finner vi forhold som går på lokalenes kvaliteter, slik som energibruk og lysforhold, og flere punkter rundt arealenes utforming, med arealeffektivitet, fleksibilitet og potensial for vekst. Eiendommens beliggenhet var viktig for leietakerne, representert med kriterier som nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder, parkeringsmuligheter og tilgjengelighet med bil.

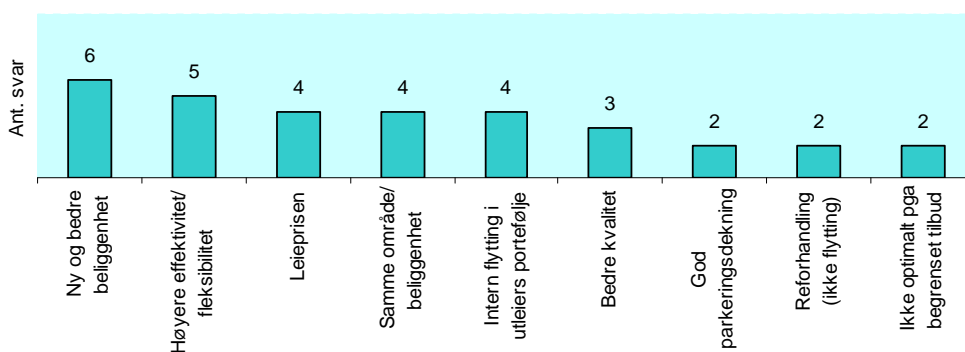
Av andre forhold som ble nevnt under rangeringen av kriterier, samt ved svar på *Annet*-kolonnen, trekkes det frem at noen sa at det var viktig for dem å samle virksomheten på et plan (en etasje) for å bedre den interne kommunikasjon i arealene. I tilpasning av nye lokaler for bedriften, trakk noen frem viktigheten av å ha en fleksibel og seriøs utleier, som forstod deres behov slik at man oppnådde det man ønsket seg med nye lokaler. To intervjuobjekter svarte at de hadde utviklet nye IT-systemer i flytteprosessen, som ble implementert i deres nye lokaler. En bedrift nevnte også at de var opptatt av hvilke andre leietakere som fantes i bygget, og at disse ikke skulle ha feil image, eller dårlig rykte i markedet.

Noen nye kriterier ble også nevnt av flere, slik som at universell utforming og oppfylling av dagens HMS-krav faktisk var det viktigste når de vurderte nye lokaler. Dette ble sagt av intervjuobjekter som representerer både offentlig og privat næringsliv. Videre svarte flere at de ønsket å finne lokaler som gjorde rekrutteringssituasjonen lettere, samt at man fant nye lokaler som gjorde det bedre for de nåværende ansatte å arbeide hos bedriften.

4.2.3. Vurdering aktuelle alternativer:

Det ble stilt spørsmål til hvilket alternativ som ble valgt, samt hvorfor dette alternativet ble valgt, og her fremkommer det resultater som kan si noe om hvilke kriterier som legges til grunn ved valg av kontorlokaler. Som tidligere er de svar som har blitt nevnt av to eller flere intervjuobjekter de som blir presentert her. Slik *Figur 4-9* viser, og slik det ble nevnt ovenfor, var beliggenhet det som ble nevnt av flest intervjuobjekt, fordelt på henholdsvis *Ny og bedre beliggenhet* og *Samme område/ beliggenhet*. Herunder finnes også kriterier som ”ønske om bedre profilering/ eksponering” og ”støtte opp under bedriftens image på en bedre måte”. Leieprisen var også et kriteri som flere trakk frem som viktig i denne delen av prosessen. Her finnes også to kriterier som gir grunnlag for diskusjonen rundt ”Minste motstands vei”, med totalt seks svar på *Intern flytting i utleiers portefølje* og *Reforhandling* i dette tilfellet. For øvrig var det fortsatt flere som svarte at man valgte det aktuelle lokalet fordi det kunne gi virksomheten bedre effektivitet og fleksibilitet, samt fordi det nye lokalet kunne tilby en bedre kvalitet. Det fremgår også at noen mente det var et begrenset tilbud aktuelle lokaler når man var i beslutningsprosessen.

Hvis beslutning er tatt: Hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?

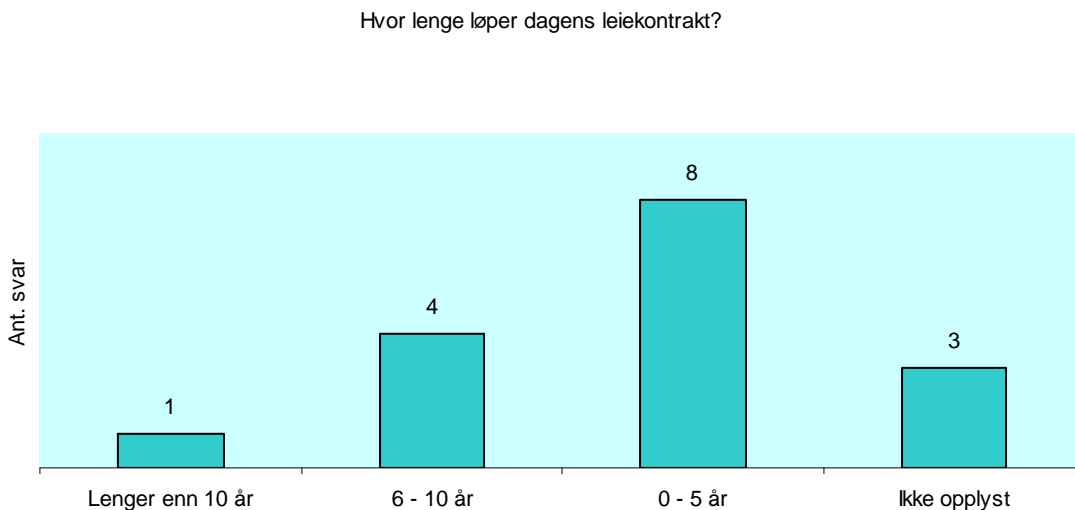


(Figur 4-9: Hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?)

4.2.4. Evaluering av beslutningsprosessen:

I etterkant av en beslutning vil bedriften ha en oppfatning av hvorvidt flytteprosessen og produktet, i dette tilfellet de nye lokalene, har innfridd deres forventninger og målsetninger. Det er derfor stilt noen spørsmål i denne forbindelse, for å se nærmere på i hvilken grad intervjuobjektene er fornøyd med det alternativ som ble valgt, og om det er noe som kunne vært gjort annerledes for å bedre resultatet.

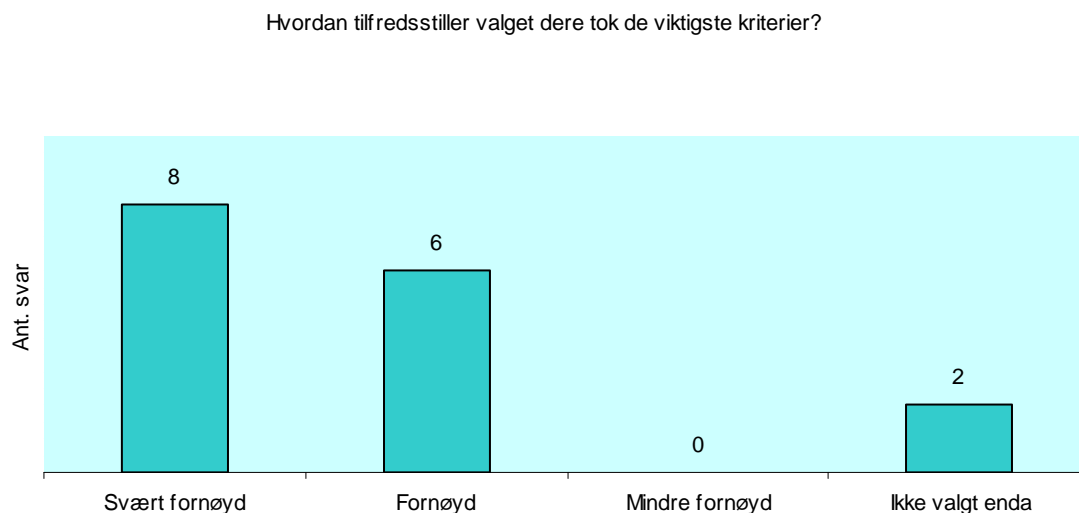
Lengden på den nye leiekontrakten som ble inngått kan si noe om bedriftens tidshorisont og perspektiv for de nye lokalene, og som det ble nevnt i et av ekspertintervjuene så kan ”*en kort leiekontrakt gi utfordringer med å bruke store kostnader i tilpasning av nye lokaler, siden man har få år å avskrive dette over*”. Det kan muligens bety at bedrifter som er villige til å inngå langsiktige leieavtaler kan gis bedre muligheter for å tilpasse lokalene til sin virksomhet? *Figur 4-10* viser at de fleste leietakere i utvalget hadde inngått leiekontrakter på 5 år eller mindre, mens fem stykker hadde inngått leiekontrakter på mer enn 5 år. Én av intervjuobjektene ønsket ikke opplyse om dette, mens de to som fortsatt søkte etter arealer ikke kunne oppgi et svar enda.



(Figur 4-10: Hvor lenge løper dagens leiekontrakt?)

På spørsmålet om hvordan valget har tilfredsstilt de viktigste kriterier, er disse kategorisert i tre deler, henholdsvis *Svært fornøyd*, *Fornøyd* og *Mindre fornøyd*. Også her er det to

intervjuobjekter som ikke har kunne gi et svar, da de ikke har valgt et alternativ enda. Som *Figur 4-11* viser, var det ingen som svarte at de er *Mindre fornøyd*, mens det er en relativt lik spredning mellom *Svært fornøyd* og *Fornøyd* med henholdsvis åtte og seks svar. Dette kan tyde på at bedriftene i stor grad har funnet alternativer og valgt et kontorlokale som er i tråd med de kriterier man har satt som viktige i søke- og beslutningsprosessen.

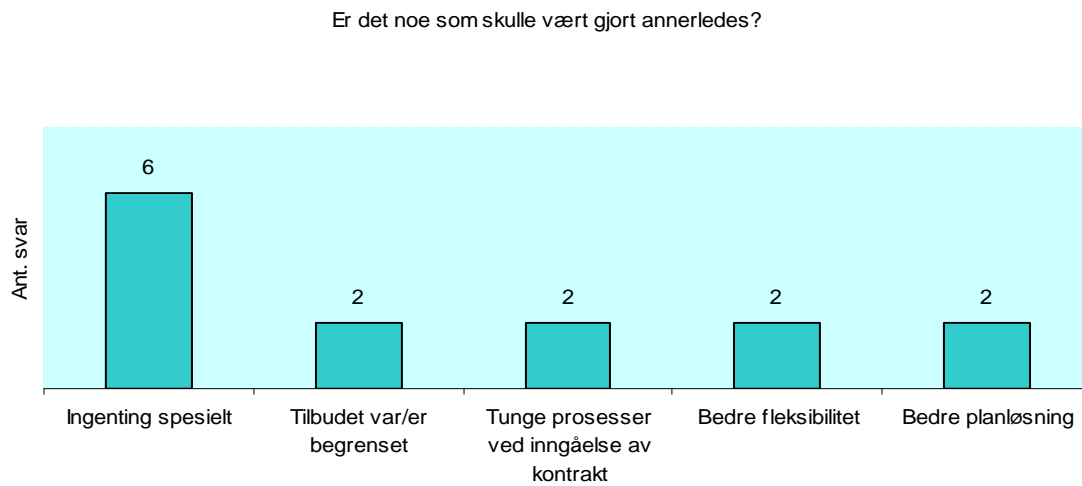


(*Figur 4-11: Hvordan tilfredsstillt dere tok de viktigste kriterier?*)

Årsaken til at bedriftene er såpass fornøyd kan være delt, men de aller fleste argumenterte med positiv respons fra de ansatte, samt at deres samarbeidspartnere opplever at man har flyttet til noe bedre. Her svarte flere at man tidligere hadde eldre lokaler uten moderne ventilasjon, og at et bedre inn klima alene har en stor del av æren for det gode resultatet. Videre sa flere bedrifter at man gjennom mer moderne og innbydende lokaler, får positive kommentarer fra besøkende hos dem (kunder, samarbeidspartnere, med flere), og at bedriftens omdømme har blitt styrket etter flyttingen.

Som en motvekt til spørsmålet stilt ovenfor, med de resultater *Figur 4-11* viser, ble det stilt to oppfølgingsspørsmål som går på om det er noe som skulle vært gjort annerledes i prosessen, samt om de hadde noe annet å tilføye. Her fremgår det av *Figur 4-12* at det flest svarte var at det ikke var noe spesielt de skulle endret på, sett i etterkant. Dog er det to som har svart at tilbudet av riktige lokaler i markedet, var mer begrenset enn de trodde på forhånd, og at de i ettertid gjerne skulle hatt bedre tid på å finne seg noe mer egnet. Videre svarte to, henholdsvis en fra privat og en fra offentlig næringsliv, at de hadde tunge interne prosesser som gjorde at

man brukte lengre tid enn de strengt talt synes er nødvendig. Fire bedrifter gav også inntrykk av at de skulle funnet løsninger som gir dem bedre lokaler, fordelt med to svar hver på *Bedre fleksibilitet* og *Bedre planløsning*.



(Figur 4-12: Er det noe som skulle vært gjort annerledes?)

Det siste spørsmålet som ble stilt for å fange opp eventuelt andre eller nye punkter fra beslutningsprosessen, var om intervjuobjektet hadde noe å tilføye prosessen. Her svarte de fleste at de ikke hadde noe annet enn det som hadde blitt nevnt tidligere, mens noen nye punkter fremkom, samt presiseringer av hva som hadde vært viktig for dem.

Blant de som flyttet internt i samme utleier sin portefølje fantes det bedrifter som hadde behov for nye lokaler innenfor kort tid, men som hadde flere år igjen av sin eksisterende leiekontrakt. Da ble det sagt at man ”*egentlig måtte finne noe i utleiers portefølje for å ha anledning til å gjennomføre en flytteprosess*”.

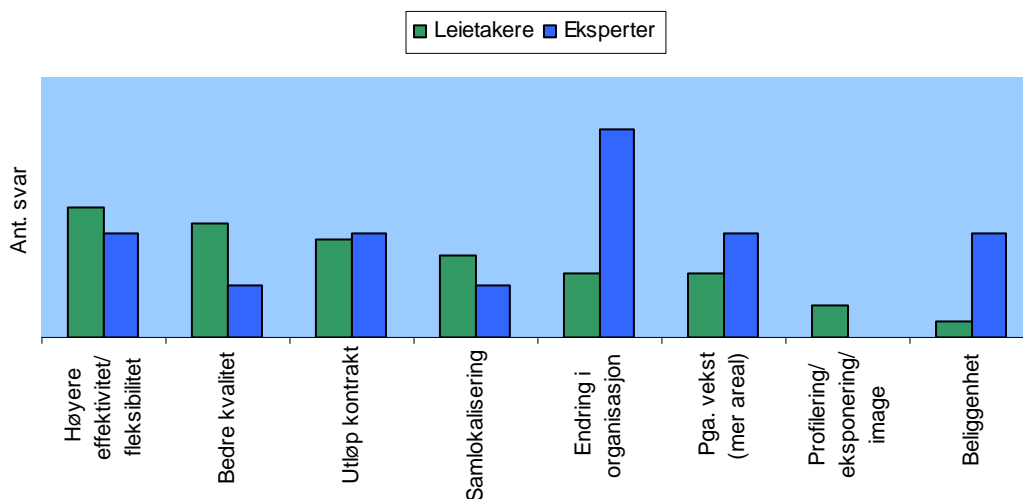
En annen årsak som ble nevnt som styrker argumentet om å begynne prosessen tidlig nok, var at noen opplevde at beslutningsprosessen tar lang tid, på grunn av tunge interne prosesser hvor kontrakter skal godkjennes av konsernledelsen og lignende. Blant de som har vært ute i god tid, var det flere som hadde hatt bistand fra søkemegler og interiørarkitekter. Svarene fra disse bedriftene var at de er tilfreds med bistanden.

4.3 Sammenligning av resultater

I det foregående har resultater fra henholdsvis ekspertintervju og leietakerintervju blitt gjennomgått, mens det i resten av dette kapittelet vil ses nærmere på sammenligning av ekspertenes og leietakernes svar. Det vil også diskuteres sammenhenger mellom besvarelsen på de ulike spørsmål fra leietakernes besvarelser.

4.3.1. Årsaker til flytting:

Ekspertene ble bedt om å svare på hva de mente var de viktigste kriterier for leietakerne, mens leietakerne selv ble bedt om å fortelle hva som var årsakene til ønske/ vurdering om å flytte. Her er svarene fra disse to spørsmålene sett opp mot hverandre, slik at søylene i *Figur 4-13* viser svarprosenten for hver av årsakene. Eksempelvis er *Endring i organisasjon* svart av 4 av 5 eksperter, som gir en svarprosent på 80. Dette er gjort for å synliggjøre ulikhetene i svar fra de to gruppene på en oversiktlig måte, og det presiseres at resultatene ikke er behandlet statistisk.

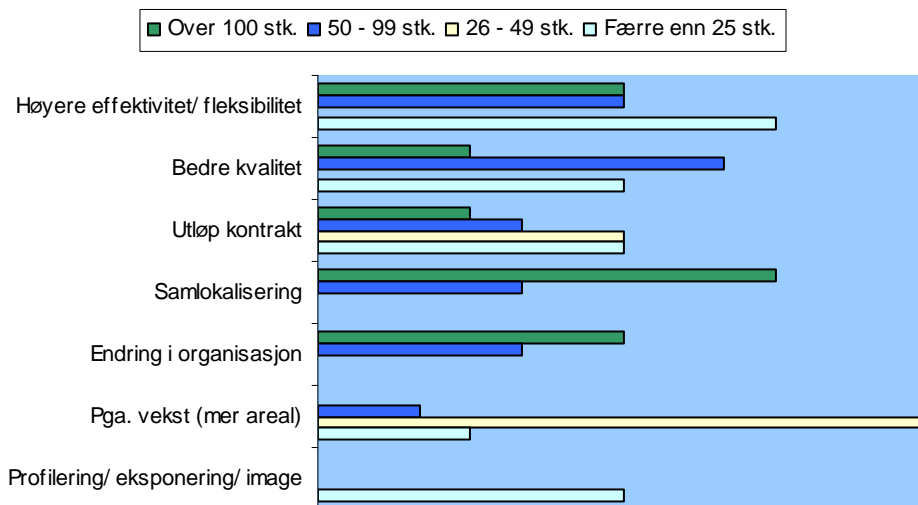


(Figur 4-13: Sammenligning av viktigste årsaker til flytting – eksperter og leietakere.)

Av *Figur 4-13* fremkommer det at et ønske om høyere effektivitet og fleksibilitet, samt bedre kvalitet var en viktigere årsak til flytting enn ekspertene trodde. Dette gjelder også samlokalisering, som i flere tilfeller var årsaken til at en flytting ble vurdert, og kan være et

resultat av oppkjøp, fusjoner og andre organisasjonsendringer. Og her er man inne på den årsaken ekspertene mente var viktigst, og det kan hende noen har tatt høyde for samlokalisering når man har svart *Endring i organisasjon*, mens leietakerne på sin side har vært mer spesifikke på hvilken organisasjonsendring som har vært årsak til flytting. Dette kan forklare noe av avviket mellom ekspertenes og leietakernes svar på punktet *Endring i organisasjon*. Ekspertene tror også at beliggenheten ofte er en årsak til ønske om flytting, noe som ikke er tilfellet hos de leietakere som ble intervjuet her. Dog har vi sett at beliggenheten derimot var en viktig faktor når valget om nye lokaler ble tatt.

Det er også gjort en vurdering av om det finnes en sammenheng mellom antall ansatte i bedriften, og hva som var årsakene til vurdering om å flytte. *Figur 4-14* nedenfor viser fordelingen, og her fremkommer andelen som har oppgitt det enkelte svar i hver av de fire ulike intervallene.



(Figur 4-14: Sammenheng antall ansatte – årsak til flytting.)

Figuren viser at det er en nokså jevn fordeling, tatt i betraktning det relativt lave antallet svar per kategori i dette tilfellet. Dog fremkommer det at det er de minste bedriftene, opp til 50 ansatte, som i hovedsak svarte at et behov for mer areal og ønske om bedre profilering var en årsak som utløste ønske om flytting. Det kan kanskje ha en sammenheng med at disse leier mindre arealer i antall kvadratmeter, og dermed er mer sårbare for vekst enn de som er flere ansatte og leier større lokaler?

4.3.2. Vektlegge kriterier for søk:

Tabell 4-5 sammenligner hva ekspertene trodde ble vektlagt mest hos leietakere på søk etter kontorlokaler, sett opp mot hva leietakerne faktisk vektla med sine svar. Tabellen er inndelt med tre fargekoder og +/-, hvor prinsippet er at gul markering angir at eksperter og leietakere en enige om vektlegging, rød markering (-) angir at kriteriet ikke var så viktig for leietakerne som eksperter trodde og grønn markering (+) angir at kriteriet var viktigere for leietakerne enn eksperter trodde.

	Enige	Uenige		Avvik
		Leietakere	Ekspertene	Leietakere/ Ekspertene
Arkitektur	Mindre viktig			
Profilering/ eksponering	Mindre viktig			
Sikkerhet	Mindre viktig			
Arealeffektivitet	Viktig			
Fleksibilitet	Viktig			
Lysforhold	Viktig			
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder	Viktig			
Parkeringsmuligheter	Viktig			
Profesjonell utleier/ forvalter	Viktig			
Tilgjengelighet med bil	Viktig			
Nærhet til offentlig kommunikasjon	Svært viktig			
Fellesfasiliteter		Mindre viktig	Viktig	-
Leieprisen		Viktig	Svært viktig	-
Nærhet til servicetilbud		Mindre viktig	Viktig	-
Representativt		Mindre viktig	Viktig	-
Energibruk		Viktig	Mindre viktig	+
Intern kommunikasjon		Viktig	Mindre viktig	+
Potensial for vekst		Viktig	Mindre viktig	+
Ventilasjon		Svært viktig	Viktig	+

(Tabell 4-5: Sammenlignet vektlegging av kriterier)

Som Tabell 4-5 viser var man enige om at arkitektur, profilering/ eksponering og sikkerhet er tre kriterier som ikke tillegges for mye vekt i en beslutningsprosess. Det betyr ikke nødvendigvis at man "ikke vil ha det", men at de øvrige kriterier ble vurdert som viktigere. Videre var man enige om at arealeffektivitet, fleksibilitet, lysforhold, nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder, parkeringsmuligheter, profesjonell utleier/ forvalter og tilgjengelighet med bil er viktige. Dette er da kriterier som i de fleste tilfeller er med i betraktningen når en leietaker søkte nye kontorlokaler. Man var også enige om at nærhet til

offentlig kommunikasjon var svært viktig, og at dette ble vurdert i minst 12 av tilfellene hvor de aktuelle leietakerne søkte etter nye lokaler.

Blant de kriterier som eksperter tror er viktigere for leietakerne enn de faktisk er, finnes leieprisen. Dette kan være et resultat av at ekspertene har opplevd at det ofte forhandles på leieprisen, men at det tross alt er viktigere for leietakerne å få det rette lokalet enn at prisen skal være lavest mulig. Videre ser man at leietakerne ikke vektla fellesfasiliteter høyt, noe som kan bety at man heller ville ha rasjonelle lokaler for egen bruk, enn at bygningen for øvrig har et bredt utvalg av fasiliteter, slik som garderobe, kantine og felles møterom. Nærheten til servicetilbud var heller ikke like viktig for leietakerne, og kan kanskje henge sammen med punktet ovenfor, hvor det er de andre funksjoner til eiendommen og lokalene som var viktige, og ikke nærheten til slikt som butikker, caféer og restauranter. Videre finner vi at leietakerne ikke vektla representativitet høyt, og det trenger nok ikke bety at man ikke ville ha fine lokaler, men kanskje kan begrepet representativt forstås som noe *”råflott”*, slik at man blir redd for å oppleves som for eksklusiv?

Det finnes også eksempler hvor leietakerne har svart at kriteriet er viktigere enn hva ekspertene trodde. Her finnes blant annet ventilasjon, hvor det ble sagt av en leietaker at man *”kom fra eldre lokaler med dårlig ventilasjon”*, og at det blir en forutsetning ved valg av noe nytt at ventilasjonen er moderne. Energibruk var et annet kriteri leietakerne vektla, og det kan være et resultat av bevisstgjøringen rundt energi- og miljøvennlighet de siste årene. Mange bedrifter opplyste at de var miljøsertifisert, og dermed blir det viktig å ha et energieffektivt bygg, både med hensyn til kostnader, men ikke minst i forhold til omdømmet. De to siste punkter som leietakerne vektla mer enn eksperter var intern kommunikasjon og potensial for vekst. Bedriftene var opptatte av at lokalene skal tilpasses deres organisasjon, og dersom man inngår langsiktig leieavtale ønsket man å sikre seg god nok plass gjennom denne perioden. Man *”ønsker ikke at lokalene skal være en flaskehals for å ta ut vekstpotensial”*, som en leietaker nevnte.

Tabell 4-5 omhandler mange kriterier, og inneholder ikke nye punkter som ble nevnt under *Annet*-kolonnen. Med bakgrunn i et ønske om å strukturere kriteriene bedre, er det utarbeidet

noen kategorier hvor det enkelte kriteri plasseres under. Kategoriene er definert etter en vurdering av gjennomgått teori i **kapittel 2**, samt de resultater som har fremkommet. Det som er verdt å merke seg er at *Beliggenhet* ikke er brukt som en egen kategori, da *beliggenhet* omhandler flere punkter. Det er vurdert dit hen at det er mer hensiktsmessig å plassere kriteriene under andre kategorier enn *Beliggenhet*, slik *Tabell 4-6* nedenfor viser. En kategori som er brukt er *Tilpasningsdyktighet*, og det ble også vurdert å benytte dette i intervjuguiden, men for å unngå misforståelser knyttet til begrepet ble dette utelatt derfra. Kriteriene er inndelt i følgende kategorier:

- Effektivitet
- Inneklima
- Transport
- Leiekontrakt
- Lovbestemte krav
- Omdømme
- Service
- Tilpasningsdyktighet

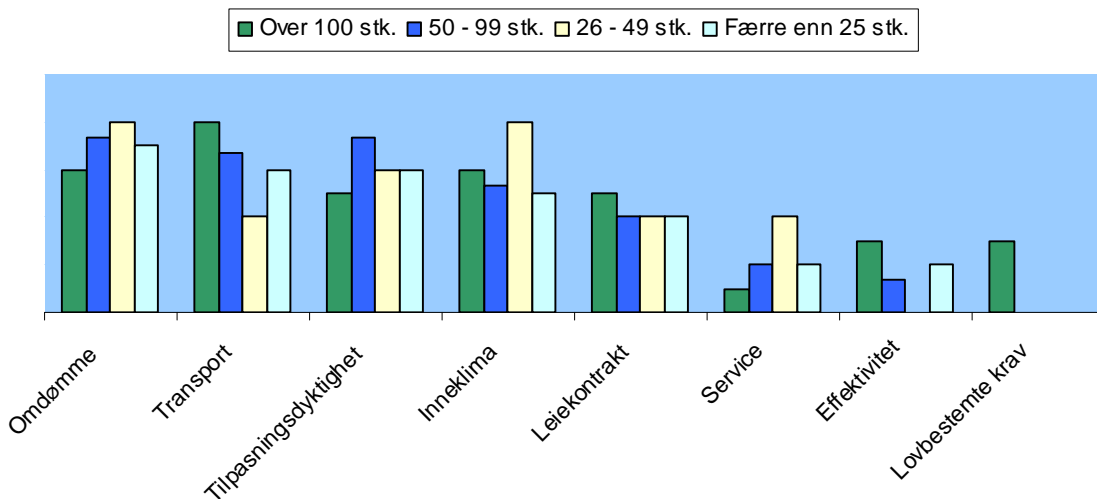
De kriterier som er markert (uthevert) er nye, som har kommet etter innspill fra flere under *Annet*-kolonnen, slik at det nå er totalt 25 kriterier som oppgis, fordelt på 8 kategorier.

Kriterie	Kategori
Alt på et plan	Effektivitet
Arealeffektivitet	Effektivitet
Lysforhold	Inneklima
Ventilasjon	Inneklima
Nærhet til offentlig kommunikasjon	Transport
Parkeringsmuligheter	Transport
Tilgjengelighet med bil	Transport
Leieprisen	Leiekontrakt
Profesjonell utleier/ forvalter	Leiekontrakt
HMS	Lovbestemte krav
Universell utforming	Lovbestemte krav
Andre leietakere i bygget	Omdømme
Arkitektur	Omdømme
Energibruk	Omdømme
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder	Omdømme
Profilering/ eksponering	Omdømme
Rekruttering	Omdømme
Representativt	Omdømme
Fellesfasiliteter	Service
Nærhet til servicetilbud	Service
Fleksibilitet	Tilpasningsdyktighet
Intern kommunikasjon	Tilpasningsdyktighet
IT systemer	Tilpasningsdyktighet
Potensial for vekst	Tilpasningsdyktighet
Sikkerhet	Tilpasningsdyktighet

(Tabell 4-6: Kategorisering valgkriterier)

Kategoriseringen kan utvides i ”begge retninger”. Med det menes at det kan lages overordnede grupper for kategoriene, eksempelvis fordelt på mikro og makronivå. Videre kan det settes underpunkter for hvert kriteri for å beskrive disse bedre. Dette blir en del av utvikling av et beslutningsstøtteverktøy i **kapittel 5**.

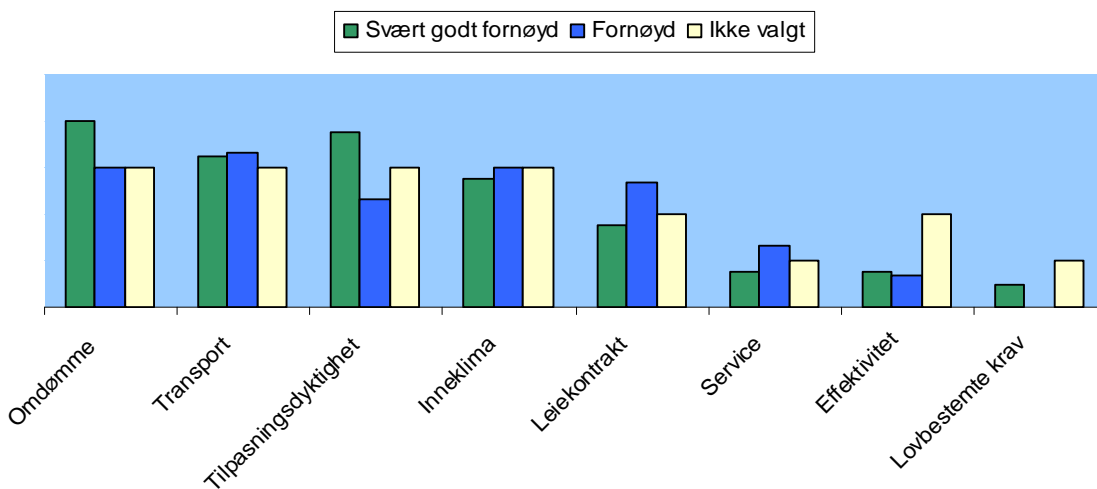
Det er videre sett på om det finnes grunnlag for å si at antall ansatte i bedriften har påvirkning på hvordan viktigheten av de ulike valgkriterier ble rangert. Her benyttes kategoriene som ble presentert ovenfor, inkludert ”nye” kriterier. *Figur 4-15* er utarbeidet ved at antall svar per kategori er delt på antall bedrifter i hver gruppe for å se hvordan kriteriene vektlegges.



(Figur 4-15: Antall ansatte i bedriften – rangering valgkriterier)

Av Figur 4-15 ovenfor fremgår det at viktigheten av kriteriene er jevnt fordelt på de ulike grupper, det vil si at det ser ut som det ikke er grunnlag for å si at bedriftens størrelse påvirker hvilke kriterier som vektlegges mest.

Som presentert tidligere, ble leietakerne bedt om å fortelle hvordan deres valg tilfredsstilte de viktigste kriterier, og nedenfor er det i Figur 4-16 sett på relasjonen mellom disse svarene og hvordan valgkriteriene ble rangert. Det gir et bilde av om det er en sammenheng mellom hvilke kriterier man vektla, og i hvilken grad man er fornøyd med det valget som ble gjort. Her er kategorien "Ikke fornøyd" tatt ut siden ingen svarte dette.

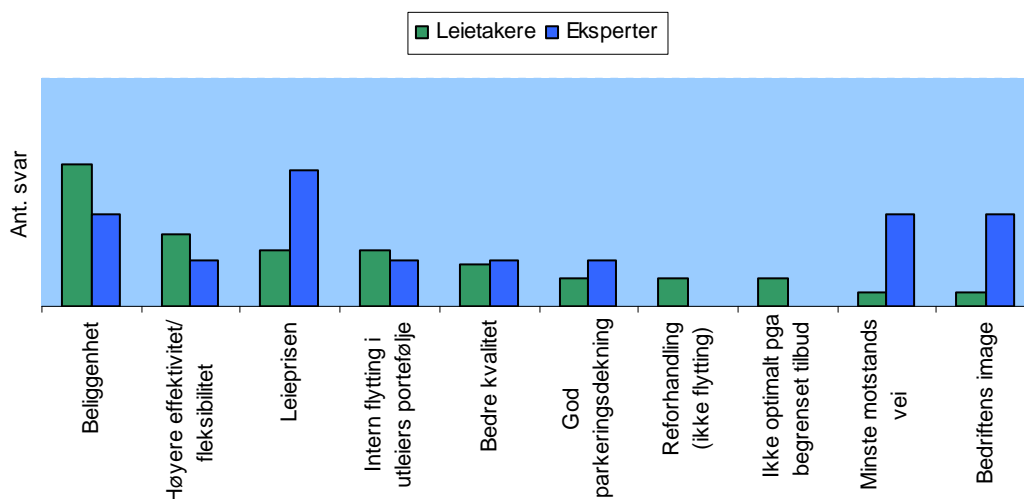


(Figur 4-16: Hvor fornøyd med valget – rangering valgkriterier)

Figur 4-16 gir også et bilde som tilsier en relativt jevn fordeling, men samtidig viser den noen punkter som er verdt å kommentere. Blant annet kan det se ut som de leietakerne som hadde fokus på *Omdømme* og *Tilpasningsdyktighet* i stor grad var svært fornøyde, mens de leietakerne som var fornøyde har hatt noe mer fokus på *Leiekontrakten*.

4.3.3. Vurdering aktuelle alternativer:

Det er interessant å se nærmere på hva som skiller besvarelsene til eksperter og leietakere i hva som styrer beslutningen i valg av alternativ. I Figur 4-17 oppgis svarene for hvert punkt. Forhold knyttet til Beliggenhet fra leietakernes svar er samlet i et punkt her.

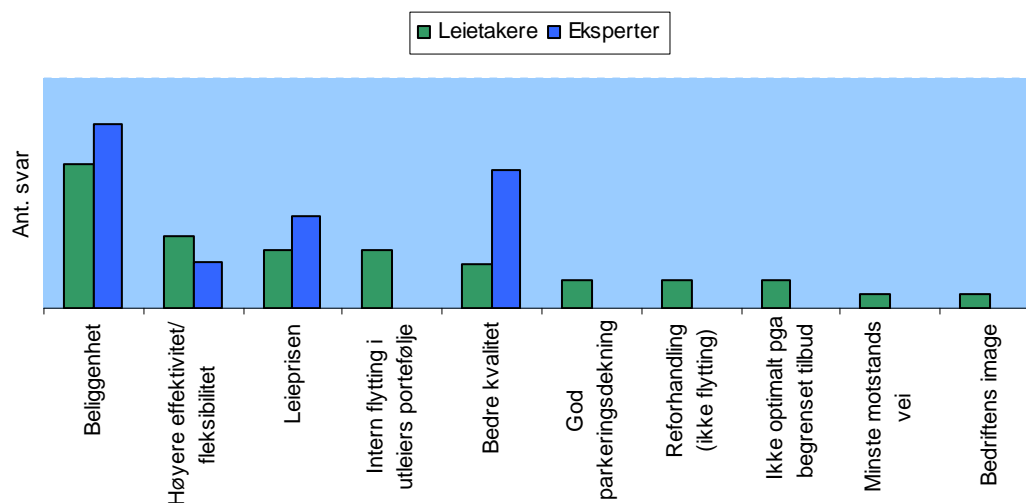


(Figur 4-17: Hva tror ekspertene styrer det valget bedriften tar/ hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?)

Her fremkommer det at både leietakere og eksperter sa at lokalets beliggenhet er en viktig del av bakgrunnen for den beslutningen man tar. Beliggenhet er et vidt begrep som i denne sammenheng kan favne flere kriterier, som eksempelvis nærhet til offentlig kommunikasjon, tilgjengelighet med bil, nærhet til kunder, og så videre. Igjen ser vi at leieprisen ikke var en så viktig del av beslutningen som ekspertene trodde. Ekspertene trodde også at det man kaller *Minste motstands vei* spiller en stor betydning, og dersom punktene *Intern flytting i utleiers portefølje* og *Reforhandling* også samles under dette punktet ser man at *Minste motstands vei*

er noe som til sammen spilte en viktig rolle i leietakers valg. Punkter som bedre effektivitet og fleksibilitet, bedre kvalitet og god parkeringsdekning går igjen som viktige fra tidligere.

Som en oppfølging til *Figur 4-17* ovenfor, er det også sett nærmere på sammenhengen mellom hva eksperter *mente* var de viktigste kriterier for leietakerne (ikke hva man tror styrte valget), og hvorfor leietakerne tok det valget de gjorde.



(*Figur 4-18: Hva mener ekspertene er de viktigste kriterier/ hvilket alternativ ble valgt og hvorfor?*)

Av *Figur 4-18* ovenfor vises det at leietakerne faktisk tok sine valg i tråd med hva eksperter mente var viktig. Beliggenhet ble av begge grupper nevnt som den viktigste årsaken, mens både høyere effektivitet og fleksibilitet og leieprisen også spilte en relativt stor rolle. Videre mente eksperter at bedriftene bør ha mer fokus på å finne lokaler med bedre kvalitet enn hva som faktisk var tilfellet hos leietakerne som ble spurt her.

Det er også sett på sammenhengen mellom hvorfor leietakerne valgte det alternativet man gjorde, og i hvilken grad man er fornøyd med det valget man har gjort. *Tabell 4-7* nedenfor

gir et bilde av dette, og her er det utarbeidet en tabell hver for de som har svart henholdsvis *Svært fornøyd* og *Fornøyd*.

	SVÆRT GODT FORNØYD								
Årsak beslutning/ bedrift nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	Svarprosent
Ny og bedre beliggenhet			x	x	x			x	50 %
Høyere effektivitet/ fleksibilitet	x					x	x		38 %
Leieprisen	x				x	x			38 %
Samme område/ beliggenhet	x						x		25 %
Intern flytting i utleiers portefølje		x	x						25 %
Bedre kvalitet			x						13 %
God parkeringsdekning	x					x			25 %
Reforhandling (ikke flytting)						x			13 %
Ikke optimalt pga begrenset tilbud		x							13 %

	FORNØYD							
Årsak beslutning/ bedrift nr.	1	2	3	4	5	6	Svarprosent	
Ny og bedre beliggenhet				x		x	33 %	
Høyere effektivitet/ fleksibilitet				x		x	33 %	
Leieprisen				x			17 %	
Samme område/ beliggenhet			x		x		33 %	
Intern flytting i utleiers portefølje	x					x	33 %	
Bedre kvalitet				x		x	33 %	
God parkeringsdekning							0 %	
Reforhandling (ikke flytting)		x					17 %	
Ikke optimalt pga begrenset tilbud	x						17 %	

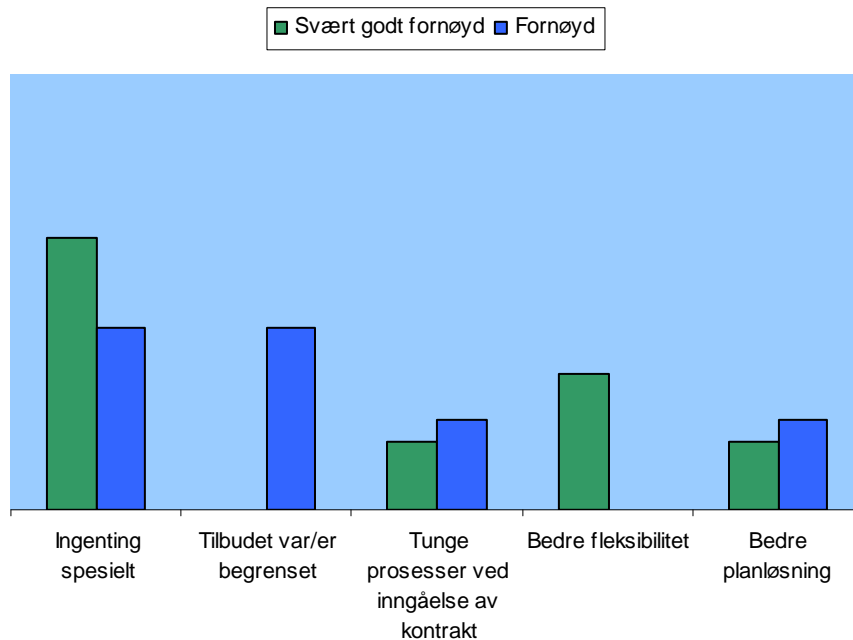
(Tabell 4-7: Hvilket alternativ ble valgt og hvorfor – hvordan tilfredsstillter valget de viktigste kriterier?)

Av tabellen ovenfor ser man at de som var svært godt fornøyd i større grad har hatt fokus på å finne lokaler med en ny og bedre beliggenhet enn de som var fornøyde. Samtidig fremkommer det at de som var svært godt fornøyde også i større grad har valgt sine lokaler med bakgrunn i leieprisen der. Et punkt som også peker seg ut er parkeringsdekning, hvor 2 av de 8 som var svært fornøyde har hatt fokus på dette, mens ingen av de fornøyde har latt dette styre sitt valg. På øvrige punkter ligger man relativt likt, dog med et avvik i kvalitet på lokaler, hvor de fornøyde hadde en høyere andel enn de svært fornøyde.

4.3.4. Evalueringsprosessen:

Avslutningsvis er det to spørsmål som ser på hvordan beslutningsprosessen vurderes i etterkant, avhengig av om leietakerne var svært fornøyde eller fornøyd. Her er det først sett på

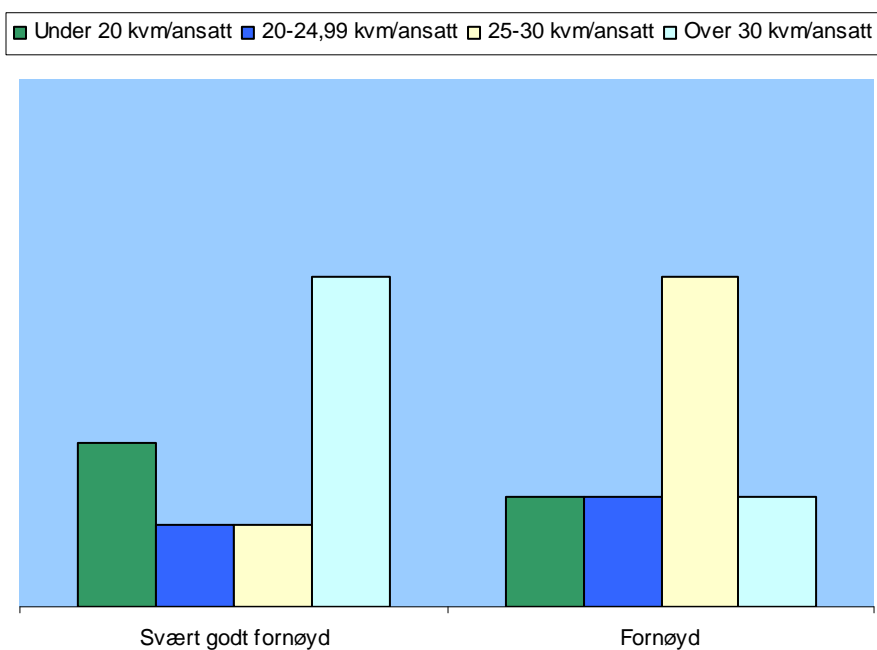
om det er en sammenheng mellom hvordan valget tilfredsstillte de viktigste kriterier, og om det er noe som skulle vært gjort annerledes. *Figur 4-19* viser dette.



(Figur 4-19: Hvordan tilfredsstillte valget de viktigste kriterier - skulle noe vært gjort annerledes?)

Her ser man at blant de som var fornøyde, så skyldes dette i stor grad enten at tilbudet var begrenset eller at de hadde tunge prosesser ved inngåelse av leiekontrakten. Dette kan ses sammen med om man begynner søkeprosessen i god nok tid, slik det har vært stilt spørsmål om tidligere. Videre vises det at blant de som var svært fornøyde, så er det i hovedsak forhold knyttet til selve arealene som kunne vært gjort annerledes, fordelt med bedre fleksibilitet og bedre planløsning.

Det er også sett nærmere på hvorvidt antall kvadratmeter per ansatt i leiearealet påvirker i hvilken grad bedriften var fornøyd med sitt valg.



(Figur 4-20: Antall kvm pr ansatt - hvordan tilfredsstiller valget de viktigste kriterier?)

Av Figur 4-20 ovenfor ser det ut som de fleste som har leid lokaler med lav arealeffektivitet (høyt antall kvadratmeter per ansatt) var svært godt fornøyd. Samtidig ser man at mange av de fornøyde har leid mellom 25 og 30 kvadratmeter per ansatt. Blant de som har leid mer arealeffektive lokaler (lavere antall kvadratmeter per ansatt), det vil si under 25 kvm, så er man nokså jevnt fordelt på henholdsvis svært godt fornøyd og fornøyd.

KAPITTEL 5 BESLUTNINGSSTØTTEVERKTØY



Med bakgrunn i den litteratur som er gjennomgått (**kapittel 2**) og de resultater som fremkommer fra undersøkelsen (**kapittel 4**) er det utarbeidet et beslutningsstøtteverktøy, som kan benyttes av bedrifter som er i en situasjon hvor de vurderer flytting av sine kontorlokaler.

Strukturen i beslutningsstøtteverktøyet tar utgangspunkt i The Real Estate Norm (Baird et.al., 1996), sammen med Blakstad (2001) og Haynes og Nunnington (2010) sine forklaringer og modeller av beslutningsprosessen når avviket mellom demand og supply blir for stort. Videre er det også sett nærmere på Haynes og Nunnington (2010) sin sjekklister i en beslutningsprosess, samt de 21 mulige valgkriterier som fremgår av *Office User Preferences* (Remøy, 2010). Videre er beslutningsstøtteverktøyet sin struktur basert på de ulike steg i en beslutningsprosess, slik det ble presentert i *Figur 2-1*.

Beslutningsstøtteverktøyet tar også utgangspunkt i kategoriseringen av de 25 valgkriterier oppgavens undersøkelse har trukket frem. Kriteriene er samlet under ulike kategorier, som igjen er fordelt på tre grupper, henholdsvis Arealene, Omgivelser og Kontrakter. Hensikten er at bedriften skal gjøre en vurdering av hvilken kvalitet (*arealene og omgivelser*) man har behov for innledningsvis, før de aktuelle alternativer man har for nye lokaler gjennomgås med dette for øyet. Alternativene gis en karakter for i hvilken grad kriterier oppfylles i hvert tilfelle. Når resultater av dette arbeidet er gjort, kan dette sammenlignes med de kommersielle vilkår (*kontrakter*) hvert alternativ tilbyr, før man foretar en beslutning basert på en helhetsvurdering. Er det kvaliteten eller de kommersielle vilkår som er viktigst? Det er et mål at resultatet av å benytte beslutningsstøtteverktøyet skal være at bedriften med større sikkerhet finner det kontorlokalet som er egnet for sin virksomhet, både i dag og for fremtiden.

Beslutningsstøtteverktøyet har fått navnet *MOVE*, som er det latinske ordet for ”flytte” (Google Oversetter, 2013).

5.1 Utgangspunkt

Beslutningsstøtteverktøyet (MOVE) består av to dokumenter, hvor det ene gjennomgår fasene i beslutningsprosessen, fra årsaken som utløser flytting og frem til beslutning tas, mens det andre er et evalueringsverktøy for de aktuelle alternativer. Det kan være andre løsninger enn en flytting som i noen tilfeller løser leietakerens behov, men i dette verktøyet fokuseres det på de aktiviteter som utløses dersom en flytting blir vurdert.

Tanken er at leietakeren under de forskjellige faser i prosessen skal måtte ta stilling til enkelte forhold, og stille seg noen relevante spørsmål som gir grunnlaget for å finne de lokaler som er mest egnet for sin virksomhet. Det er ønskelig at bedriften åpner øynene for de muligheter som ligger i å finne riktige kontorlokaler. De spørsmål og vurderinger som fremgår av verktøyet bør tilpasses hver enkelt bedrift, og det kan også være andre relevante spørsmål som er aktuelle å ta stilling til, avhengig av leietakerens situasjon.

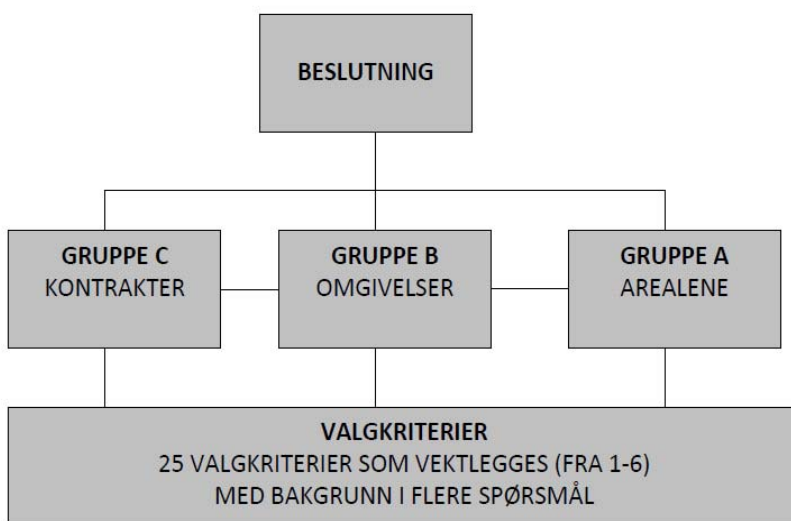
Evalueringsverktøyet er vedlagt oppgaven i to versjoner (**vedlegg 2**), hvor en er et "rent" ark, mens den andre er simulert med vektning av kategorier og rangering av alternativer. Verktøyet har den hensikten at de kategorier som ikke vektlegges høyt, ikke får et like stort utslag på resultatet som de viktigste kategorier. Eksempel: Dersom en leietaker vektlegger *service* som lite viktig (med vekt på 10%), så får det også et lite utslag om et alternativ får lav karakter (for eksempel 20) på punktet om *service*. Alternativ som får dårlig karakter på viktige kategorier gir derimot et større utslag på resultatet. De kriterier som skal vurderes ved bruk av beslutningsstøtte- og evalueringsverktøyet er slik *Tabell 5-1* oppsummerer følgende:

GRUPPE A - AREALENE		GRUPPE B - OMGIVELSER		GRUPPE C - KONTRAKTER	
Kriterie	Kategori	Kriterie	Kategori	Kriterie	Kategori
Alt på et plan	Effektivitet	Nærhet til offentlig kommunikasjon	Transport	Kostnader	Leiekontrakt
Arealeffektivitet	Effektivitet	Parkeringsmuligheter	Transport	Leieareal	Leiekontrakt
Lysforhold	Inneklima	Tilgjengelighet med bil	Transport	Leietid	Leiekontrakt
Ventilasjon	Inneklima	Andre leietakere i bygget	Omdømme	Utleier	Leiekontrakt
HMS	Lovbestemte krav	Arkitektur	Omdømme	Nøkkeltall	Leiekontrakt
Universell utforming	Lovbestemte krav	Energibruk	Omdømme		
Fleksibilitet	Tilpasningsdyktighet	Nærhet til fagmiljø/partnere/ kunder	Omdømme		
Intern kommunikasjon	Tilpasningsdyktighet	Profilering/ eksponering	Omdømme		
IT systemer	Tilpasningsdyktighet	Rekruttering	Omdømme		
Potensial for vekst	Tilpasningsdyktighet	Representativt	Omdømme		
Sikkerhet	Tilpasningsdyktighet	Fellesfasiliteter	Service		
		Nærhet til servicetilbud	Service		

(Tabell 5-1: Oversikt valgkriterier og kategorisering)

Beslutningsstøtteverktøyet MOVE finnes under **kapittel 5.3** som *Figur 5-3*, slik det ble utarbeidet og presentert for ekspertpanelet. Dog presenteres her en modell som viser gjennomføringen av en evaluering under fase 5 av verktøyet, slik det ble lagt frem som et forslag overfor ekspertpanelet.

Figur 5-1 gir et bilde av hvilken tankegang som lå bak forslaget til evalueringsverktøy. Tanken var at en bedrift i denne delen av prosessen først skulle gå gjennom ulike spørsmål for de 25 ulike valgkriterier, slik de ble vist i *Tabell 5-1*. Videre skulle hvert valgkriteri vektlegges ut fra hvor viktig det er for bedriften, på en skala fra 1 til 6. Heretter skulle hvert av bedriftens alternativer for nye lokaler (tilbud) gis en karakter for i hvilken grad kriteriet oppfylles. Summen av en slik evaluering gav da hvert alternativ en ”poengsum” ut fra hvor høy oppnåelse det hadde, sett opp mot bedriftens vektlegging av kriteriene.



(Figur 5-1: Forslag til modell evalueringsverktøy)

5.2 Test i ekspertpanel

Ekspertpanelet fikk beslutningsstøtteverktøyet presentert, samt at evalueringsverktøyet som utgjør fase 5 ble grundig gjennomgått. Man er enige i tankegangen om å foreta en prosess og beslutning basert mest mulig på fakta, og i mindre grad på subjektive vurderinger. Dog nevner de at det nok i de fleste tilfeller vil være underliggende faktorer som ikke fanges opp, og kommenterer samtidig at dette vil være vanskelig å ta høyde for i et slikt verktøy.

Det ble også stilt spørsmål til om de minste bedriftene i utvalget faktisk vil benytte et slikt verktøy, da det kan være en mer omfattende prosess enn de har sett for seg på forhånd. Det ble konkludert med at dette nok vil variere fra bedrift til bedrift og av hvilken beslutningstaker man har med å gjøre.

For øvrig ble panelet enige i at det verktøyet som ble presentert, og de ulike faser, inneholder de viktigste spørsmål og punkter en bedrift på søk etter nye kontorlokaler bør ha med seg. Panelet hadde ikke forslag til endringer i beslutningsstøtteverktøyet MOVE, se *Figur 5-3*.

Under gjennomgang av selve evalueringsverktøyet fra fase 5, se *Figur 5-1*, ble det av deltaker B i ekspertpanelet nevnt at *”leiekostnaden utgjør en stadig mindre del av personalkostnaden til en bedrift”*, hvor han argumenterer med at lønnskostnaden har steget vesentlig mer enn leiekostnaden de senere år. Dette mener panelet bør bety at de fleste bedrifter må forstå viktigheten av riktige lokaler, og at man nok ”tåler” å betale høyere kostnader enn før. Samtidig ble det nevnt at det nok er hensiktsmessig at evalueringen deles i to – hvor henholdsvis lokalenes *kvalitet* og de *kommersielle vilkår* vurderes hver for seg, før de til sammen utgjør grunnlag for en beslutning til sist. Slik får man fokus bort fra kostnader innledningsvis, og bedriften kan danne seg et bedre grunnlag av hva som faktisk er det beste lokalet (produktet) for seg.

For at MOVE skal bistå bedrifter på riktig måte, mente ekspertpanelet at resultatet og den summen som evalueringsverktøyet kommer frem til, på en bedre måte må ta hensyn til bedriftens rangering av kriteriene. Det ble derfor foreslått å benytte de samme 25

valgkriteriene, men ikke slik at hvert kriteri vektlegges for seg. Man mener verktøyet vil gi et mer riktig svar dersom det heller er kategoriene som vektlegges i forhold til hverandre, og at selve vurderingen også blir enklere og mer oversiktlig da. Som nevnt ble man enige om at de kategoriene som omhandler produktet (kontorlokalet) sin kvalitet, bør vurderes for seg, før man til slutt ser dette opp mot de kommersielle vilkår for hvert alternativ. I verktøyet representerer Gruppe A (arealene) og Gruppe B (omgivelser) hvilken kvalitet lokalet har, mens Gruppe C (kontrakter) oppsummerer de kommersielle vilkår. Rekkefølgen i bruk av evalueringsverktøyet blir med bakgrunn i dette følgende:

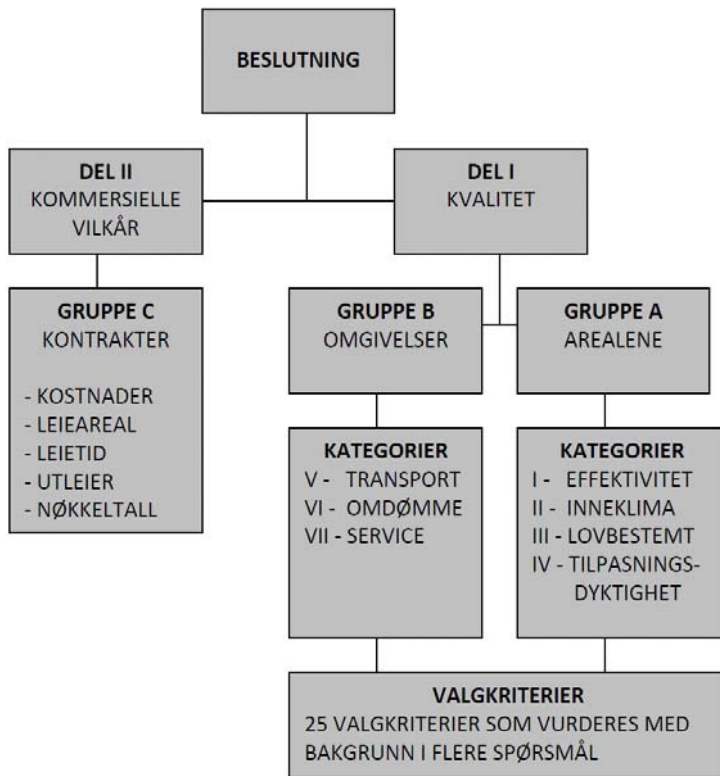
1. Gjennomgå hvert valgkriteri og ranger kategoriene under henholdsvis Gruppe A og B i forhold til hverandre, etter hvor viktige de er for bedriften. Summen skal bli 100% i begge gruppene.
2. Gi hvert alternativ karakter på i hvilken grad de oppfyller kriterier, og dermed også de enkelte kategorier. Dette gjøres på en skala fra 1 til 100.
3. Vurder hvordan alternativer svarer på de kommersielle vilkår i Gruppe C.
4. Vektlegg Gruppe A og B opp mot hverandre, basert på hvorvidt det er *arealene* eller *omgivelser* som er viktigst for bedriften.
5. Oppsummer resultater sett opp mot de kommersielle vilkår og ta en beslutning.

Ekspertpanelet mener at man ved å korrigere evalueringsverktøyet i tråd med dette, vil oppnå et mer riktig resultat, ved at de viktigste kategorier og kriterier skilles mer fra de mindre viktige. Dermed vil et alternativ som får lav karakter på en viktig kategori for bedriften, få et større utslag på resultatet enn i det opprinnelige forslaget som ble presentert. At de kommersielle vilkår skal vurderes til slutt er også ment å bidra til et riktig beslutningsgrunnlag.

Man mener også at dette er en metode som gjør resultatene enklere å forstå, og bedre å presentere. Spesielt interesserte kan gå i detalj på hvorfor de ulike alternativer rangeres som de gjør, mens det for andre vil kunne gis godt lesbare presentasjoner på mer overordnet nivå.

5.3 Beslutningsstøtteverktøyet MOVE

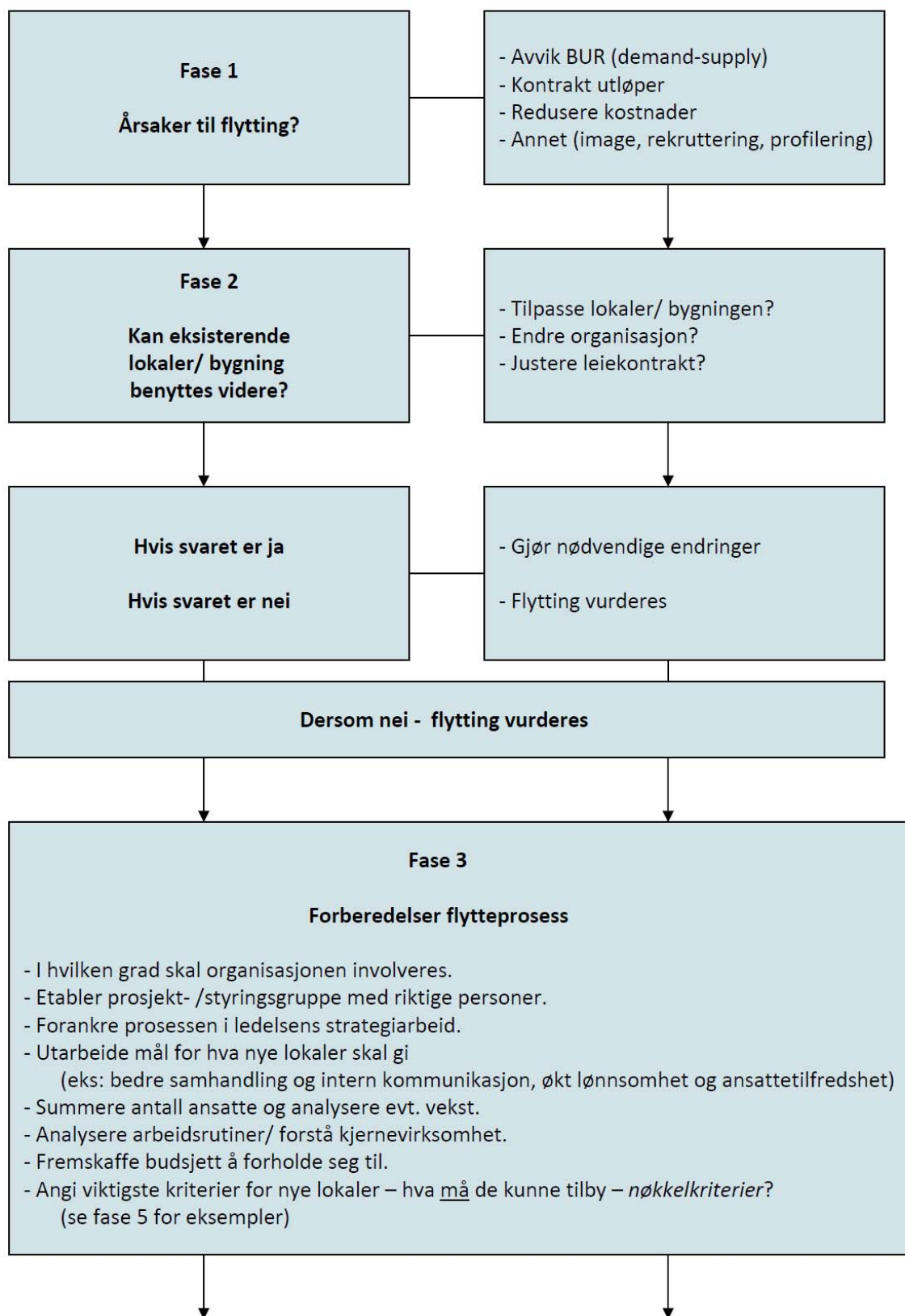
Med bakgrunn i tilbakemeldinger fra ekspertpanelet har evalueringsverktøyet vært gjenstand for revidering, og revidert modell følger her som *Figur 5-2*.

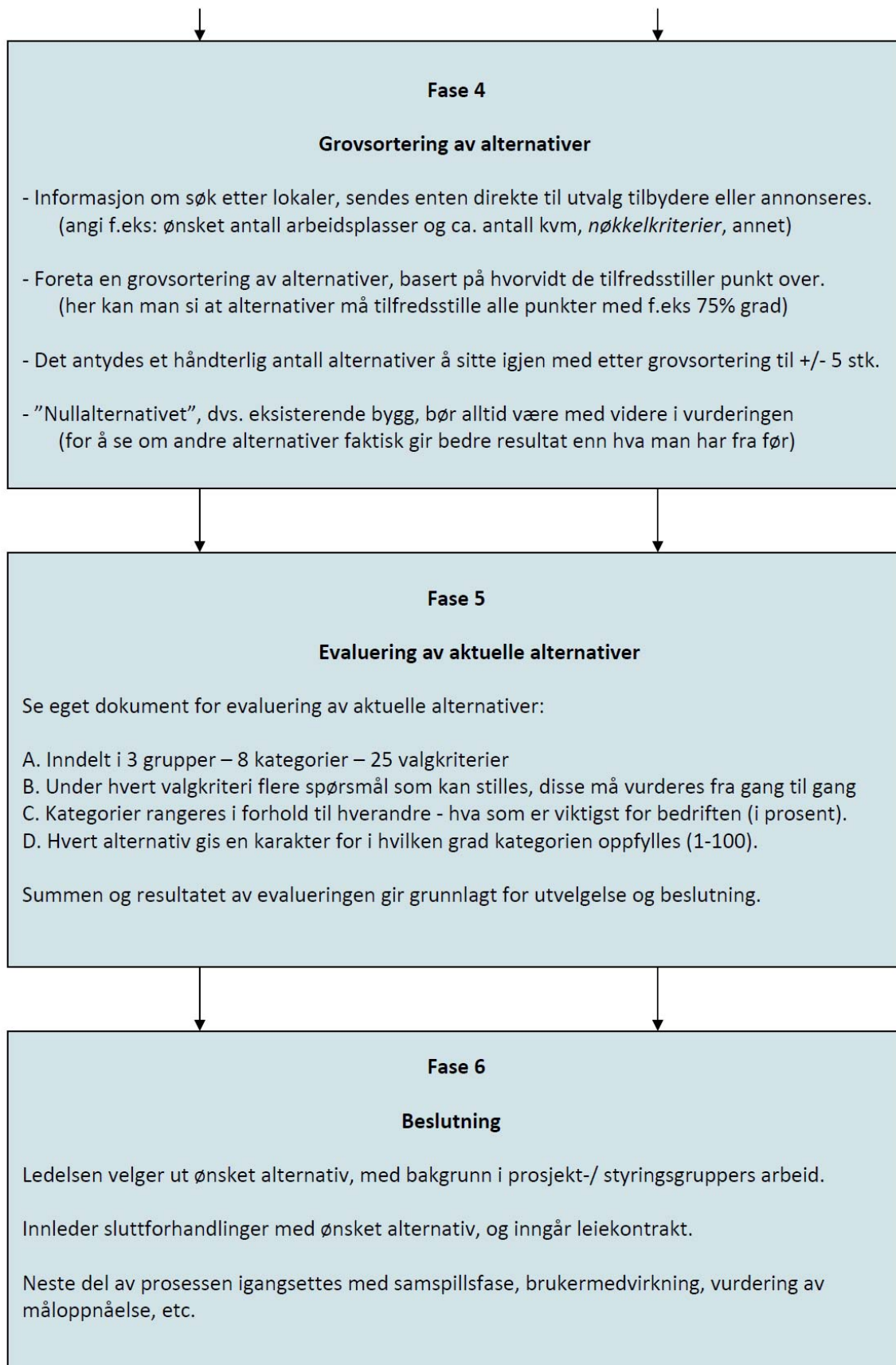


(Figur 5-2: Revidert modell evalueringsverktøy)

Det er kun den reviderte versjonen av selve evalueringsverktøyet som er vedlagt denne oppgaven, se **vedlegg 2**.

Som nevnt hadde ikke ekspertpanelet forslag til endringer i beslutningsstøtteverktøyet MOVE, slik at dette ble opprettholdt som foreslått. Dette vises i *Figur 5-3* fra neste side.





(Figur 5-3: Beslutningsstøtteverktøy - MOVE)

KAPITTEL 6 DRØFTING



I dette kapitlet diskuteres det nærmere sammenhengen mellom hva litteraturen på området, slik den ble gjengitt i **kapittel 2**, mener er viktig når en bedrift vurderes flytting av sine kontorlokaler, sett opp mot de resultater som fremkom under **kapittel 4** ved gjennomføring av oppgavens undersøkelse.

Det diskuteres videre hvilke fellestrekk og ulikheter som finnes mellom litteraturen og resultatene, slik at man bedre skal kunne se hva som er årsaker til flytting, hvilke kriterier som vektlegges i søket etter nye lokaler, samt hva som kjennetegner prosessen med vurdering av aktuelle alternativer.

Av kapitlet fremgår det at den viktigste årsaken til flytting er en endring i organisasjon, mens andre viktige årsaker er ønske om bedre effektivitet og fleksibilitet. Når det gjelder de høyest vektlagte kriterier for søk etter nye lokaler, så anbefaler litteraturen at dette skjer med bakgrunn i bedriftens virksomhet og at man bør søke lokaler som både er egnet i dag men også varige for tilpasninger i fremtiden. Dette støttes i stor grad av resultater fra undersøkelsen, hvor det blant annet fremkommer at det er viktigere for bedriften å finne de riktige lokalene fremfor å ha fokus på det rimeligste alternativet. Når kriterier er vektlagt, skal aktuelle alternativer vurderes, og her fremgår det samme som i sted, nemlig at prosessen bør styres av bedriftens behov, og ikke etter kostnader.

6.1 Årsaker til flytting

En vanlig årsak til at et ønske eller vurdering om flytting finner sted, er at det har oppstått et avvik mellom bedriftens behov, og hva lokalene kan tilby (BUR), på grunn av endringer hos bedriften over en tidsperiode (Blakstad, 2001 og Remøy, 2010). Dersom man ser direkte på resultatene fra undersøkelsen, ser man at eksperter mener en endring i organisasjon var den viktigste årsaken, mens dette ikke var tilfellet for leietakerne. Dog fremgår det at leietakerne har oppgitt svar som ønske om *samløkalisering* og *behov for mer areal*, og dersom dette ses på som en organisasjonsendring var også dette den oftest utløsende årsaken for leietakerne.

Et annet forhold som ble ofte nevnt, var at bedriften hadde et behov for *høyere effektivitet og fleksibilitet*. Hva som er bakgrunnen for dette kan man se nærmere på, men det er grunn til å anta at også dette henger sammen med en utvikling over tid, og at leietakeren har andre behov ”i dag” enn ved innflytting i lokalene. Men en annen bakgrunn for at effektivitet og fleksibilitet var viktig, kan også være at man ønsker lavere kostnader og/ eller økt lønnsomhet, bedre intern kommunikasjon og samhandling, samt høyere produktivitet ved å gjennomføre en flytting, slik Arge og de Paoli (2000), van Meel et.al. (2010) og McDougall et.al. (2002) trekker frem.

Årsaker som har sammenheng med bedriftens omdømme kan være utløsende for flytting, og her kan bedriftens image i markedet spille en rolle (Arge og de Paoli, 2000 og van Meel et.al., 2010). Hvilket omdømme og image bedriften har kan påvirke lønnsomheten slik det ble gjennomgått ovenfor, også i den forstand at man til en høyere grad klarer å rekruttere bedre medarbeidere til sin bedrift, samt beholde sine eksisterende ansatte, gjennom å ha riktige lokaler som støtter oppunder en god kultur (van Meel et.al., 2010). Dette viser seg også gjennom undersøkelsen, da årsaker som behov for *bedre kvalitet* og ønske om *bedre profilering/eksponering* fremheves av flere.

Ekspertene i undersøkelsen trakk frem beliggenhet som noe de ofte trodde utløser flytting, men dette støttes ikke i særlig grad, verken av leietakerne eller i litteraturen. Som det vises senere, er beliggenhet et viktig kriteri i valg av nytt lokale, men det kan ikke sies at det er en viktig årsak til selve flyttingen.

Det viser seg også gjennom undersøkelsen at flere leietakere ”benytter anledningen” når leiekontrakten utløper, til å gjøre en sammenligning med andre alternativer i markedet. At dette er en viktig årsak til flytting støttes også av eksperter, og kan bety at flere bedrifter faktisk innser viktigheten av å ha riktige kontorlokaler for sin virksomhet. Man velger ikke nødvendigvis ”minste motstands vei”, slik det gjennomgås senere, men ønsker å finne det som er rett for seg.

Når bedriften så har valgt å vurdere flytting, er det sentralt at man gjør en vurdering av hvilke effekter flyttingen skal gi (van Meel et.al., 2010), og forstår hvilket strategisk virkemiddel en flytteprosess kan være dersom den gjøres riktig (Blakstad og Hatling, 2007).

6.2 Vektlegge kriterier for søk

Å fatte sin beslutning basert på fakta vil øke sannsynligheten for å ta riktig beslutning (Collins, 2001 og Haynes og Nunnington, 2010), og det er dette som er noe av rammen for utarbeidelse av beslutningsstøtteverktøyet i **kapittel 5**. Det vil være fornuftig å involvere de ansatte på rett måte, og å gjøre et godt forarbeid i sin beslutningsprosess (Eley og Marmot, 1995, Arge og de Paoli, 2000 og Blakstad og Hatling, 2007). Gjennom et slikt arbeid lærer for det første bedriften seg å kjenne sine egne behov (Valen et.al., 2011), slik at man i neste omgang kan finne de riktige lokaler som er mest egnet til å utføre sin kjernevirksomhet (Hansen et.al., 2011 og Blakstad og Sæbøe, 2009).

For å finne de lokaler som er mest egnet, kan det være flere ulike kriterier som skal vurderes, og disse kan sorteres i forskjellige kategorier. Her er effektivitet en kategori, og kan eksempelvis dreie seg om fordelingen cellekontor og åpent landskap. Hva som er riktig for den enkelte bedriften er det ikke noe fasitsvar på (Arge og de Paoli, 2000), men forhold som kan vurderes er hensynet til en privat sone og behov for konsentrasjon (Dewulf et.al., 2000 og van der Voordt, 2003). Både eksperter og leietakere i undersøkelsen var enige om at det er sentralt å finne lokaler som gir bedriften effektive løsninger. Kriterier som kan vurderes under denne kategorien er om man skal søke å samle sine lokaler på færrest mulig etasjer, og hvilken arealeffektivitet man skal søke etter, for eksempel antall kvadratmeter per ansatt.

Inneklima er en annen kategori hvor det viser seg at dette er noe som vektlegges høyt for bedrifter som vurderer flytting, samt at dette støttes av ekspertintervjuene. Herunder finnes ventilasjon, som var et av de to viktigste kriterier for leietakerne i undersøkelsen. Dette kan også ha bakgrunn i at noen leietakere kom fra eldre og mer umoderne lokaler, og dermed ønsker seg noe bedre når man skal flytte. Det er med andre ord viktig for leietakers tilfredshet (van der Voordt, 2003) og påvirker hvilken komfort de ansatte opplever på arbeidsplassen (Worthington, 2006). Et forhold som produktivitet ble nevnt tidligere (Arge og de Paoli, 2000, van Meel et.al., 2010 og McDougall et.al., 2002), og bedre ventilasjon kan være et punkt som bidrar til økt produktivitet. Det trekkes frem at man bør søke et ventilasjonsanlegg som både er tilpasset dagens situasjon, men som også kan gjøres om ved endringer i lokalet (Laing et.al., 1998).

Det finnes også en kategori som *må* oppfylles, og som dermed kan oppleves som en selvfølge for leietakere som vurderer flytting, de lovbestemte krav. Noen leietakere trakk frem at det å finne lokaler som i best mulig grad tilfredsstillers HMS-krav, samt universell utforming, faktisk var det viktigste punkt for dem og det første de så etter. Dette støttes av Worthington (2006), som sier det er viktig å vurdere i hvilken grad disse kravene faktisk tilfredsstilles i det enkelte kontorlokale, men det er altså ikke vektlagt høyt av leietakerne.

Tilpasningsdyktighet er en kategori som omfatter flere valgkriterier, og vil være viktig for å tilfredsstillers leietakernes behov, herunder fremtidige endringer (Blakstad, 2001 og van Meel et.al., 2010). Av undersøkelsen fremgår det at blant de bedrifter som var svært fornøyde med sine nye lokaler, så hadde en høy andel av disse stort fokus på tilpasningsdyktighet. Dette kan dreie seg om fleksibilitet, og hvilke arbeidsmåter man finner i den aktuelle bedriften, hvor de ansatte eksempelvis kan jobbe fra ulike steder som på kontoret, hjemmefra, og på såkalte "third places". Et begrep som oppsummerer disse forhold er *Det dynamiske arbeidsliv* (Haynes og Nunnington, 2010), og som Remøy (2010) fremhever så vil en organisasjon være mer dynamisk enn de lokaler man leier. At bedriften finner lokaler som tilrettelegger for denne problemstillingen er sentralt (van der Voordt, 2003), og det fremgår av undersøkelsen at fleksibilitet er et kriteri som både eksperter og leietakere hadde fokus på. Dog, kanskje i noe mindre grad enn de burde? Et av kriteriene som henger sammen med fleksibilitet, er hvorvidt man søker lokaler som gir et potensial for vekst. Næringslivet i Norge går i hovedsak godt i 2013, og flere leietakere fremhever viktigheten av å finne lokaler med et potensial for vekst. Dermed er det sentralt for mange bedrifter å faktisk finne lokaler som er varige, enten ved høy fleksibilitet i lokaler eller byggets størrelse totalt sett (Dewulf et.al., 2000).

Intern kommunikasjon er et annet kriteri som har sin plass under tilpasningsdyktighet, og henger sammen med forhold som ble nevnt tidligere angående fordeling av arbeidsplasser. Hvilken grad av åpenhet og informasjonsflyt man behøver, vil avhenge av den enkelte bedriften. Hvilke IT-systemer kontorlokalene kan tilby påvirker også kommunikasjonen i bedriften, og her har det skjedd stor utvikling de siste år. Det er sentralt å se mulighetene som ligger i innføring av ny teknologi, da dette i stor grad kan endre måten vi arbeider på (Worthington, 2006), og gi mer kreativitet og informasjonsflyt (van der Voordt, 2003 og Haynes og Nunnington, 2010). Sikkerhet er det siste kriteriet under denne kategorien, og dette

ble av både eksperter og leietakere nevnt som et av de minst viktige kriterier, noe som ikke er i tråd med hva Worthington (2006) mener. Her kan det sikkert også finnes variasjoner fra bedrift til bedrift, men det ser ut som sikkerhet ikke spiller en stor rolle ved valg av kontorlokaler.

Transport er en kategori som fanger opp noen kriterier som i hovedsak vektlegges høyt av leietakerne i undersøkelsen, herunder nærhet til offentlig kommunikasjon, tilgjengelighet med bil og parkeringsmuligheter. I hvilken grad dette kan oppfylles av nye lokaler, kan også påvirke omdømmet, eksempelvis dersom flere av de ansatte har barn i barnehage og behøver lett adkomst med bil og parkeringsmuligheter. At tilgjengelighet med både egen og offentlig kommunikasjon er viktig fremheves også av Eley og Marmot (1995). Særlig fremheves nærhet til offentlig kommunikasjon som svært viktig for leietakerne, samt av både Worthington (2006) og Vatne (2005). Dette kan henge sammen med at de leietakerne som ble spurt har kontor i større byer i Norge, og dermed er vant til å bruke offentlig kommunikasjon fremfor bil. Det fremgår også som nevnt at beliggenhet ikke er en viktig årsak til flytting, men at det med bakgrunn i ovennevnte kriterier, blir et veldig viktig kriteri ved valg av nye lokaler. Mange av leietakerne som fremhever beliggenhet, sa også at de flyttet innenfor samme område som før, da man *”var vant til å ha kontor der”*.

En annen kategori som går igjen blant de bedrifter som ble svært fornøyde med sine nye lokaler, er at de hadde fokus på kriterier forbundet med omdømme. Slik det så vidt ble nevnt over, kan rekrutteringssituasjonen til en bedrift påvirkes av dens lokaler (Vatne, 2005). Her spiller transport en rolle, men også slikt som å skape en god arbeidsplass for nåværende og nye ansatte, gjennom innbydende lokaler med godt lys og moderne preg (Dewulf et.al., 2000). Gjennom riktig utforming kan det skapes gode sosiale omgivelser på kontoret, som i tillegg til bedre produktivitet også kan bedre rekrutteringssituasjonen (Becker og Sims, 2001). Dette er punkter som forteller noe om bedriftens identitet, sammen med forhold som nærhet til andre selskaper man ønsker tilknytning til, om man ligger i riktig ”strøk” og hvorvidt man får profilert eller eksponert sin logo på bygget (Eley og Marmot, 1995). Det viser seg at dette også er kriterier både leietakerne og ekspertene faktisk vektlegger høyt, og at det dermed ser ut som forhold knyttet til bedriftens omdømme og image spiller en stor rolle ved valg av nye kontorlokaler. Kategorien omdømme inneholder også noen flere kriterier, blant annet

energibruk, som det har vært stort fokus på i media og det offentlige de siste årene, samt som Worthington (2006) nevner som viktig for en bedrift. Det virker som energibruken vektlegges høyere av leietakerne enn ekspertene tror, og noe av årsaken til dette kan være at flere og flere bedrifter er miljøsertifisert og tilsvarende, slik at de av omdømmeårsaker ønsker lokaler som fremstår som energieffektive og miljøvennlige. Arkitektur er et siste kriteri som kan vurderes under denne kategorien, og her virker det tydelig at dette er noe som ikke vektlegges høyt av verken leietakere eller eksperter.

Blant flere av leietakerne i undersøkelsen har man en høy andel ansatte som er høyt utdannet. Remøy (2010) sier at denne typen arbeidskraft gjerne vil ligge nært servicetilbud. Dette er også noe som støttes av ekspertene i undersøkelsen, mens det ikke virker like viktig for de leietakere som er spurt. Her er service inndelt i byggets fellesfasiliteter, samt hvilke servicetilbud som ligger i nærheten. Det kan virke som bedriftene i større grad vektlegger et riktig lokale for seg, enn at graden av servicefunksjoner i nærheten styrer valget. Om dette betyr at det faktisk ikke er viktig for de ansatte, eller hvorvidt bedriftene undervurderer den effekten det kan ha, er det vanskelig å si noe om.

Kategoriene og kriteriene som er gjennomgått gir et bilde av hvilke kvaliteter bedriftens nye lokaler bør ha. Men det finnes et siste kriteri som alltid er med i vurderingen, og det er de forhold som kontraktene regulerer. Bedriftene ønsker å oppnå best mulig kvalitet til lavest mulig kostnad (Rohn, 2010), og i undersøkelse som vises av Vatne (2005) fremgår også dette. Ekspertene i denne undersøkelsen mener leiepris er et svært viktig kriteri, mens det ser ut som leietakerne har mer fokus på å finne riktig produkt enn å nødvendigvis leie billigst mulig, noe som er i tråd med hva McDougall et.al. (2002) sier. Dog er det ingen som vil betale mer enn de må, og leie av kontorlokaler er en såpass stor kostnad at man bør være den bevisst (Dewulf et.al., 2000, McDougall et.al., 2002 og van der Voordt, 2003). Her vil det være riktig å ha fokus på den totale kostnaden ved leieforholdet, i stedet for pris per kvadratmeter (de Vries et.al., 2008). Med andre ord er det ikke bare leieprisen som bør vurderes, men også drift, forvaltning og vedlikehold (Valen et.al., 2011 og Worthington, 2006).

6.3 Vurdering aktuelle alternativer

Når kriteriene er vektlagt, skal bedriften gjøre en vurdering av hvilket alternativ som tilfredsstillere deres krav på beste måte. Her er både eksperter og leietakere i undersøkelsen enige om at det som bør vurderes er lokalets beliggenhet, at man oppnår høyere effektivitet og fleksibilitet, en bedre kvalitet, samt at dette skal skje til riktig leiepris. Valg av kontorlokale er et strategisk valg som kan påvirke om bedriften når sine mål (Haynes og Nunnington, 2010), men det fremgår av undersøkelsen at mange leietakere flytter internt i utleiers portefølje og reforhandler sin leiekontrakt. Da kan man stille spørsmål til årsaken til dette, om det er på grunn av at man søker ”*minste motstands vei*”, eller om det er andre forhold som gir dette svaret? Noe som kan nevnes her er at de leietakerne som oppgav av man hadde benyttet eksterne rådgivere i prosessen, i hovedsak er godt fornøyde med det, noe som kan være et alternativ dersom man ikke har kapasitet selv.

En annen årsak til at noen velger ”*minste motstands vei*”, kan være at man ikke igangsetter prosessen tidlig nok. Tilbudet av ledige kontorlokaler kan være begrenset (Vatne, 2005 og Akershus Eiendom, 2013), og blant de leietakerne som ikke var svært godt fornøyde med sine nye kontorlokaler finnes det flere som har oppgitt nettopp et begrenset tilbud i markedet den gang, samt at noen hadde tunge interne prosesser. Å starte prosessen og søket etter nye lokaler i god nok tid, kan med andre ord virke som et viktig punkt.

Som det har vært nevnt er arbeidsplassen i stadig utvikling og utvikler seg raskere enn lokalene man leier (Remøy, 2010 og Worthington, 2006). Dette vil utløse behov for nye lokaler med bedre effektivitet og fleksibilitet, og man ser at dette ble oppgitt som viktig av både eksperter og leietakere. Å finne lokaler som er egnet og passer til bedriftens organisasjon og identitet bør styre prosessen (Becker og Steel, 1995). Leietakerne i undersøkelsen opptrer i tråd med dette, i den grad man vektlegger såpass mange andre kriterier som viktigere enn hvilken leiepris man må betale. Det har også blitt nevnt at de bedriftene som hadde fokus på tilpasningsdyktighet og omdømme ofte ble svært godt fornøyde.

Ved en gjennomgang av resultater fra undersøkelsen, ser man at ingen bedrifter oppgav at de var mindre fornøyde med sine nye lokaler. Dette kan ha noen ulike årsaker, blant annet at

flyttingen hadde skjedd såpass nylig at man ikke har ”funnet” feilene enda. Men det stilles også spørsmålstejn ved om intervjuobjektene ikke ønsker å innrømme det dersom man har tatt et dårlig valg, når man selv har deltatt i beslutningsprosessen. Uansett kan det virke som en flytting virker i hovedsak positivt for bedriften, og særlig vil dette kunne gjelde når man flytter til noe som oppleves bedre for de ansatte og samarbeidspartnerne.

For å kvalitetssikre at bedriftens lokaler har de kvaliteter man søker etter, og tilfredsstillende kriterier man har vektlagt, finnes det ulike verktøy. Her nevnes eksempelvis The Real Estate Norm (REN), slik det presenteres av Baird et.al. (1996) og Remøy (2010), samt det beslutningsstøtteverktøy som utgjør del av denne oppgaven.

KAPITTEL 7 KONKLUSJONER



Dette kapitlet oppsummerer drøftingen fra **kapittel 6** og gir konklusjoner på de spørsmål som ble stilt under innledningen.

Konklusjonene er basert på en sammenligning av eventuelle likheter og ulikheter mellom hva litteraturen fremhever som viktige kriterier, sett opp mot de resultater som fremkommer fra undersøkelsen.

I stor grad er det samsvar mellom hvilke kriterier som bør vektlegges, og de kriterier som bedriftene faktisk vektlegger ved valg av nye kontorlokaler. Konklusjonen gir svar på de kriterier og kategorier som har vært gjenstand for diskusjon, og særlig fremheves kriterier som sier noe om lokalets tilpasningsdyktighet og omdømme som viktige. Det er også verdt å merke seg at bedriftene har større fokus på å finne lokaler med rett kvalitet, fremfor å kun ha fokus på de kommersielle vilkårene.

I oppgaven er det utarbeidet et beslutningsstøtteverktøy, MOVE, som også inneholder et evalueringsverktøy for vurdering av nye kontorlokaler.

7.1 Konklusjoner

For å gi et svar på hvilke kriterier som vektlegges når bedrifter vurderer flytting av kontorlokaler, går det innledningsvis inn på de årsaker som utløser et ønske eller et behov for flytting hos bedriften, før det ses nærmere på de ulike kriterier.

Det fremgår at den viktigste årsaken til at flytting av lokaler vurderes, er at det har skjedd en endring i organisasjonen. Dette kan være seg løpende endringer over tid, som gjør at dagens lokaler ikke tilfredsstillende de behov man har, eksempelvis representert gjennom et ønske om høyere effektivitet eller fleksibilitet. Endringer i organisasjonen av en annen karakter kan også være årsak til flytting, slik som samlokalisering med andre enheter, blant annet ved oppkjøp og fusjoner, samt et ønske om bedre intern kommunikasjon og samhandling. Andre årsaker som ofte utløser flytting kan være et ønske om bedre omdømme, med mål om at dette kan gi et sterkere image og bedre rekrutteringssituasjon. At den enkelte bedriften ser viktigheten av å finne det riktige lokalet for seg, basert på ovennevnte, er sentralt.

På spørsmål om hvilke kriterier som vektlegges ved vurdering av kontorlokaler, sett opp mot hvilke kriterier som bør vektlegges, så viser det seg at det er stor grad av samsvar mellom hva litteraturen og eksperter mener, og hva leietakerne (bedriftene) vektlegger. Det utgangspunkt bedriften bør ha, er at man skal finne seg lokaler som er egnet til kjernevirksomheten som skal drives i lokalet. Herunder fremgår det at effektivitet er, og bør være, et viktig kriteri, dog slik at lokalet fortsatt skal være tilpasset ens arbeidsmåter. Et godt inneklima er et annet kriteri som vektlegges svært høyt, og særlig kravet om god ventilasjon, da det er noe som kan gi bedriften ulike fordeler, blant annet økt produktivitet, bedre rekruttering og høyere komfort hos de ansatte. Det finnes også noen lovbestemte krav som må oppfylles i kontorlokalene, og her ser man at leietakerne ikke vektlegger disse høyt. Det kan ha en sammenheng med at dette er noe som må være tilstede (en selvfølge), og dermed blir det ikke rangert høyt hos de fleste.

Kriterier som omhandler lokalets tilpasningsdyktighet trekkes frem som viktig i litteraturen, og det viser seg at de bedrifter som har hatt fokus på disse ofte har endt opp som svært fornøyde med sine nye lokaler. Herunder kan det tyde på at kriterier forbundet med fleksibilitet med fordel kunne vært vektlagt enda mer av flere bedrifter. Det gjelder blant

annet å forsøke å analysere sin egen situasjon frem i tid, for å anta hvordan bedriften da ser ut, og hva dette vil kreve av deres lokaler. Å finne et kontorlokale som er varig vurderes i denne sammenheng som sentralt, siden man vet at en organisasjon kan endre seg vesentlig gjennom en lengre leieperiode, slik at bedriften tilrettelegger i best mulig grad for dette.

Et annet kriteri som vektlegges høyt, er de punkter som er forbundet med transport. Blant annet blir tilgang til offentlig kommunikasjon fremhevet som et av de to viktigste kriterier for leietakerne. Dette støttes av litteraturen som også sier at god transportsituasjon i tilknytning til lokalet kan bidra til bedre omdømme. Og nettopp omdømme er et annet forhold bedriftene bør ha med seg i vektlegging av valgkriterier. Det blir sagt at dette er viktig av bedriftene, og argumentasjon som støtter dette er at bedriften kan se på sine lokaler som et ansattegode på lik linje med andre goder. Det riktige lokalet kan gi en styrket identitet, noe som kan være viktig i et marked med høy konkurranse, lav arbeidsledighet og høye lønninger. Servicetilbud er et annet kriteri som bør vektlegges, særlig hvor man har høyt utdannet arbeidskraft. Men her ser det ut som bedriftene selv vektlegger andre kriterier høyere enn service, i forhold til hva som kan anbefales ved gjennomgang av litteratur. Betyr dette at bedriften undervurderer viktigheten av servicetilbudene, eller er det faktisk ikke så viktig som andre tror?

Tilslutt gjenstår et kriteri som omhandler kontrakten. Det blir sagt at leieprisen og andre kommersielle vilkår alltid spiller en rolle i valg av nye kontorlokaler, og at det utgjør en såpass stor del av en bedrifts kostnader, at det også bør være del av vurderingen. Men på den andre siden ser vi at bedriftene i hovedsak vektlegger de kriterier som gir et bilde av lokalets kvaliteter høyere, noe som tyder på at man ofte heller har fokus på å finne de beste løsningene, fremfor å minimere kostnadene.

Når kriterier er vektlagt, og bedriften skal gjøre sin vurdering av de aktuelle alternativer, er det ulike måter å tilnærme seg dette på. Det fremgår både av eksperter og leietakere at noen velger ”*minste motsands vei*”, mens andre kjenner verdien av å finne riktige lokaler, og dermed bruker nødvendig tid på vurderingen. Her tilsier både litteratur og resultater at bedriftene bør bruke tilstrekkelig med ressurser på sin vurdering, og at prosessen bør starte i god nok tid. Tilbudet i et marked kan være begrenset, og man kan ha tunge prosesser i sin

organisasjon, som gjør at det kan ta tid å finne et egnet alternativ. Prosessen bør styres av bedriftens organisasjon og identitet, og søke å finne lokaler som passer for dens kjernevirksomhet. De bedriftene som bruker sine kontorlokaler som et virkemiddel for å nå sine mål, og finner egnede lokaler, fremstår i all hovedsak som fornøyde med det valget som er tatt.

Det er interessant å se at det kan være forskjeller mellom hvilke kriterier som ligger bak de vanligste årsaker til at flytting vurderes, og hvilke kriterier som vektlegges høyt når man først er i flyttemodus. Et annet interessant resultat, er at eksperter virker å ha et større fokus på leiepris og bedriftens kostnader, enn hva leietakerne selv sier. Årsaken til dette kan være at man som gårdeiers representant ofte opplever at leietakeren forhandler på de kommersielle vilkår, siden man ikke ønsker å betale mer enn man må, men at det faktisk er viktigere for leietakerne å få det rette lokalet enn å minimere kostnadene sine.

I oppgaven er det utarbeidet et beslutningsstøtteverktøy kalt MOVE, basert på gjennomgått litteratur og de resultater som har fremkommer, slik det presenteres under **kapittel 5**. Det søkes en beslutningsprosess som i størst mulig grad er basert på fakta, og hvor det gjøres et godt forarbeid i forkant av et søk. Her er det sentralt å involvere organisasjonen på riktig måte og nivå, og forstå hva som er viktig for nettopp din bedrift, gjennom å stille de riktige spørsmålene. Ved bruk av et evalueringsverktøy, skal ulike kategorier vektlegges opp mot hverandre, og de ulike alternativer sammenlignes i forhold til dette. Når bedriften har evaluert kvaliteten til de ulike alternativer, vurderes disse opp imot de kommersielle vilkår som er tilbudt. Med bakgrunn i en slik prosess er målet at bedriften skal fatte en beslutning om det kontorlokale som er mest egnet for seg.

7.2 Tema for videre forskning

Det kan tilslutt antydes at enkelte moment i undersøkelsen kan være interessant for videre forskning.

1. Kan det være interessant å se nærmere på den faktiske konsekvensen av å velge riktige kontorlokaler, kontra å velge feil lokaler? Hvilke effekter kan dette gi på alt fra økonomisk resultat, ansattetilfredshet og rekrutteringssituasjon, til produktivitet og sykefravær?
2. Å gå mer i dybden på hvilke underliggende prosesser som skjer i en bedrift som er inne i en slik beslutningsprosess, eksempelvis forholdet mellom ”den usynlige organisasjonen” og den som leder prosessen.
3. Teste beslutningsstøtteverktøyet MOVE i konkrete case fra start til mål, for å validere at det faktisk fungerer i tråd med hensikten, samt revidere dette basert på de erfaringer man gjør seg.

REFERANSELISTE

- Arge, K. og de Paoli, D. (2000). *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. Byggforsk – Norsk byggforskinstitutt. Prosjektrapport 285. Oslo.
- Atkin, B. og Brooks, A. (2009). *Total Facilities Management, Third Edition*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Baird, G., Gray, J., Isaacs, N., Kernohan, D. og McIndoe, G. (1996). *Building evaluation techniques. Kap. 4,5 The Real Estate Norm (REN) v/ Hans de Jonge*. McGraw-Hill. US.
- Becker, F. og Sims, W. (2001). *Offices that work. Balancing Communication, Flexibility and Cost*. Cornell University. Oktober 2001.
- Becker, F. og Steel, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance workshope*. Jossey-Bass. San Francisco. 1995.
- Bjørberg, S., Mørk, M.I., Sæbøe, O.E. og Weisæth, O. (2008). *Ord og uttrykk innen eiendomsforvaltning – fasilitetsstyring (Facilities Management)*. Multiconsult, NBEF og NTNU.
- Blakstad, S.H. (2001). *A Strategic Approach to Adaptability in Office Buildings*. NTNU Trondheim. November 2001.
- Blakstad, S.H., Andersen, I.A. (2013). *Added Value from Workplace design, management and use? A case study*. Corporate Real Estate Journal. 2 (3). March 2012
- Blakstad, S.H. og Hatling, M. (2007). *Kontorbyggets bruk*. Utdrag av SINTEF rapport, Fremtidens kontorbygg. November 2007.
- Blakstad, S.H. og Sæbøe, O.E. (2009). *Fasilitetsstyring, Facilities Management*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag og NTNU Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet.
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap – and others don't*. Random House Business Books. London, 2001.
- Crowther, J., Kavanagh, K., Ashby, M. (1998) *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Fifth Edition. Oxford University Press. Oxford.

Dewulf, G., Krumm, P. og de Jonge, H. (2000). *Successful corporate real estate strategies.* Arko Publishers, Nieuwegein. 2000..

Eley, J. og Marmot, A.F. (1995). *Understanding offices. What every manager needs to know about office buildings.* Penguin Books, England.

Fellows, R., Liu, A. (2008). *Research Methods for Construction. Third edition.* Chichester: Wiley Blackwell.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* J.W. Cappelens Forlag AS. Oslo 2008.

Hansen, G., Blakstad, S.H. og Olsson, N. (2011). *Usability reviewed. Summing up Norwegian research on usability.* CFM Nordic Conference 22-23 august 2011. Technical University of Denmark.

Haynes, B.P. og Nunnington, N. (2010). *Corporate real estate asset management. Strategy ang implementation.* Elsevier. Oxford, UK.

Jensen, P. A. (2001). *Håndbog i Facilities Management. Kap. 5 – Space Management.* DFM 2001.

Kishk, M., Pollock, R. Og Atta, J. (2005). *A structured model for performance assessments in property management.* Journal of Facilities Management. Aberdeen, UK.

de Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J., Westhof, F. (2011). *Do SMEs create more and better jobs?* EIM. Zoetermeer. November 2011.

Laing, A., Duffy, F., Jaunzens, D. og Willis, S. (1998). *New environments for working. The re-design of offices and environmental systems for new ways of working.* BRE and DEGW 1998. London

Larsen, A.K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode.* Bergen: Fagbokforlaget.

McDougall, G., Kelly, J.R., Hinks, J og Bititci, U.S. (2002). *A review of the leading performance measurements tools for assessing buildings.* Journal of Facilities Management, Vol 1. Iss: 2, pp. 142 – 153.

van Meel, J., Martens, Y. og van Ree, J.H. (2010). *Planning office spaces. A practical guide for managers and designers.* Laurence King Publishing Ltd. London, UK.

Mjøen, J., Aarberg Andersen, I., Einum, E., Leikvam, G. og Kjeldseth, J. (2006). *Nytt hovedkontor for SpareBank 1 Midt-Norge. Hovedrapport lokalisering.* Trondheim, 26. april 2006.

Olsson, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning.* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Remøy, H.T. (2010). *Out of office. A study on the Cause of Office Vacancy and Transformation as a Means to Cope and Prevent.* The author and IOS Press. 2010. NTNU, Trondheim.

Standard Norge (2007). *NS-EN 15221-1, Fasilitetsstyring, Del 1: Termer og definisjoner.* Norsk versjon.

Sunnevåg, K.J. og Ekerhovd, N.A. (2002). *Flytting av en statsinstitusjon – erfaringsbakgrunn og kriterier for lokalisering.* SNF-Rapport nr. 17/02. Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen, August 2002.

Valen, M.S. , Olsson, N., Bjørberg, S. og Gissing, H.K. (2011). *Bygningsvedlikehold. Bedre planlegging – en nøkkel til bedre vedlikehold.* NTNU Senter for eiendomsutvikling- og forvaltning. Tapir Akademisk Forlag. Trondheim.

Vatne, E. (2005). *Storbyene i kunnskapsøkonomien. Arena for kunnskapsdeling og nyskaping.* Scandinavian Academic Press. Oslo, 2005.

van der Voordt, D.J.M. (2003). *Costs and benefits of innovative workplace design. Center for people and buildings.* Delft, 2003.

de Vries, J. C., de Jonge, H., og van der Voordt, T. J. M. (2008). *Impact of real estate interventions on organisational performance.* Journal of Corporate Real Estate 10.3. (2008): pp. 208-223, 225-226. Netherlands.

Worthington, J. (2006). *Reinventing the workplace, 2nd edition.* DEQW PLC. London, 2006.

Artikler:

Adresseavisen (2013). *Kontorlandskap som gir kreativitet*. Adresseavisen 04.04.2013 v/ Ann Iren Bævre. pp. 24 – 25.

Akershus Eiendom (2013). *Markedsrapporten: Det norske næringsseiendomsmarkedet – våren 2013*. <http://akershus-eiendom.no/no/markedsrapporter>

Wright, H.C. (2012). *På søk for Red Bull*. Estate Media. Nr. 7-2012. pp. 26 – 31.

Forelesninger:

Olsson, N. (2012,1). *Vitenskapelige metoder. Grunnleggende prinsipper, forskningsdesign, metoder*. Forelesning på NTNU: Senter for eiendomsutvikling og forvaltning. 26.03.2012. Trondheim.

Olsson, N. (2012,2). *Vitenskapelige metoder. Rapportskrivning og struktur*. Forelesning på NTNU: Senter for eiendomsutvikling og forvaltning. 28.03.2012. Trondheim.

Rohn, H. (2010). *Organisering og ledelse i eiendomsforvaltning*. Forelesning. NTNU: Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning 08.09.2010.

Internett:

Innovasjon Norge (2012) <http://www.innovasjonnorge.no/Bedrift-i-EU/Nyheter-fra-Innblikk/85-av-nye-arbeidsplasser-skapes-av-sma-og-mellomstore-bedrifter-SMB/> (sist lest 19.05.2012)

Google Oversetter (2013) <http://translate.google.no/#no/la/flytte> (sist lest 10.06.2013)

Regelhjelp.no (2013) <http://www.regelhjelp.no/Om-nettstedet/Om-bransjer-naringskoder-og-organisasjonsnummer/> (sist lest 27.04.2013)

VEDLEGG

1. Intervjuguide
2. Evalueringsverktøy
3. Signert uttaksskjema

VEDLEGG 1

Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

KRITERIER FOR VALG AV KONTORLOKALER

Intervjuer: Kristian Hogstad Lund

Intervjuobjekt:

Firma:

Dato:

1. Innledning

- Presentere meg selv, både som student og megler.
- Presentere masteroppgavens tema, og hva jeg ønsker å oppnå med oppgaven.
- Kort om hva slags spørsmål som vil komme.
- Legger opp til en relativt åpen dialog, slik at det er anledning til å tilføye ting utover direkte svar på det enkelte spørsmål.
- Vil få tilsendt et sammendrag av masteroppgaven når ferdig våren 2013.
- Alle intervjuobjekter vil holdes anonyme og kun grupperes.
- Kommentarer eller spørsmål til dette før vi begynner?

2. Faktaspørsmål

- Hvem er <Bedriften intervjuobjektet jobber hos>?
- Hvilken virksomhet driver <Bedriften intervjuobjektet jobber hos>?
- Hvor i landet bedriver <Bedriften intervjuobjektet jobber hos> sin virksomhet?
- Hvilken stilling har <Intervjuobjektet>?
- Hva innebærer dette mht. ansvarsforhold, daglige oppgaver og fokus?
- Hvor lang erfaring har <Intervjuobjektet> med dette?

3. Sentrale spørsmål

- Kort gjentakelse av oppgaven (punkt 1) og avgrensning, dvs. SMB i Norge som leier lokaler.
- Hvor mange ansatte har <Bedriften intervjuobjektet jobber hos> (evt. avdelingen)?

A. "Ekspert"

- Hva mener du er de vanligste årsakene til at bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler?
- Hva tror du styrer det valget/ beslutningen bedriften tar (hvorfor velger man som man gjør?)
- Nevn det du mener er de (*ha et fast antall, for eksempel 8?*) viktigste kriterier for SMB leietakere i beslutningsprosessen.
- *Evt. rangering av sjekklister/ kriterier – i den rekkefølgen du tror det er (se side 3).*

B. "Leietakere"

- Hvor mange kvm (ca.) kontor leier dere per i dag?
- Når var sist du/ bedriften deltok i en flytteprosess?
- Hva var årsaken(e) til ønske/ vurdering om å flytte?
- Hvis beslutning er tatt: Hvilket alternativ ble valgt, og hvorfor?
- Hvor lenge løper dagens leiekontrakt?
- Nevn de (*ha et fast antall, for eksempel 8?*) viktigste kriterier for dere i beslutningsprosessen.
- Hvordan tilfredsstiller valget dere tok de viktigste kriterier?
- Noe annet å tilføye til prosessen?
- Noe som skulle vært gjort annerledes?
- *Evt. rangering av sjekklister/ kriterier – utgår – tas i pkt ang viktigste kriterier ovenfor.*

4. Avslutning

- Hvis det er noe uklart/ ubesvart tidligere i intervjuet tas dette nå.
- Andre kommentarer som bør tas med?
- Takke så mye for hjelpen.

**RANGERING VALGKRITERIER
(1 – 20, HVOR 1 ER VIKTIGST)**

**RANGER FRA 1 TIL 20 HVILKE KRITERIER (A) DU TROR, B) SOM
VEKTLEGGES MEST (HOS LEIETAKERNE.)**

PRI	KRITERIER
	Energibruk
	Lysforhold
	Ventilasjon
	Fleksibilitet
	Fellesfasiliteter
	Representativt
	Intern kommunikasjon
	Potensial for vekst
	Tilgjengelighet med bil
	Parkeringsmuligheter
	Nærhet til offentlig kommunikasjon
	Nærhet til servicetilbud
	Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder
	Profilering/ eksponering
	Profesjonell utleier/ forvalter
	Leieprisen
	Arealeffektivitet (kvm pr. ansatt)
	Sikkerhet
	Arkitektur
	Annet:

VEDLEGG 2

Evalueringsverktøy

EVALUERINGSVERKTØY - FASE 5

Bedrift:	<Firmanavn>
Ansvarlig:	<Navn>
Dato:	<Dato>

Bruksanvisning:

1. Les gjennom spørsmålene for vurdering av hvert valgkriteri, og gjør evt. endringer og tilpasninger.
2. Gjennomgå hvert kriteri, og gjør en vurdering av hvor viktig disse er for bedriften.
3. Ranger hvor viktig de enkelte kategorier (under gruppe A og B) er for bedriften, i forhold til hverandre (i prosent).
4. Gi hvert alternativ karakter på i hvilken grad de oppfyller kriterier og kategorier (under gruppe A og B).
5. Vurder hvordan alternativer svarer på de kommersielle vilkår (gruppe C).
6. Vektlegg gruppene (A og B) mot hverandre og oppsummer resultater med henblikk til de kommersielle vilkår (gruppe C).
7. Foreta beslutning basert på en helhetsvurdering.



- Signaliserer at alternativ får karakter under 40
- Signaliserer at alternativ får karakter mellom 40 - opp til 80
- Signaliserer at alternativ får karakter på 80 eller mer

Det alternativ som oppnår høyest poeng-/ karaktersum i oppsummeringen er det som har høyest samlet oppnåelse av valgkriteriene.

SPØRSMÅL FOR FASTSETTELSE AV VIKTIGSTE KRITERIER OG KATEGORIER.

HER VURDERES KUN KVALITETEN - DVS. HVA MAN ØNSKER AV LOKALENE (IKKE KOMMERSIELLE VILKÅR).

GRUPPE A - AREALENE	
SPØRSMÅL OG AVKLARINGER PR. VALGKRITERI	
Alt på et plan	Ja/ nei - evt. hvor mange plan
Arealeffektivitet	Antall kvm pr ansatt pt + potensiale max utnyttet
Lysforhold	Gjennomlys? Bredder fra yttervegg - yttervegg? Solskjerming? Takhøyde?
Ventilasjon	Spesifikasjon. Kjøling eller ikke? VAV (Co2 måling?) Tilpasning ved endret planløsning? Åpningsvinduer?
HMS	Er HMS krav oppfylt? Få bekrefteelse. Hva er evt avvik?
Universell utforming	Hvis ikke 1. etasje, er det heis? Bredder korridorer? Rampe på utsiden? Dørterskel? HC toalett?
Fleksibilitet	Anledning til endre til/fra landskap og kontor? Stillerom/ møterom? Søyle og faste vegger/ installasjoner i arealet? Toalettfasiliteter? Våtromskjerner? Delta i utforming av lokaler selv?
Intern kommunikasjon	Sosiale soner? Nærhetsdiagram - hvem bør sitte hvor? Kan vegger flyttes uten å endre gulv og himling?
IT systemer	Kan noe av dagens IT utstyr tas med? Muligheter for ny IT? Innhent spesifikasjon.
Potensial for vekst	Opsjoner på å øke/ redusere areal? Hva er potensial max utnyttet? Hvem leier vegg i vegg?
Sikkerhet	Innbruddsalarm? Brannalarm? Skallsikring? Nøkkelkortsystem med kode? Vakthold?
GRUPPE B - OMGIVELSER	
SPØRSMÅL OG AVKLARINGER PR. VALGKRITERI	
Nærhet til offentlig kommunikasjon	Gangavstand (i min) til bussholdeplass/ jernbane/ t-bane/ flybuss og -tog? Ant. avganger pr time i rushtid?
Parkeringsmuligheter	Ant. p-plasser i hele leieforholdet? Inne/ ute? Off. parkering i nærheten? Mulighet for leie andre steder?
Tilgjengelighet med bil	Kjøretid til/ fra sentrum? Kjøretid til hovedvei/ stamvei, i og utenfor rushtid?
Andre leietakere i bygget	Oppgi andre leietakere i bygget, eksisterende og nye kjente.
Arkitektur	Subjektiv vurdering.
Energibruk	Energiklasse? Historisk energiforbruk? Energikostnader? Oppvarmingskilde?
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder	Grad av forretningsforbindelser i samme område? Er inngangsparti og lokaler enkle å finne?
Profilering/ eksponering	Skilt på fasade? Intern skilting i bygget? Avstand fra heis/ trapper til inngang arealer? Flaggstenger?
Rekruttering	Konkurrenter i nærheten? Nærhet til forskning- og undervisningsmiljø?
Representativt	Uttrykk inngangsparti i bygget og egne arealer. Utomhus omgivelser? Utsikt? Generell vurdering av arealers kvalitet. Hvilket strøk? Byggeår? Gjenkjennerbarhet? Ledighet i området?
Fellesfasiliteter	Kantine? Resepsjon? Felles møterom? Trimrom? Garderobe? Sykkelparkering? Cafe?
Nærhet til servicetilbud	Gangavstand til dagligvare, treningsmuligheter, cafe, kjøpesenter, restauranter?

Fase 5 - Evalueringsverktøy

GRUPPE A - AREALENE		ALTERNATIVER - KARAKTER					
RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%)		(FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)					
		"Nullait."	1	2	3	4	5
KATEGORI I - EFFEKTIVITET							
Alt på et plan		100	100	100	100	100	100
Arealeffektivitet		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI I		100	100	100	100	100	100
25 %							
KATEGORI II - INNEKLIMA							
Lysforhold		100	100	100	100	100	100
Ventilasjon		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI II		100	100	100	100	100	100
25 %							
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV							
HMS		100	100	100	100	100	100
Universell utforming		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI III		100	100	100	100	100	100
25 %							
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET							
Fleksibilitet		100	100	100	100	100	100
Intern kommunikasjon		100	100	100	100	100	100
IT systemer		100	100	100	100	100	100
Potensial for vekst		100	100	100	100	100	100
Sikkerhet		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI IV		100	100	100	100	100	100
25 %							
RESULTATER GRUPPE A							
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!							
KATEGORI I - EFFEKTIVITET		25	25	25	25	25	25
KATEGORI II - INNEKLIMA		25	25	25	25	25	25
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV		25	25	25	25	25	25
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET		25	25	25	25	25	25
SUM/ KONTROLL		100	100	100	100	100	100
Rangering		1	1	1	1	1	1

Fase 5 - Evalueringsverktøy

GRUPPE B - OMGIVELSER		ALTERNATIVER - KARAKTER				
RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%) (FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)		1	2	3	4	5
"Nulllagt."		1	2	3	4	5
KATEGORI V - TRANSPORT						
Nærhet til offentlig kommunikasjon		100	100	100	100	100
Parkeringsmuligheter		100	100	100	100	100
Tilgjengelighet med bil		100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI V	40 %	100	100	100	100	100
KATEGORI VI - OMDØMME						
Andre leietakere i bygget		100	100	100	100	100
Arkitektur		100	100	100	100	100
Energibruk		100	100	100	100	100
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder		100	100	100	100	100
Profilering/ eksponering		100	100	100	100	100
Rekruttering		100	100	100	100	100
Representativt		100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI VI	30 %	100	100	100	100	100
KATEGORI VII - SERVICE						
Fellesfasiliteter		100	100	100	100	100
Nærhet til servicetilbud		100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI VII	30 %	100	100	100	100	100
RESULTATER GRUPPE B						
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!						
KATEGORI V - TRANSPORT	40 %	40	40	40	40	40
KATEGORI VI - OMDØMME	30 %	30	30	30	30	30
KATEGORI VII - SERVICE	30 %	30	30	30	30	30
SUM/ KONTROLL	100 %	100	100	100	100	100
<i>Rangering</i>		1	1	1	1	1

GRUPPE C - KONTRAKTER		TILBUD PÅ LEIE				
VÅRT UTGANGSPUNKT (F.EKS. BUDSJETT/DATO/NØKKELTALL)		AKTUELLE ALTERNATIVER				
KATEGORI VIII - LEIEKONTRAKT	"Nulllagt."	1	2	3	4	5
KOSTNADER						
Total årlig husleie (i kr./år)	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Totale felleskostnader pr år (i kr./år)	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Egne kostnader pr år (eks. el, renhold) (i kr./år)	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Evt. andre tilpasningskostnader e.l (i kr./år)	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Sum kostnader pr. år. (i kr.)	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
LEIEAREAL						
Ekklusivt leieareal (i kvm)	100	100	100	100	100	100
Påslag for andel fellesareal (i kvm)	100	100	100	100	100	100
Totalt leieareal inkl. andel fellesareal (i kvm)	100	100	100	100	100	100
LEIETID						
Overtakelsestidspunkt (dato)	<dato>	<dato>	<dato>	<dato>	<dato>	<dato>
Leitid (i år)	10	10	10	10	10	10
Fast kontrakt eller mulig fratredelse?	-	-	-	-	-	-
Opsjoner på å øke areal?	-	-	-	-	-	-
Opsjoner på å redusere areal?	-	-	-	-	-	-
Hvilken forlengelse tilbys?	5+5	5+5	5+5	5+5	5+5	5+5
UTLEIER						
Hvem er utleier og hvem står bak (firma)?	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>
Har utleier et kort- eller langsiktig perspektiv?	-	-	-	-	-	-
Hvem er forvalter (evt. referanser)?	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>
Gjennomføringsevne?	-	-	-	-	-	-
NØKKELTALL						
Totalt antall kvm/ ansatt	100	100	100	100	100	100
Totalkostnad pr år/ ansatt	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100

OPPSUMMERING OG SAMMENDRAG					
DEL I - KVALITET					
HVORDAN VEKTES GRUPPENE OPP MOT HVERANDRE? (SUMMEN AV GRUPPE A OG B SKAL VÆRE 100%)					
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!					
GRUPPE A - AREALENE	50 %	50	50	50	50
GRUPPE B - OMGIVELSER	50 %	50	50	50	50
SUM/ KONTROLL	100 %	100	100	100	100
<i>Rangering</i>	1	1	1	1	1
DEL II - KOMMERSIELLE VILKÅR					
HVORDAN VURDERES DE KOMMERSIELLE VILKÅR? (SAMLET VURDERING AV GRUPPE 3)					
Ranger selv med bakgrunn i totalvurdering					
GRUPPE C - KONTRAKT		1	2	3	4
	6	5	4	3	2
					1
					5
					1
					1
OPPSUMMERING					
SAMMNELIGNING KVALITET - KOMMERSIELLE VILKÅR					
RANGERING ALTERNATIVER					
DEL I - KVALITET	1	1	1	1	1
DEL II - KOMMERSIELLE VILKÅR	6	5	4	3	2
FORETA BESLUTNING BASERT PÅ EN TOTALVURDERING AV HVA SOM HAR BEST KVALITET, SETT OPP MOT DE KOMMERSIELLE VILKÅR.					

EVALUERINGSVERKTØY - FASE 5

Bedrift:	Masteroppgave AS
Ansvarlig:	KHL
Dato:	15.06.2013

Bruksanvisning:

1. Les gjennom spørsmålene for vurdering av hvert valgkriteri, og gjør evt. endringer og tilpasninger.
2. Gjennomgå hvert kriteri, og gjør en vurdering av hvor viktig disse er for bedriften.
3. Ranger hvor viktig de enkelte kategorier (under gruppe A og B) er for bedriften, i forhold til hverandre (i prosent).
4. Gi hvert alternativ karakter på i hvilken grad de oppfyller kriterier og kategorier (under gruppe A og B).
5. Vurder hvordan alternativer svarer på de kommersielle vilkår (gruppe C).
6. Vektlegg gruppene (A og B) mot hverandre og oppsummer resultater med henblikk til de kommersielle vilkår (gruppe C).
7. Foreta beslutning basert på en helhetsvurdering.



Signaliserer at alternativ får karakter under 40

Signaliserer at alternativ får karakter mellom 40 - opp til 80

Signaliserer at alternativ får karakter på 80 eller mer

Det alternativ som oppnår høyest poeng-/ karaktersum i oppsummeringen er det som har høyest samlet oppnåelse av valgkriteriene.

SPØRSMÅL FOR FASTSETTELSE AV VIKTIGSTE KRITERIER OG KATEGORIER.

HER VURDERES KUN KVALITETEN - DVS. HVA MAN ØNSKER AV LOKALENE (IKKE KOMMERSIELLE VILKÅR).

GRUPPE A - AREALENE	
SPØRSMÅL OG AVKLARINGER PR. VALGKRITERI	
Alt på et plan	Ja/ nei - evt. hvor mange plan
Arealeffektivitet	Antall kvm pr ansatt pt + potensiale max utnyttet
Lysforhold	Gjennomlys? Bredder fra yttervegg - yttervegg? Solskjerming? Takhøyde?
Ventilasjon	Spesifikasjon. Kjøling eller ikke? VAV (Co2 måling?) Tilpasning ved endret planløsning? Åpningsvinduer?
HMS	Er HMS krav oppfylt? Få bekrefteelse. Hva er evt avvik?
Universell utforming	Hvis ikke 1. etasje, er det heis? Bredder korridorer? Rampe på utsiden? Dørterskel? HC toalett?
Fleksibilitet	Anledning til endre til/fra landskap og kontor? Stillerom/ møterom? Søyle og faste vegger/ installasjoner i arealet? Toalettfasiliteter? Våtromskjerner? Delta i utforming av lokaler selv?
Intern kommunikasjon	Sosiale soner? Nærhetsdiagram - hvem bør sitte hvor? Kan vegger flyttes uten å endre gulv og himling?
IT systemer	Kan noe av dagens IT utstyr tas med? Muligheter for ny IT? Innhent spesifikasjon.
Potensial for vekst	Opsjoner på å øke/ redusere areal? Hva er potensial max utnyttet? Hvem leier vegg i vegg?
Sikkerhet	Innbruddsalarm? Brannalarm? Skallsikring? Nøkkelkortsystem med kode? Vakthold?
GRUPPE B - OMGIVELSER	
SPØRSMÅL OG AVKLARINGER PR. VALGKRITERI	
Nærhet til offentlig kommunikasjon	Gangavstand (i min) til bussholdeplass/ jernbane/ t-bane/ flybuss og -tog? Ant. avganger pr time i rushtid?
Parkeringsmuligheter	Ant. p-plasser i hele leieforholdet? Inne/ ute? Off. parkering i nærheten? Mulighet for leie andre steder?
Tilgjengelighet med bil	Kjøretid til/ fra sentrum? Kjøretid til hovedvei/ stamvei, i og utenfor rushtid?
Andre leietakere i bygget	Oppgi andre leietakere i bygget, eksisterende og nye kjente.
Arkitektur	Subjektiv vurdering.
Energibruk	Energiklasse? Historisk energiforbruk? Energikostnader? Oppvarmingskilde?
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder	Grad av forretningsforbindelser i samme område? Er inngangsparti og lokaler enkle å finne?
Profilering/ eksponering	Skilt på fasade? Intern skilting i bygget? Avstand fra heis/ trapper til inngang arealer? Flaggstenger?
Rekruttering	Konkurrenter i nærheten? Nærhet til forskning- og undervisningsmiljø?
Representativt	Uttrykk inngangsparti i bygget og egne arealer. Utomhus omgivelser? Utsikt? Generell vurdering av arealers kvalitet. Hvilket strøk? Byggeår? Gjenkjennerbarhet? Ledighet i området?
Fellesfasiliteter	Kantine? Resepsjon? Felles møterom? Trimrom? Garderobe? Sykkelparkering? Cafe?
Nærhet til servicetilbud	Gangavstand til dagligvare, treningsmuligheter, cafe, kjøpesenter, restauranter?

Fase 5 - Evalueringsverktøy

GRUPPE A - AREALENE		ALTERNATIVER - KARAKTER					
RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%)		(FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)					
		"Nullait.	1	2	3	4	5
KATEGORI I - EFFEKTIVITET							
Alt på et plan		50	60	40	30	90	100
Arealeffektivitet		10	70	90	100	70	80
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI I		30	65	65	65	80	90
20 %							
KATEGORI II - INNEKLIMA							
Lysforhold		80	90	70	100	50	90
Ventilasjon		70	80	90	70	90	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI II		75	85	80	85	70	95
40 %							
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV							
HMS		30	80	60	50	70	40
Universell utforming		40	100	80	90	40	60
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI III		35	90	70	70	55	50
15 %							
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET							
Fleksibilitet		60	100	90	70	80	60
Intern kommunikasjon		70	80	90	50	100	80
IT systemer		30	70	70	80	60	100
Potensial for vekst		10	70	60	90	60	50
Sikkerhet		60	90	70	90	40	10
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI IV		46	82	76	76	68	60
25 %							
RESULTATER GRUPPE A							
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!							
KATEGORI I - EFFEKTIVITET		6,0	13,0	13,0	13,0	16,0	18,0
20 %							
KATEGORI II - INNEKLIMA		30,0	34,0	32,0	34,0	28,0	38,0
40 %							
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV		5,3	13,5	10,5	10,5	8,3	7,5
15 %							
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET		11,5	20,5	19,0	19,0	17,0	15,0
25 %							
SUM/ KONTROLL		52,8	81,0	74,5	76,5	69,3	78,5
100 %							
Rangering		6	1	4	3	5	2

Fase 5 - Evalueringsverktøy

GRUPPE B - OMGIVELSER		ALTERNATIVER - KARAKTER				
RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%) (FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)		1	2	3	4	5
"Nulllagt.						
KATEGORI V - TRANSPORT						
Nærhet til offentlig kommunikasjon		80	100	60	90	80
Parkeringsmuligheter		20	60	50	80	50
Tilgjengelighet med bil		30	70	60	90	50
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI V	50 %	43	77	57	87	60
KATEGORI VI - OMDØMME						
Andre leietakere i bygget		70	60	90	100	80
Arkitektur		30	60	100	20	40
Energibruk		80	60	40	80	90
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder		80	100	100	90	70
Profilering/ eksponering		90	60	80	70	90
Rekruttering		10	60	50	90	70
Representativt		40	60	80	70	80
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI VI	40 %	57	66	77	74	60
KATEGORI VII - SERVICE						
Fellesfasiliteter		70	50	40	90	80
Nærhet til servicetilbud		100	80	40	90	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI VII	10 %	85	65	40	90	70
RESULTATER GRUPPE B						
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!						
KATEGORI V - TRANSPORT	50 %	21,7	38,3	28,3	43,3	30,0
KATEGORI VI - OMDØMME	40 %	22,9	26,3	30,9	29,7	29,7
KATEGORI VII - SERVICE	10 %	8,5	6,5	4,0	9,0	9,0
SUM/ KONTROLL	100 %	53,0	71,1	63,2	82,0	68,7
Rangering		6	3	5	1	4

GRUPPE C - KONTRAKTER		VÅRT UTGANGSPUNKT (F.EKS. BUDSJETT/DATO/NØKKELTALL)					TILBUD PÅ LEIE AKTUELLE ALTERNATIVER				
		"Nulllalt.	1	2	3	4	5				
KATEGORI VIII - LEIEKONTRAKT											
KOSTNADER											
Total årlig husleie (i kr./år)	1,2mill	1,3mill	1,4mill	1,25mill	1,2mill	1,6mill					
Totale felleskostnader pr år (i kr./år)	200'	400'	300'	400'	350'	200'					
Egne kostnader pr år (eks. el, renhold) (i kr./år)	100'	150'	80'	90'	100'	90'					
Evt. andre tilpasningskostnader e.l (i kr./år)	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0					
Sum kostnader pr. år. (i kr.)	1,5mill	1,85mill	1,78mill	1,74mill	1,65mill	1,89mill					
<i>1,8 millioner</i>											
LEIEAREAL											
Ekklusivt leieareal (i kvm)	1 000	900	800	900	1 000	950					
Påslag for andel fellesareal (i kvm)	50	100	80	60	100	50					
Totalt leieareal inkl. andel fellesareal (i kvm)	1 050	1 000	880	960	1 100	1 000					
LEIETID											
Overtakelsestidspunkt (dato)	1.1.15	1.3.15	1.1.15	1.6.15	1.3.15	1.11.14					
Leitid (i år)	10	10	10	10	10	10					
Fast kontrakt eller mulig fratredelse?	FK	FK	MF	FK	MF	FK					
Opsjoner på å øke areal?	JA	NEI	JA	NEI	JA	NEI					
Opsjoner på å redusere areal?	NEI	JA	NEI	JA	JA	JA					
Hvilken forlengelse tilbys?	10	5+5	5	10	5+5	5+5					
UTLEIER											
Hvem er utleier og hvem står bak (firma)?	AS O	AS 1	AS 2	AS 3	AS 4	AS 5					
Har utleier et kort- eller langsiktig perspektiv?	Kort	Kort	Lang	Lang	Lang	Kort					
Hvem er forvalter (evt. referanser)?	AS 6	AS 7	AS 8	AS 9	AS 10	AS 11					
Gjennomføringsevne?	OK	God	Dårlig	God	God	OK					
NØKKELTALL											
Totalt antall kvm/ ansatt	21	20	17,6	19,2	22	20					
Totalkostnad pr år/ ansatt	30'	37'	35,6'	34,8'	33'	37,8'					

OPPSUMMERING OG SAMMENDRAG										
DEL I - KVALITET										
HVORDAN VEKTES GRUPPENE OPP MOT HVERANDRE? (SUMMEN AV GRUPPE A OG B SKAL VÆRE 100%)										
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!										
GRUPPE A - AREALENE	60 %									
GRUPPE B - OMGIVELSER	40 %									
SUM/ KONTROLL	100 %									
Rangering		6	2	4	1	5	3			
DEL II - KOMMERSIELLE VILKÅR										
HVORDAN VURDERES DE KOMMERSIELLE VILKÅR? (SAMLET VURDERING AV GRUPPE 3)										
Ranger selv med bakgrunn i totalvurdering										
GRUPPE C - KONTRAKT										
Rangering (fra 1 til 6)		1	5	4	3	2	4	5	6	
OPPSUMMERING										
SAMMNELIGNING KVALITET - KOMMERSIELLE VILKÅR										
RANGERING ALTERNATIVER										
DEL I - KVALITET										
DEL II - KOMMERSIELLE VILKÅR										
FORETA BESLUTNING BASERT PÅ EN TOTALVURDERING AV HVA SOM HAR BEST KVALITET, SETT OPP MOT DE KOMMERSIELLE VILKÅR.		6	2	4	1	5	3			

VEDLEGG 3

Signert uttaksskjema



Saksbehandler
Ero

**MASTEROPPGAVE I STUDIEPROGRAMMET MASTER I
EIENDOMSUTVIKLING OG FORVALTNING**

for

Masterstudent : Kristian Hogstad Lund

Fagområde Eiendomsutvikling og -forvaltning:

Utleveringsdato: 03.09.2012

Innleveringsdato: 22.06.2013

Tittel (Norsk): Kriterier for valg av kontorlokaler.

Tittel (Engelsk): Criteria for selection of office premises.

Formål Oppgaven skal gi et bilde av hvilke felles faktorer som vektlegges, og bruke de å utvikle og teste et verktøy for beslutningsstøtte når bedrifter vurderer flytting sine kontorlokaler.

Følgende hovedpunkter skal behandles:

1. Hvilke kriterier vektlegges ved vurdering av kontorlokaler?
2. Hvilke kriterier bør vektlegges ved vurdering av kontorlokaler?
3. Hvordan kan dette inngå i et beslutningsstøtteverktøy?

Trondheim
.....
(sted)

3. sept 2012
.....
(dato)

Svein Bakstad
.....
Veileder / Faglærer ved NTNU

Gunn K. Hansen
.....
Leder for studieprogrammet

ISBN 00-0000-000-0