

Dagfinn Lerberg  
Steinar Pettersen

# Valg av kontorlokaler – En studie om hvordan pandemi og det grønne skiftet har påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning  
Veileder: Reidar Gjersvik  
Juni 2022



Dagfinn Lerberg  
Steinar Pettersen

# **Valg av kontorlokaler – En studie om hvordan pandemi og det grønne skiftet har påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler**

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning  
Veileder: Reidar Gjersvik  
Juni 2022

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





## Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilken påvirkning Covid-19 pandemien og det grønne skiftet har på leietakere sine valg av kontorlokaler. Erfaringene fra pandemien har vist at hjemmekontoret og en mer hybrid arbeidshverdag mellom kontoret og andre private lokasjoner har latt seg gjennomføre med gode resultater.

Hvor og hvordan vi jobber har utviklet seg opp gjennom historien, og hele tiden vært i gradvis endring. En stor global hendelse som utbruddet av covid-19, fikk imidlertid disse endringene som normalt skjer over flere tiår til å akselerere voldsomt. Ved hjelp av teknologi har det skjedd en sammensmeltning av arbeidsplassen på kontoret og hjemme. I tillegg til å være et nødvendig smitteverntiltak under pandemien, har dette gitt ansatte mulighet til å nyte godt av en helt annen fleksibilitet i sin egen arbeidshverdag enn tidligere. I studien ønsker vi å se hvordan leietakere tenker å forholde seg til denne endringen når de planlegger sine fremtidige kontorløsninger. Ønsker de å pålegge alle ansatte å møte opp på kontoret når pandemien er tilbakelagt - og er det praktisk mulig når vi har blitt vant til fordelene en mer fleksibel arbeidshverdag gir oss? Hva må i så fall til for å lokke ansatte tilbake til kontoret?

I tillegg til de nevnte omfattende endringene som følge av pandemi må vi alle forholde oss til en klimakrise, som bare blir mer alarmerende for hver ny rapport FN sitt klimapanel publiserer.

Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

*«Hvordan har pandemien og det grønne skiftet påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?»*

Det er utledet to forskningsspørsmål med hensikt om å kunne besvare problemstillingen:

- 1. Hvordan har pandemien påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?*
- 2. Hvordan påvirker bærekraft og miljø ved valg av kontorlokaler?*

Det er funnet mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål på en tilfredsstillende måte.

Det er gjennomført en litteraturstudie og dybdeintervjuer av 10 informanter som er kontorleietakere lokalisert i Oslo og i Innlandet.

Studien viser at hjemmekontoret har kommet for å bli og at det er etablert en uskreven forventning om at bedrifter skal tilby dette. Informantene har en forventning om at arbeidet vil foregå på forskjellige steder i tillegg til kontoret, men for å skape en god dynamikk må det være fleksibilitet slik at ansatte selv kan avgjøre hvor de vil jobbe fra ut fra oppgavene som skal utføres. Studien viser at leietakerne ønsker tilrettelegging for plasskrevende støttefunksjoner på kontoret som er tilpasset den nye hverdagen.

Det å velge dyrere kontorlokaler som hensyntar miljø og bærekraft handler om mer enn bare betalingsvilje, men også tilgjengelighet av slike bygg. Studien avdekker en høyere betalingsvilje for miljøvennlige bygg, som begrunnes med organisasjonens målsetning og strategi, reduserte energikostnader, samt ønske om profilering av egne miljømål. Dette vil bli viktigere med tanke på hvordan bedriften ønsker å fremstå ovenfor ansatte, samarbeidspartnere, kunder og i rekrutteringsprosesser. Dersom informantene i studien skulle valgt nye lokaler er samtlige enige om at kontorlokalene må støtte opp under bærekraft og miljø, halvparten av deltakerne i studien leier allerede lokaler i dag med en form for miljøsertifisering.

Redusert dekningsgrad og optimalisering av areal bidrar til høyere utnyttelse av kontorlokalene og noe arealbesparelse. Den hybride kontorhverdagen vil bidra positivt med tanke på redusert bruk og behov for transport. Pandemi og bærekraft kan i hvert sitt perspektiv styrket hverandre i form av sammenfallende effekter.

## Abstract

The purpose of this study is to establish what impact the Covid-19 Pandemic and the ‘Green Shift’ have had on the demand for office space. Our recent experience of the pandemic has shown that the home-office and a more hybrid working model can be very successful.

Where and how we work has evolved throughout history and is constantly changing. A large global event, like the pandemic, has the potential to greatly accelerate these changes that would normally take place over decades. With the help of technology, our working lives at the office and our home lives, have merged. In addition to being a necessary precaution during the pandemic, it has given employees the chance to enjoy greater flexibility during the working week than ever before. Our study will explore how companies aim to act on these changes when they are planning their future office solutions. Do they wish to see all employees return to the office after the pandemic? – and, as we are used to the advantages of a more flexible working day, would it be realistic to do so? What would it take to entice employees back to the office?

In addition to the above-mentioned extensive changes brought about by the pandemic we also need to respond to the climate crisis, which is becoming more alarming with every new report from the UN Intergovernmental Panel on Climate Change.

We have established the following thesis statement:

*“How has the Pandemic and the “Green Shift” affected the demand for office space?”*

We have decided on two research questions, in order to best answer the thesis statement:

- 1. How has the pandemic affected the demand for office space?*
- 2. How is the current climate crisis and the need for sustainable development affecting the demand for new office space?*

In order to answer the thesis statement in a satisfactory manner, a qualitative approach to the research questions were found to be advantageous.

We have completed in-depth interviews from 10 representatives of tenants of office space in Oslo and Innlandet and studied available resources.

Our study has shown that the home-office is here to stay and that there is an unwritten expectation for companies to offer a hybrid-working model to their employees. All those interviewed were expecting a hybrid working model, but to create a successful dynamic, employees have to have a degree of flexibility to decide where a given task is to be completed. Our study shows that there is a demand for the adoption of space-requiring support-functions at the office, adapted to our new normal.

Choosing more environmentally friendly and sustainable office environments requires not only the company's willingness to pay, but for them to be available. Our study shows that there is a willingness to pay for more environmentally friendly office space in line with the company's aim and strategy, in order to profile a more environmentally friendly image. The need for this will only grow as companies wish to profile an increasingly environmentally friendly image to their business partners, clients and existing employees as well as in their recruitment strategy. If the people we interviewed were to choose a new office location they all agreed that these spaces needed to be environmentally friendly and sustainable. Half of the participants are already renting office spaces with some form of environmental certification.

Reduced coverage and optimisation of acreage contribute to higher utilisation of office space and some area saving. Hybrid work will make a positive contribution in terms of reduced use of offices space and the need for transport. Pandemic and sustainability can, in their own perspective, strengthen each other.

## Forord

Etter tre år med studier ved siden av jobb er det nesten litt vemodig å skrive forordet til en ferdig masteroppgave for studiet Eiendomsutvikling og -forvaltning ved NTNU. Det har vært en spesiell situasjon som deltidsstudenter gjennom pandemien med en mye mer nettbasert undervisning enn planlagt. Arbeidet med masteroppgaven startet i et tilnærmet gjenåpnet samfunn før det på nytt ble stengt ned, for så å åpne opp igjen. Vi har valgt å skrive om hvordan pandemien og miljø- og bærekraft har påvirket leietakere av kontorlokaler.

Pandemi og bærekraft har vært et svært spennende og tidsaktuelt tema, med mange teorier i media om hvordan pandemien vil påvirke arbeidshverdagen vår. I tillegg har det blitt sluppet klimarapporter om hvor vidt vi er i stand til å nå våre bærekraftsmål. Det er begrenset med faglitteratur innenfor temaet grunnet tidsaktualiteten, men det har blitt gjennomført flere undersøkelser og utarbeidet rapporter som har vært sentrale for studien.

Det har vært lærerik prosess, men også medført mye arbeid og tatt mye tid. Vi har igjennom masteroppgaven tilegnet oss verdifull kunnskap som vi vil ta med oss videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke Reidar Gjersvik som har bidratt med konstruktive innspill. Samtidig må vi rette en ekstra stor takk til tålmodige barn og samboere.

Hamar, 14.06 2022

Steinar Pettersen

Dagfinn Lerberg

# Innholdsfortegnelse

Figur- og tabelliste .....	X
1 Innledning .....	12
1.1 Bakgrunn .....	12
1.2 Formål og problemstilling .....	13
1.3 Avgrensning.....	13
1.4 Rapportens oppbygging .....	14
2 Teori.....	15
2.1 Kontoret og behovsendringer .....	15
2.2 Arbeidsplassenes dimensjoner.....	18
2.2.1 Mobilitet – Et nettverk av steder å jobbe fra .....	24
2.3 Pandemiens påvirkning.....	25
2.4 Fjernledelse .....	28
2.5 Arbeidsplasskonsepter .....	31
2.5.1 Kontoret som arbeidsplass .....	32
2.5.2 Hjemmekontoret .....	32
2.5.3 Hybrid kontor.....	34
2.5.4 Remote work .....	37
2.5.5 Co- working.....	40
2.6 Det grønne skiftet .....	40
2.7 Hva kan gjøres for å få flere miljøvennlige bygg? .....	46
2.7.1 Attraktivt for Leietaker å velge grønne bygg .....	47
2.7.2 ESG – rapportering .....	48
2.7.3 BREEAM .....	48
2.7.4 BREEAM In-Use.....	49

2.7.5 ISO 14001.....	49
2.7.6 Energimerking.....	49
2.7.7 Svanemerket bygg .....	50
2.8 Pandemiens endringer og bærekraftig bruk .....	50
3 Metode .....	52
3.1 Vitenskapelig metode.....	53
3.2 Generelt om kvalitativ og kvantitativ metode.....	54
3.3 Valgt forskningsdesign og metode .....	55
3.4 Litteraturstudie .....	57
3.5 Dybdeintervju.....	58
3.5.1 Uvalgskriterier .....	60
3.5.2 Intervjuguide .....	61
3.6 Webinarer .....	62
3.7 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode.....	63
3.8 Studiens kvalitet.....	65
3.8.1 Refleksivitet .....	66
3.8.2 Forskningsetikk.....	67
4 Resultat .....	68
4.1 Dybdeintervju leietakere.....	68
4.2 Resultat dybdeintervju .....	69
4.2.1 Pandemiens påvirkning på bedriften og arbeidsmetode .....	69
4.2.2 Hvor vil arbeidet foregå i tiden fremover? .....	70
4.2.3 Er det betalingsvilje for bærekraftige bygg?.....	71
4.2.4 Leietakernes erfaring med valgt arbeidsplasskonsept .....	72
4.2.5 Støtter kontorutformingen arbeidsprosesser?.....	73
4.2.6 Hva er det som ikke fungerer bra med dagens kontorlokaler? .....	73

4.2.7 Dagens tilstedeværelse på kontoret.....	74
4.2.8 Kontorlokalene i et bærekraft- og miljøperspektiv .....	74
4.2.9 Avgjørende kriterier for valg av kontorlokaler .....	74
4.2.10 Har bedriften planer om å flytte i overskuelig framtid, hva vil i så fall være viktigste årsak? .....	75
4.2.11 Endring i plassbehov ved en flytting.....	76
4.2.12 Ønsket dekningsgrad ved nye lokaler.....	77
4.2.13 Betydningen av «nabolaget» ved valg av ny lokalisering .....	78
4.2.14 Betydningen av bærekraft og miljø ved valg av kontorlokaler .....	79
4.2.15 Ønske om endringer av dagens kontorlokaler.....	80
5 Diskusjon.....	81
5.1 Hvordan har pandemien påvirket leietaker ved valg av kontorlokaler? .....	82
5.1.1 Hjemmekontorets påvirkning på ansatte under pandemien .....	84
5.1.2 Endringer i arealbehov .....	86
5.2 Hvordan påvirker bærekraft og miljø ved valg av nye kontorlokaler? .....	87
6 Konklusjon .....	91
Referanser.....	93
Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i intervju.....	101



## Figur- og tabelliste

Figur 1 - Rapportens oppbygging .....	14
Figur 2 - The New Office (Duffy, 1997) .....	17
Figur 3 - Arbeidsplasser som tre dimensjoner (Blakstad, 2020) .....	18
Figur 4 - Kontorets fysiske egenskaper og kontorets bruk (Statsbygg, 2016).....	19
Figur 5 - Opplevd støtte fra omgivelsene til ulike aktiviteter (Leesman, 2016).....	22
Figur 6 - Viser hvordan bruken oppleves før og etter flytting til nye kontorlokaler (Leesman+,2020) .....	23
Figur 7 - Et nettverk av steder å jobbe fra (Blakstad, 2015) .....	24
Figur 8 - Leietakeres arealbehov målt under nedstenging (Norsk Eiendom, 2021).....	27
Figur 9 - Leietakers arealbehov målt i periode uten anbefaling om hjemmekontor (Norsk, eiendom 2022).....	27
Figur 10 - Leietakernes behov for endringer i ulike kontorløsninger for å bedre arbeidssituasjonen til de ansatte (Eiendom, 2022a) .....	28
Figur 11 - Normalsituasjon etter pandemien: Hvor ofte ønsker du å jobbe hjemmefra hele dagen? (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021) .....	33
Figur 12 - Hvor mange dager ønsker du å jobbe fra kontoret vs hjemmekontoret (Kilde: Gensler, 2020).....	35
Figur 13 - Hvor arbeidstakere helst ønsker å utføre sine arbeidsoppgaver (Gensler, 2021) ..	36
Figur 14 - Lederes forventninger til endret arealbehov post Covid (Gensler,2021) .....	36
Figur 15 - Hva er de største fordelene med å jobbe fra remote? (Buffer, 2021).....	38
Figur 16 - Største utfordring med å jobbe remote. (Buffer, 2021) .....	39
Figur 17 - Handlingsrommet for å legge til rette for klimarobust utvikling er i ferd med å forsvinne (Miljødirektoratet, 2022) .....	43
Figur 18 - FNs 17 bærekraftsmål (Miljødepartementet, 2020).....	44
Figur 19 - Oversikt over miljømål og vilkår som ligger til grunn for EUs taksonomi for bærekraftig økonomisk aktivitet (Meld.St.31(2020–2021)) .....	45
Figur 20 - Energimerking av næringsbygg (Byggalliansen.no) .....	50
Figur 21 - Sammenhengen mellom virkelighet, empiri og teori (Jacobsen 2018) .....	53
Figur 22 - Kvalitativ undersøkelsesprosess som en interaktiv prosess (Jacobsen 2018) .....	64
Figur 23 - Oversikt over leietakernes kontorutforming (Egenprodusert) .....	73

Figur 24 - Informantenes tilbakemelding - plassbehov i nye kontorlokaler ..... 77

Tabell 1 - Egenprodusert oversikt over ulike arbeidsplasskonsepter ..... 31

Tabell 2 - Informasjon om intervjuene ..... 61

Tabell 3 - Webinardeltakelse ..... 62

Tabell 4 - Informasjon om leietakerne ..... 68

Tabell 5- Fremtidig dekningsgrad ..... 78

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Kontorarbeid har blitt den typiske arbeidshverdagen for veldig mange. Faktisk så jobber hele 78 prosent av Norges befolkning i tjenesteproduksjon (SSB, 2021), og en stor andel av disse sitter med nettopp kontorarbeid. Trenden for økt sysselsetting i tjenestenæringen er voksende, og siden 1950 til i dag har sektoren økt med hele 37 prosent (SSB, 2021).

Kontorlokaler har gått fra å være et bygningsspørsmål til å bli et strategisk virkemiddel for bedriften (Arge og Paoli, 2000). Ved valg av nye kontorlokaler må dette sees i sammenheng med interne- og eksterne faktorer hos den aktuelle bedriften (Nilsen *et al.*, 2020).

Vi lever i en dynamisk verden og leietakere av kontorlokaler står stadig ovenfor nye og endrede behov. Den 12. mars 2020 ble de strengeste nasjonale tiltakene siden andre verdenskrig innført, da det ble vedtatt å stenge ned samfunnet som følge av Covid-19 pandemien. For kontorarbeidere medførte dette at arbeidet måtte gjøres på hjemmekontor og møtevirksomhet ble utført digitalt. Sintef (2021) har forsket på hjemmekontor gjennom 2020 og konkludert med at det er svært usannsynlig at vi kommer tilbake til «normalen» slik det var før Covid-19 pandemien.

FNs klimapanel lanserte høsten 2021 en rapport om klimaendringer og der slås det fast at menneskeskapt klimaendring er entydig. Kloden blir stadig varmere, og vi ser raske endringer i hele verden. Rapporten konkluderer med at våre handlinger nå er avgjørende for vår felles framtid (Miljødirektoratet, 2021b). I Norge står byggsektoren for 40 prosent av energi og materialbruk (Klima og miljødepartementet, 2016). Bransjen er med det en viktig aktør i arbeidet med å nå våre felles mål for klima og bærekraft. Internasjonale miljøsertifiseringer som eksempelvis BREEAM og ISO 14001 er med på å løfte søkelyset på bærekraft i eiendomsbransjen, og synliggjøre miljøtiltakene som iverksettes. Dette blir i stadig større grad viktig også for leietakere, og vil med det kunne gi høyere betalingsvilje for å bo og jobbe i miljøvennlige bygg. Høy miljøvennlig kvalitet vil også gi lavere energi- og driftskostnader samt kunne forlenge levetiden for bygningene og redusere behovet for etablering av nye bygningsarealer (NOU 2004:22). Det vil i tiden fremover også bli mer og mer aktuelt med gjenbruk av materialer og sirkulærøkonomi der man i større grad vil

fokusere på å gjenbruke bygningsmassene man allerede har, framfor å rive gamle bygg og bygge nytt.

## 1.2 Formål og problemstilling

I denne studien ønsker vi å se nærmere på hvordan pandemien og det grønne skiftet har påvirket leietakere i valget av kontorlokaler. I vår arbeidshverdag i OBOS og Tema Eiendom er vi brukere, utleiere og utviklere av kontorlokaler. Nå som bransjen har opplevd store endringer med hensyn til pandemi og større fokus på miljø og bærekraft innenfor et kort tidsrom er det særlig aktuelt å se på hvordan leietakere av kontorlokaler har innrettet seg. Vi har derfor utledet følgende problemstilling:

*"Hvordan har pandemi og det grønne skiftet påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?"*

For å kunne besvare problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

### *1. Hvordan har pandemien påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?*

Under pandemien har vi blitt tvunget til å tenke annerledes i måten vi jobber på og hvor vi jobber fra. Forståelse for hva som er permanente og forbigående endringer vil være viktig i arbeidet med og utvikling og ombygging av kontorbygg.

### *2. Hvordan påvirker bærekraft og miljø ved valg av kontorlokaler?*

Hensikten med dette spørsmålet er å få en forståelse av hvordan leietakerne tilpasser seg det grønne skiftet og avdekke om det faktisk er en høyere betalingsvilje for å leie kontorlokaler som er utviklet med hensyn til bærekraft og miljø.

### 1.3 Avgrensning

Masteroppgaven er avgrenset innenfor problemstilling og forskningsspørsmål. Det er lagt vekt på at oppgaven skal være praktisk gjennomførbar med hensyn til ressursbruk og tid.

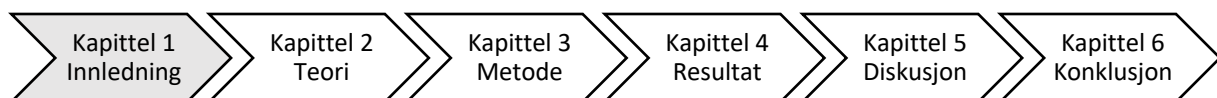
Undersøkelsene i studien er avgrenset til å omfatte leietakerperspektivet i ulike virksomheter som er leietakere av kontorlokaler. Studien er geografisk avgrenset innenfor Østlandsområdet, der halvparten av deltagerne er lokalisert i Oslo mens den andre halvparten er lokalisert i Innlandet. Studien begrenses til å omfatte kontorlokalene der informanten fysisk er lokalisert, siden noen av leietakerne er større organisasjoner med flere lokasjoner. Virksomhetens fysiske og økonomiske tilrettelegging for hjemmekontor er ikke vurdert.

Informantene i undersøkelsen er begrenset til å omfatte nøkkelpersoner med en påvirkningsmyndighet for valg av kontorlokaler i de ulike virksomhetene.

Litteraturgjennomgangen er hovedsakelig avgrenset innenfor tidsrommet høsten 2021 og våren 2022.

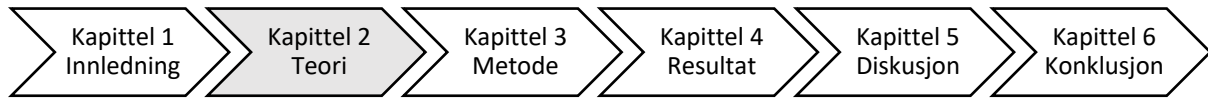
### 1.4 Rapportens oppbygging

Ifølge Olsson (2011) skal rapportens oppbygging og utforming synliggjøre en sammenhengende og logisk framstilling. Figur 1 viser rapportens oppbygging og det skraverte feltet hvor i rapporten vi befinner oss. Hvert kapittel vil bli innledet med denne figuren for å skape en enkel oversikt av rapportens struktur.



Figur 1 - Rapportens oppbygging

## 2 Teori



I dette kapittelet vil det bli gitt en gjennomgang av relevant litteratur og teori innenfor problemstilling og forskningsspørsmål. Hensikten med gjennomgangen er å etablere et teoretisk rammeverk for studien. Kapittelet er strukturert ved hjelp av delkapitler hvor vi tar for oss relevante artikler, rapporter og litteratur. Vi ønsker å skape en grunnforståelse av kontorets bruk, og kapittelet er derfor innledet med en generell gjennomgang av kontorets funksjon og sentrale begreper innenfor kontorlokalenes egenskaper.

### 2.1 Kontoret og behovsendringer

Det finnes mange ulike årsaker til hvorfor bedrifter velger å gjøre en ombygging eller flytte på seg, men som oftest handler dette om endringer i bedriftens behov. Kontorlokaler og utforming av disse kan sees på som et strategisk virkemiddel for å få utført bedriftens kjernevirksomhet (Arge og Paoli, 2000).

Et bygg kan effektiviseres ved *bruk* eller *optimalisering av arealet*. Effektivisering av arealet er å sørge for at minst mulig areal går bort til lite brukbart eller i verste fall bortkastet areal som ikke støtter opp om kjernevirksomheten. Effektivisering av bruken dreier seg om brukstid av et areal, antall brukere, flerfunksjonalitet og sambruk (Van Meel & Størdal, 2017).

Tilpasningsdyktigheten i et bygg vurderes ofte gjennom byggets generalitet, fleksibilitet og elastisitet. Dette handler om bygget sin mulighet til å oppfylle sin funksjon gjennom hele levetiden. Byggets generalitet vil si evnen til å imøtekomme bruksendringer uten at egenskaper og form endres. Fleksibilitet er evnen til endringer innenfor eksisterende hovedstruktur eller hovedkonstruksjon. Et eksempel på dette kan være bruk av flyttbare modulvegger mellom cellekontor. Byggets elastisitet er evnen bygningen har til å møte

vekslende behov for større eller mindre arealer (Arge og Paoli, 2000).

Ved valg av nye kontorlokaler er det vanlig at bedriftene har prioriterte kriterier for hva som er viktig. Ifølge Blakstad og Hatling (2007) bør en flytteprosess alltid starte med følgende retorikk: «Hvis nye lokaler eller ombygging av eksisterende lokaler er svaret, hva er da spørsmålet?». Dette kan gi en åpning for flere konkrete spørsmål som går på hva man ønsker å oppnå og hvordan bygget skal tilfredsstillende på en bedre måte enn tidligere både forretningsmessig og organisatorisk (Blakstad og Hatling, 2007).

Hvorfor bedrifter velger å bytte kontorlokaler kan sees i sammenheng med både interne- og eksterne faktorer. Ifølge Nilsen *et al.* (2020) reduseres sannsynligheten for å skifte lokaler med bedriftens størrelse og alder. Når en bedrift vokser og blir eldre har det også blitt etablert kunderelasjoner, og flyttekostnaden kan bli høyere ved å forlate det trygge nettverket, noe som gjør det mindre lønnsomt å skifte lokasjon. Når en virksomhet bestemmer seg for å flytte viser det seg at de trekkes mot nye lokaler i nærheten av de opprinnelige, dette for å kunne beholde ansatte, eksisterende kunder og samarbeidspartnere (Nilsen *et al.*, 2020).

Leietakerne foretrekker også arealer med god tilgang til dyktig og mangfoldig arbeidskraft, og trekkes derfor ofte mot større markeder i de store byene (Nilsen *et al.*, 2020). Dette fremhever viktigheten av å være lokalisert i urbane miljøer og dra nytten av å være i bynære områder med bedre tilgang på arbeidskraft (Nilsen *et al.*, 2020).

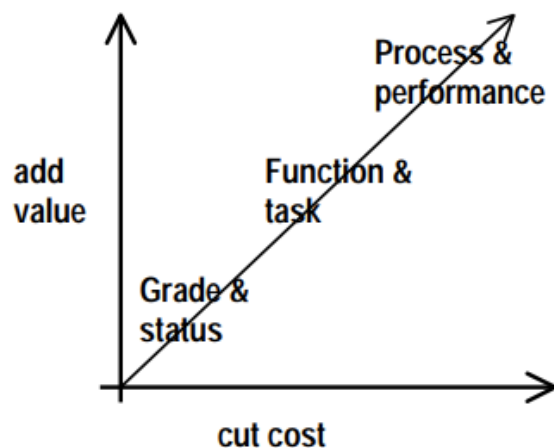
Dette kan forklare hvorfor mange etablerte bedrifter blir værende i lokaler som ikke nødvendigvis er optimale for bedriften, men i mangel på et bedre alternativ i samme området kan gjøre det vanskelig å forlate det «trygge», med hensyn til bedriftens arbeidskraft, kunder og samarbeidspartnere.

Kontorlokalenes funksjon i ulike perspektiver har forandret seg gjennom tidene. Fra å være et spørsmål om valg av bygning er det blitt et større fokus på hvordan kontorlokalene skal støtte opp under arbeidsprosesser og dermed bidra til bedriftens kjernevirksomhet. Norges byggforskningsinstitutt utarbeidet i år 2000 en prosjektrapport om hvordan nettopp

kontorløsning kan være et virkemiddel til å støtte forretningsstrategi og verdiskapning. De nye og innovative kontorformene ble kalt «*alternative kontorformer*», og disse skulle planlegges med hensyn til areal for å kunne gi fleksibilitet i ansattes arbeidstid og arbeidssted (Arge og Paoli, 2000).

De alternative kontorene skulle bidra til innovasjon, økt verdiskapning, arealeffektivitet og følgelig kostnadseffektivitet. Disse «alternative kontorformene» er det vi i dag kjenner igjen som cellekontor, åpent landskap, aktivitetsbaserte arbeidsplasser, free seating, hjemmekontor og slik man i dag utvikler møterom med støtte for digital samhandling.

Arge og Paoli (2000) sier at kontorløsningen har endret seg fra å være et bygningsspørsmål til å bli et strategisk virkemiddel for organisasjonen. Fordelene som oppnås ved å tilpasse kontorløsning til arbeidsprosess vises i figuren nedenfor, og vi kan her se hvordan dette bidrar til både verdiskapning og kostnadsreduksjon (Duffy, 1997).



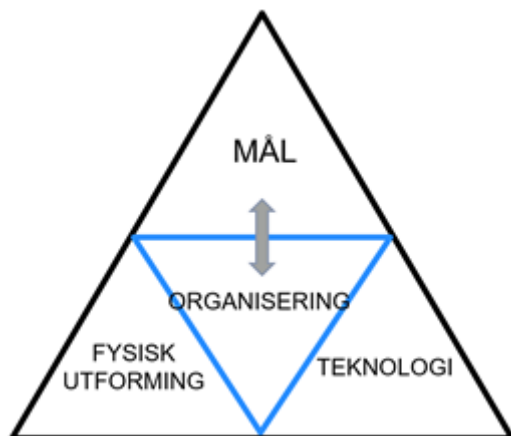
Figur 2 - The New Office (Duffy, 1997)

Alternative kontorformer er helt avhengig av et velfungerende IKT-system som tillater større fleksibilitet slik at arbeidet kan utføres uavhengig av sted. IKT må sees på som en integrasjon av bedriftens forretningsstrategi (Arge og Paoli, 2000).



## 2.2 Arbeidsplassenes dimensjoner

Arbeidsplasser kan betraktes som tre overordnede dimensjoner som alle må spille sammen for å oppnå resultat. Disse tre er arkitekturen gjennom den *fysiske utformingen*, *teknologiske verktøy* og menneskene gjennom *organisering* (Blakstad, 2020). Ifølge Blakstad (2020) kan dimensjonene forklares gjennom modellen nedenfor (figur 3), dimensjonene henger alle sammen og dersom det skjer en forandring i én av dimensjonene vil også de andre endres.



Figur 3 - Arbeidsplasser som tre dimensjoner (Blakstad, 2020)

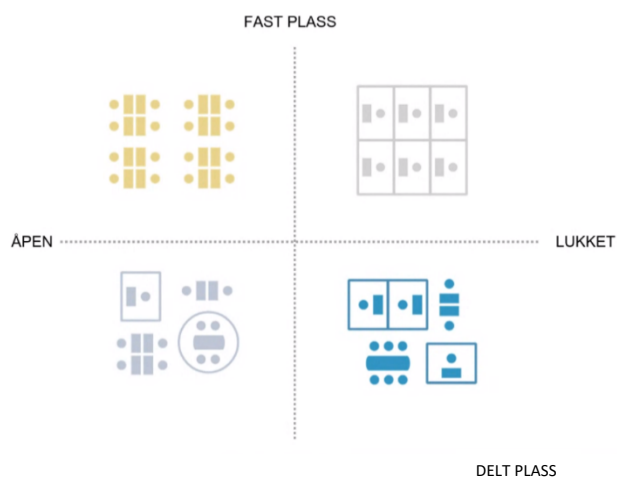
Den fysiske utformingen handler om hvordan arbeidsplassen skaper omgivelser som støtter godt opp rundt arbeidsprosessene som skal foregå der. Det kan for eksempel handle om valg av aktivitetsbaserte kontorløsninger, åpne landskap eller cellekontor. Teknologidimensjonen handler om hvordan de digitale hjelpemidlene som eksempelvis ulike IKT-løsninger best kan støtter opp rundt virksomheten og de som jobber der. Den menneskelige dimensjonen gjennom organiseringen handler om å skape en kultur som gjør de ansatte best mulig rustet til å benytte seg av løsningene slik det er tenkt. Her vil områder som selskapskultur, motivasjon og brukermedvirkning være sentralt.

Ifølge Blakstad (2020) er hensikten med denne modellen altså å illustrere og vise hvordan den fysiske utformingen av rommene på en arbeidsplass henger sammen med hvordan mennesker jobber og tenker, hvilke behov de har og hvilken teknologi som skal støtte opp under de ulike arbeidsoppgavene. Summen av dette blir til en trekant som kan bidra til

læring, ny praksis og endring, og som i sum støtte opp under de ulike arbeidsoppgavene som skal utføres (Blakstad, 2020).

Historisk har arbeidsplassdesign oftest handlet om å skape gode miljøer som støtter kunnskapsarbeid (Blakstad, 2015). Tradisjonelt har løsningene på de fleste kontorer som regel enten vært åpne landskap med faste plasser eller cellekontor. Hvilken type kontorløsning som velges vil ofte være sammensatt og det finnes derfor ingen fasit for hva som fungerer best. Endelig valg av løsning vil i stor grad avhenge av arbeidsoppgavene som skal gjøres der og menneskene som skal utføre disse oppgavene (Blakstad, 2020).

En viktig trend er at det blir stadig behov for mer rom til fokus og konsentrasjon, samtidig som det er behov for mer rom for samarbeid og deling. Denne utviklingen støttes også av gjennomførte tidsbruksstudier som viser at vi i gjennomsnitt bruker omtrent halvparten av tiden til å jobbe sammen med andre, mens vi i den andre halvparten gjør mer individuelle arbeidsoppgaver som krever mer konsentrasjon og fokus (Blakstad, 2015)



Figur 4 - Kontorets fysiske egenskaper og kontorets bruk (Statsbygg, 2016)

Figur 4 illustrerer hvordan åpen/lukket og fast/delt plass er to ulike dimensjoner. Det finnes mange ulike variasjoner og sammensetninger innenfor hver av disse «hovedretningene», så ingen av dimensjonene definerer kontortypene alene. En lukket utforming kan ofte være forbundet med cellekontorer hvor man har det man trenger for å få gjennomført arbeidsoppgavene sine (Statsbygg, 2016).

En åpen kontorutforming kan ofte knyttes til det tradisjonelle åpne landskapet. Slike kontorløsninger kjennetegnes av få innvendige vegger, der arbeidsplassene vanligvis er organisert i grupper. Åpne kontorlandskap kan variere i størrelse og avstand mellom hver faste arbeidsplass, samt hvor mange som sitter samlet (Statsbygg, 2016). Om vi går fra faste til delte arbeidsplasser, kommer vi over på de aktivitetsbaserte kontorløsningene. Disse løsningene har de senere årene utviklet seg til å bli populære. Her har ikke arbeiderne faste plasser, men booker de plassene som passer best til de arbeidsoppgavene som skal utføres. Det vil som oftest være en god blanding av ulike konsepter, herunder åpne landskap som stimulerer til samarbeid, men også tilgang til lukkede celler tilpasset konsentrasjonsarbeid eller små møterom tilrettelagt for digital kommunikasjon etc.

Alle de ulike kontorløsningene har sine styrker og svakheter. Flere gjennomførte studier viser en høyere tilfredshet hos ansatte som jobber i cellekontor enn i åpne landskap, i tillegg er forskningen også relativt entydig i å fastslå at det er flere negative effekter på ansattes jobbtildfredshet i et åpent kontorlandskap sammenlignet med cellekontor (Statsbygg, 2016). De tydeligste kildene til misnøye i åpne landskap er ulike former for støy og mindre grad av privatliv samt mangel på mulighet til å kunne kontrollere slike faktorer. Privatliv gjør oss i stand til å kunne styre og kontrollere ulike former for innkommende stimulering og mellommenneskelig kontakt samt at vi kan begrense utgående informasjon. Denne verdifulle muligheten til å regulere graden av privatliv vil ofte være begrenset i et åpent kontorlandskap (Statsbygg, 2016).

En overstimulering av eksempelvis støy fra kollegaer, kan føre til uheldige reaksjoner som irritasjon og konflikter hos ansatte som sitter i åpent landskap (Statsbygg, 2016).

Cellekontoret er et personlig og avgrenset areal som gir den ansatte en form for kontroll

over deler av arbeidsplassen sin. Dette kan være et betydningsfullt og viktig sted for ansatte som også gir muligheter for å hente seg inn igjen etter stressende situasjoner og møter man kan oppleve i en kontorhverdag (Statsbygg, 2016).

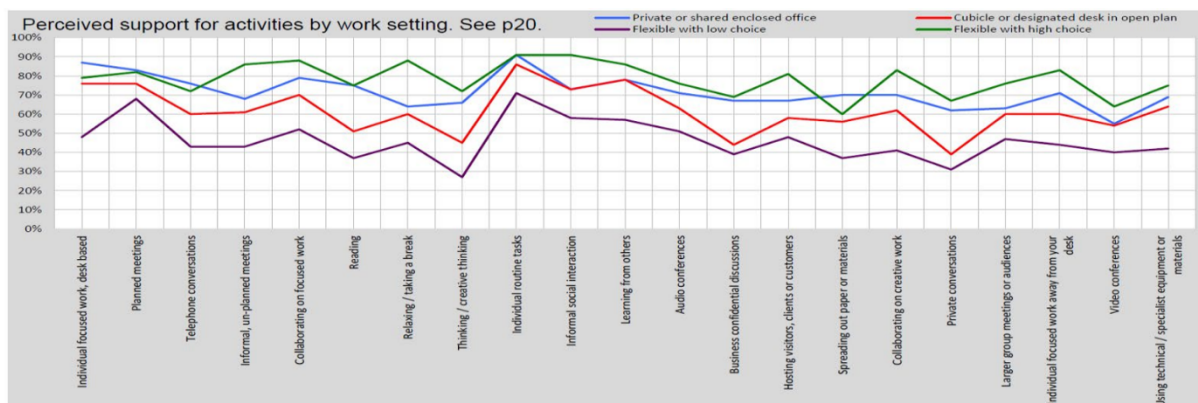
Studier har imidlertid vist at de åpne kontorlandskapene kan føre til at ansatte opplever bedre forutsetninger for kommunikasjon, kunnskapsdeling, samarbeid og samhold sammenlignet med mer lukkede løsninger som cellekontor. På den andre siden viser forskning at ansatte også oppgir lavere produktivitet i de åpne løsningene. Studier peker også på betydningen av å ha tilstrekkelig tilgang på gode støttefunksjoner som lukkede og skjermede rom for samtaler og konsentrasjon, videomøter, telefonsamtaler og gruppearbeid for ansatte som jobber i åpne løsninger. Grad av kontroll fører til økt tilfredshet, som igjen påvirker helse og produktivitet positivt hos de ansatte. Dersom de ansatte derimot opplever lav grad av kontroll på arbeidsplassen sin, kan dette være en medvirkende årsak til negativt stress (Statsbygg, 2016). Statsbygg sin rapport fra 2016 peker på at de fysiske egenskapene som skaper resultater ofte er lite presist beskrevet i forskning. Dette gjør at det kan være problematisk å spore hvilke konkrete kvaliteter som gir de ulike effektene for de ansatte.

Mari Skogland tar i sin doktorgradsavhandling fra 2018 for seg hvordan implementering av arbeidsplasskonsepter kan benyttes som strategiske verktøy for å skape endring i en organisasjon. Hovedkonklusjonen fra denne studien er at det er måten prosessen rundt overgangen til det nye blir gjort på som er avgjørende for hvor godt resultatet blir. God kommunikasjon og brukermedvirkning både i forkant, underveis, og i ettertid som en gjentagende prosess er av avgjørende betydning skriver Skogland i sin rapport.

Et viktig funn er at ansatte som aktivt velger å jobbe ved de ulike arbeidsplassene utfra hvilke oppgaver som skal utføres, også er de som trives best. Aktivitetsbaserte kontorløsninger krever at de som jobber der tar et større ansvar for hvor de til enhver tid bør jobbe, ut fra hvilke oppgaver som skal løses. På denne måten blir medarbeiderne presset til å utnytte de ressursene som finnes på arbeidsplassen, sett i lys av de aktuelle arbeidsoppgavene, noe som gjør det mindre viktig hvor vi sitter (Skogland, 2018).

Forskning viser altså forskjellige resultater rundt fordeler og ulemper med delte arbeidsstasjoner. Stadig flere studier peker i imidlertid i retning av at kontorer uten faste plasser, men med tilstrekkelig støttefunksjoner og høy grad av variasjon og valgfrihet, oppnår gode resultater på målt tilfredshet. Årsaken til dette kan være at det på denne måten oppnås økt grad av individuell kontroll. I motsatte tilfeller viser studier at der man ved aktivitetsbaserte kontorløsninger opplever lav grad av individuell kontroll vil dette gi dårligere resultater på mange tilfredshetsparametere.

Leesman Index gjennomførte en global undersøkelse i 2016 (Leesman, 2016) der de ønsket å måle opplevd støtte fra omgivelsene ut fra valgt kontorutforming. Leesman skiller i denne undersøkelsen mellom aktivitetsbaserte løsninger med lav og høy grad av valgfrihet og variasjon. Undersøkelsen viser at ansatte som jobbet i aktivitetsbaserte kontorløsninger endte opp både i bunn og topp av de ulike tilfredshetskalaene (se figur 5). Studien konkluderte med at den mest hensiktsmessige måten å kategorisere og forklare dette spennet var å dele de fleksible kontorløsningene inn i to ulike grupper; «*high choice*» og «*low choice*» (Leesman, 2016).

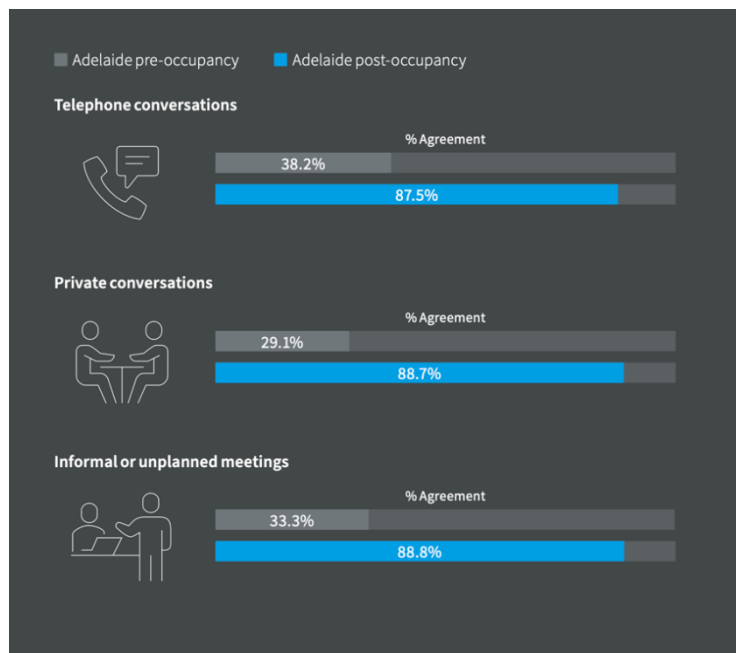


Figur 5 - Opplevd støtte fra omgivelsene til ulike aktiviteter (Leesman, 2016)

Som figur 5 viser scorete aktivitetsbaserte løsninger dårligst på alle der det var *lav grad* av valgfrihet og variasjon (lilla farge), mens der det var *høy grad* av valgfrihet og variasjon oppnådde denne løsningen best resultater på de aller fleste områdene (grønn farge). Det var i sistnevnte tilfelle kun på tre områder respondentene mente cellekontor fungerte bedre. Dette var individuelt konsentrasjonsarbeid ved pulten, telefonsamtaler og oppgaver der man

er avhengig av mye fysisk plass på skrivebordet til for eksempel store papirtegninger eller andre aktiviteter som krever plass (Leesman, 2016).

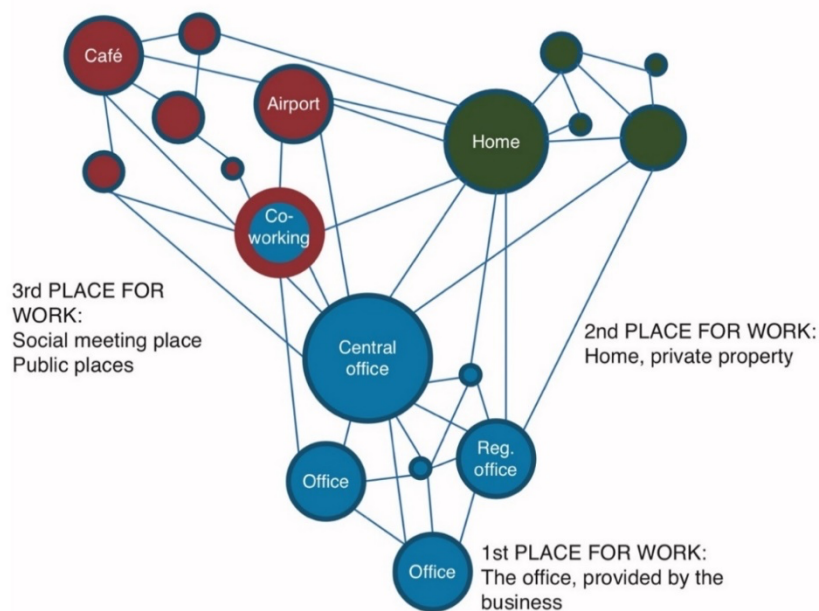
Leesman har også gjennomført casestudier av flere enkelt-kontorløsninger som har oppnådd gode resultater. En av disse omhandler det internasjonale gruveselskapet BHP. Deres avdeling i den australske byen Adelaide var opprinnelig lokalisert i to bygninger i samme gate. Begge disse kontorene hadde åpne kontorløsninger med dedikerte kontorplasser for ansatte. Da disse kontorene skulle samlokaliseres i et bygg ca 15 minutters gange unna, ble det besluttet å utvikle kontoret med en fleksibel tilnærming som underbygget de ansattes ønsker og behov (Leesman+, 2020). Dette resulterte i åpne og mer kreative aktivitetsbaserte kontorløsninger med tilstrekkelige støttefunksjoner i smakfulle og innbydende omgivelser. Løsningen viste seg å øke arbeidstakernes produktivitet, generell trivsel og stolthet av arbeidsplassen betraktelig. De nye omgivelsene bidro også til at opplevd kvalitet av det å ha ulike typer telefonsamtaler, private samtaler og uformelle møter fikk en oppsiktsvekkende økning som figur 6 viser (Leesman+, 2020). BHP har mottatt mye anerkjennelse for å ha lyttet til sine ansatte og brukt denne informasjonen til å utarbeide funksjonelle kontorløsninger som har oppnådd svært gode resultater i Leesman sine målinger (Leesman+, 2020).



Figur 6 - Viser hvordan bruken oppleves før og etter flytting til nye kontorlokaler (Leesman+,2020)

### 2.2.1 Mobilitet – Et nettverk av steder å jobbe fra

Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi har de siste 10 – 15 årene gitt oss mulighet til å jobbe mobilt i en helt annen grad enn tidligere. Blakstad (2015) presenterer i sin forskning «work isn't where it used to be» hvordan dagens moderne organisasjoner tilrettelegger for et mer mobilt arbeidsliv med mer enn bare ett sted å jobbe fra. De fleksible og åpne kontorløsningene som er beskrevet i forrige delkapittel utviklet seg rundt årtusenskiftet. Disse var et resultat av et økende behov for mer kunnskapsbaserte løsninger. Vi har i dag ikke lenger bare det som kalles *first place for work*, nemlig i arbeidsgivers leide eller eide kontorlokaler. Vi jobber nå stadig mer hjemmefra, fra hytta eller andre typer private lokasjoner (*second place*). I tillegg går utviklingen i retning av at mange av oss også jobber i andre ulike typer sosiale soner som for eks. ulike co-working miljøer, på flyplasser eller på cafeer. Slike steder benevnes som det *third place for work*, se figur 7 (Blakstad, 2015).



Figur 7 - Et nettverk av steder å jobbe fra (Blakstad, 2015)

I dag er de aller fleste mennesker vant til å være «på nett» til enhver tid, og det forventes et raskt og lett tilgjengelig wifi eller mobil-nett nær sagt overalt hvor vi ferdes. Dette gir oss mulighet til å kunne jobbe fra en rekke steder, så lenge arbeidsgiveren vår tillater det. I

praksis foretrekker de fleste organisasjoner at de ansatte kommer inn til kontoret, i alle fall deler av tiden de tilbringer på jobb (Blakstad, 2015).

De nye mulighetene for økt mobilitet gjør kontoret til et viktigere sted for samhandling, enn et sted for å utføre våre individuelle arbeidsoppgaver. Individuelt arbeid kan ofte utføres fra nær sagt hvor som helst, og det kan også oppleves som en fordel å kunne trekke seg tilbake og jobbe med oppgaver som krever konsentrasjon og fokus på et sted hvor man ikke blir så lett forstyrret og avbrutt. Dette kan eksempelvis være hjemme eller på hytta, men når vi trenger å samhandle med andre kollegaer for å løse et problem, lære eller samarbeide oppsøker vi kontoret. Denne endringen i måten vi jobber har gjort design av arealer for interaksjon og samhandling på kontoret viktigere enn tidligere (Blakstad, 2015).

### 2.3 Pandemiens påvirkning

Med Covid-19 har bruken av ulike former for hjemmekontor og utstrakt benyttelse av tilgjengelige digitale videokonferanseverktøy ytterligere akselerert. De forskjellige arbeidsplasskonseptene og digitale verktøy var på ingen måte nye da pandemien inntraff, men bruken av løsningene og verktøyene fikk et voldsomt oppsving nærmest umiddelbart etter at samfunnet stengte ned (LINK *et al.*, 2021). En planlagt overgang til økt bruk av hjemmekontor, videokonferanser og digital samhandling har av flere blitt hevdet å ville ta ti år. Ved hjelp av en global pandemi ble dette skiftet unnagjort på mindre enn en uke i mars 2020 (LINK *et al.*, 2021).

Raske forandringer i organisasjonskultur kan være utfordrende siden den er definert av kollektive normer gjennom individene i en organisasjon (Thomas, 2020). Generelt endrer arbeidsplasskultur seg verken mye eller fort, men tilpasser seg mindre endringer over lang tid (Thomas, 2020). Pandemien har endret de fundamentale forutsetningene for arbeidskultur i løpet av noen dager (Thomas, 2020). Den digitale hverdagen som nå er tilpasset for å løse arbeidsoppgavene fra andre steder enn kontoret kan skape presedens for at den fysiske tilstedeværelsen på kontoret ikke lenger er nødvendig (Thomas, 2020).

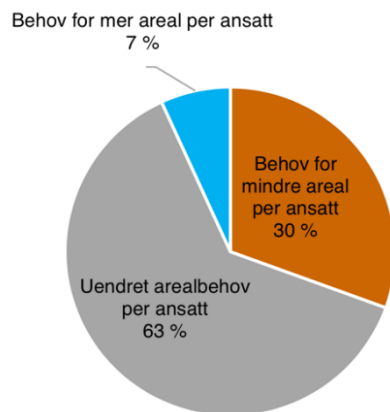


Det er ingen tvil om at pandemien har medført store endringer, dersom vi ser tilbake på figur 3 som viser arbeidsplassens tre dimensjoner beskrevet gjennom *fysisk utforming, teknologiske verktøy og menneskene gjennom organisering*. Hvis en av dimensjonene endres vil også de øvrige dimensjonene påvirkes (Blakstad, 2020). Ved å gå fra et tradisjonelt kontor til hjemmekontor endres dimensjonen «fysisk utforming» som igjen medfører endringer i modellens to øvrige dimensjoner.

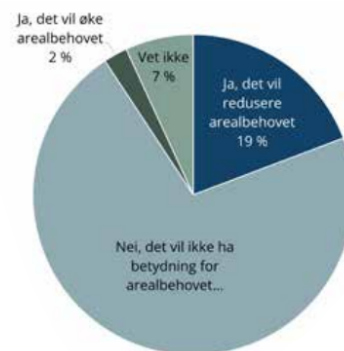
Teknologidimensjonen har tilpasset seg og arbeidet kan gjøres i mye større grad fra andre steder enn det tradisjonelle kontoret. «Menneske og organisasjon» dimensjonen får endringer i kultur og organisering ved at det har blitt en aksept og forståelse for at man nå får gjort jobben hjemmefra, og med ansatte på hjemmekontor må ledere drive organisasjonen på en annen måte enn tidligere. Kniffin *et al.* (2021) tar for seg innvirkninger pandemien har medført på arbeidere og arbeidsplasser. Vi står ovenfor nye forandringer som arbeidstakere i forhold til sosial distansering, stress og arbeidsløshet. De organisatoriske endringene som har oppstått gjør at bedriftene kan stå ovenfor store endringer med færre ansatte og flere innleide konsulenter som jobber digitalt fra andre steder i verden (Kniffin *et al.*, 2021).

Samfunnsøkonomisk analyse har gjennomført to kontorleietakerundersøkelser på oppdrag for bransjeorganisasjonen Norsk Eiendom med hensikt om å kartlegge kontorarbeidsplassen etter covid-19. Den første undersøkelsen (Eiendom, 2021) ble gjennomført blant 190 leietakere i januar og februar 2021 når landet var fullt nedstengt. Den andre (Eiendom, 2022a) ble gjennomført med 385 leietakere i november og desember 2021 når landet var tilnærmet åpnet opp igjen og anbefalinger om hjemmekontor fjernet. Et funn i den første undersøkelsen viser at hele 30 prosent av leietakere så for seg redusert arealbehov etter

pandemien (se figur 8). Undersøkelsen gjennomført etter gjenåpning viser at dette tallet har sunket til 19 prosent (se figur 9). Bakgrunnen for at man i større grad ser for seg et uendret arealbehov kan sees i sammenheng med at det er et økt behov for plasskrevende endringer i dagens kontorløsning for å tilfredsstillere arbeidssituasjonen for de ansatte (Eiendom, 2022a).



Figur 9 - Leietakeres arealbehov målt under nedstenging (Norsk Eiendom, 2021)

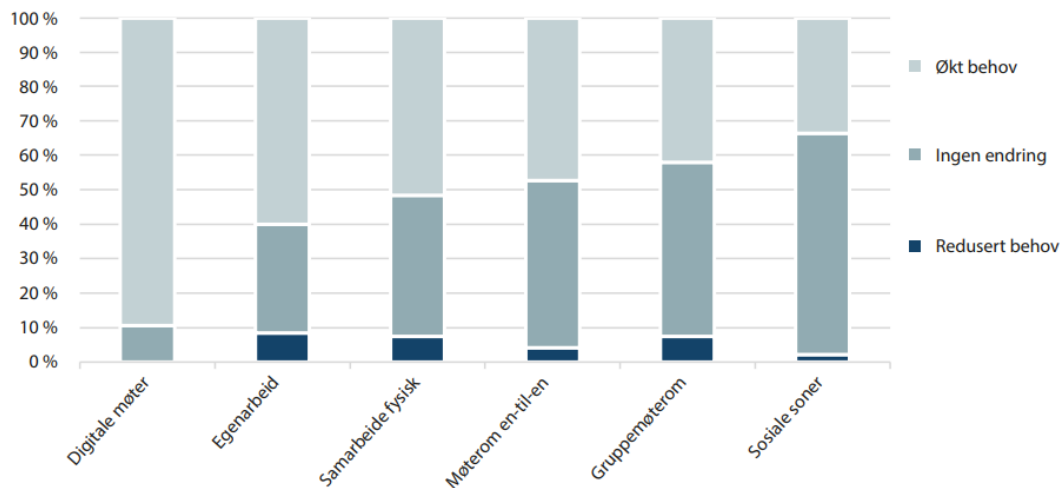


Figur 8 - Leietakers arealbehov målt i periode uten anbefaling om hjemmekontor (Norsk, eiendom 2022)

Overgangen til mer omfattende bruk av digitale møter har økt og krever tilpassede løsninger på kontorene (se figur 10), og hele 90 prosent av leietakerne oppgir at kontorløsningen må tilpasses til digitale møter (Eiendom, 2022a). Etter lang tid på hjemmekontor er man i større grad blitt bevisst på effektiviteten av å kunne jobbe uforstyrret, og 60 prosent av leietakerne oppgir at dagens kontorløsning må tilpasses et økt behov for egenarbeid. Undersøkelsen viser at 50 prosent av leietakerne har også et økt behov for at kontorene tilrettelegges for fysisk samarbeid. I tillegg har et stort antall av leietakerne økt behov for møterom en-til-en, gruppemøterom og sosiale soner (Eiendom, 2022a).

Funn fra undersøkelsene rundt bruk av hjemmekontor (Eiendom, 2021) viser at hjemmekontoret er kommet for å bli, der hele 80 prosent av respondentene oppgir at de ønsker å fortsette med hjemmekontor en eller flere dager i uka også etter pandemien. I den siste undersøkelsen (Eiendom, 2022a) viser det seg at bruken av hjemmekontor er overvurdert. Nå viser undersøkelsen at 40 prosent av medarbeiderne ikke har

hjemmekontor, og halvparten av de som har hjemmekontor benytter dette en eller to dager i uken. Undersøkelsen viser også at medarbeidere med hjemmekontor ønsker mer hjemmekontor, og de uten hjemmekontor ønsker å ha hjemmekontor (Eiendom, 2022b).



Figur 10 - Leietakernes behov for endringer i ulike kontorløsninger for å bedre arbeidssituasjonen til de ansatte (Eiendom, 2022a)

## 2.4 Fjernledelse

Forskning viser at det er svært utfordrende å lykkes med endringer i organisasjoner basert på strategiske begrunnelser. De fleste forsøk på endring ender dessverre opp med å ikke fungere like godt som tiltenkt, eller at det rett og slett mislykkes (Hennestad, 2015). Om man som leder evner å bidra til endring i kulturen i en organisasjon, øker sjansene for å lykkes betraktelig. En organisasjonskultur reflekteres på mange måter lederes *personlighet*. En god kultur formes når mennesker jobber sammen for å løse problemer og oppgaver. Det er kanskje noe i Peter Druckers *velsiterte* påstand: «kultur spiser strategier til frokost»? (Hennestad, 2015).

Å lede ansatte fra andre lokasjoner enn der man selv befinner seg krever en ny bevissthet fra ledere for å lykkes. Fjernledelse er mer krevende siden man må bruke mer tid på oppfølging og samtidig passe på at de ansatte ikke opplever det negativt eller føler seg overvåket (Remen, 2022). En viktig forutsetning er å utøve kontroll ved å vise tillit til de ansatte som jobber fra en annen lokasjon enn lederen. Tillitsbasert ledelse forutsetter en tro på at de

man er satt til å lede har et iboende ønske om å gjøre sitt beste, oppleve mestring og bidra til å nå bedriftens overordnede mål. Ledelse handler i stor grad om balansen mellom det å ha tiltro til at medarbeiderne er i stand til å utføre tildelte arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte, og kontroll av at arbeidet blir gjort innenfor gitte tidsfrister (DFØ, 2022).

Tillit er noe som utvikles gjennom relasjoner og opplevelser av respekt, rettferdighet og troverdighet. Siden dette er noe som bygges opp over tid, kan hjemmekontoret som arbeidsform være utfordrende siden kontakten blir mer begrenset enn hva man normalt vil oppleve på et kontor. SINTEF gjennomførte under pandemien en studie der 60 ledere og ansatte i fem store nordiske selskap ble intervjuet om hvordan lederskap ble utøvd gjennom hjemmekontoråret. Studien viste at de lederne som til en viss grad hadde gjort seg selv «overflødige» med såkalt *tjenende* lederskap, var de som hadde lyktes best (Sintef, 2021). Istedenfor å kontrollere medarbeiderne sørget disse lederne for at alle ble viktige og funksjonelle bidragsyttere i interne nettverk i virksomheten. I disse uformelle sammenslutningene får medarbeiderne raske avklaringer og løser oppgaver gjennom effektiv arbeids- og kompetansedeling. Et fellestrekk for ansatte som opplever det å jobbe på hjemmekontor som velfungerende er at de har tilgang til, og er del av velfungerende nettverk i organisasjonen (Sintef, 2021).

En rekke større bedrifter i Norge tror hybridkontoret kommer til å bli den nye normalen etter pandemien, det ventes en fleksibel arbeidshverdag der det varieres på å arbeide fra hjemmekontor og kontoret (Sintef, 2021). Equinor, DnB, Schibsted og Telenor er alle bedrifter som har innført hybridkontor med hjemmekontor 2-3 dager i uken som følge av pandemien (Remen, 2022). Denne nye praksisen kommer til å endre organiseringen i virksomheter, ved at avgjørelser i tiden som kommer i større grad vil bli gjort i nettverk og ikke i hierarkene som tidligere (Sintef, 2021).

Tidligere hadde ledere mulighet til å «lytte» til egen organisasjon gjennom «management by walking around» og få med seg viktig informasjon ved for eksempel kaffemaskinen og i

kantina. Dette er totalt endret med utstrakt bruk av hjemmekontor. Selv med hyppig bruk av teamsmøter er det utfordrende for ledere å klare å beholde samme oversikt som tidligere.

For at moderne ledere skal lykkes i en nettverksorganisasjon, bør de legge til rette for at det skapes arenaer der de ansatte kan bygge nettverk. Lederne må utforme oppgaver som stimulerer ansatte til å jobbe sammen, og ikke alene. Det må tilrettelegges med god og riktig teknologi til ulike oppgaver og behov, og lederne bør kjenne nettverkene godt slik at medarbeidere og velfungerende nettverk ikke «mister hverandre» (Sintef, 2021)

Studier viser at gode nettverk og relasjoner utvikles best når mennesker har mulighet til å kunne møtes fysisk og jobbe sammen. Samtidig har økt bruk av hjemmekontor gjort det mulig å løse problemer som eksempelvis forstyrrelser fra bråk på kontoret når oppgaver som krever konsentrasjon skal løses, eller utfordringer knyttet til store avstander. Ledere får muligheten til å benytte det beste fra begge disse verdenene i den hybride hverdagen (Sintef, 2021).

I en undersøkelse gjennomført i Sverige, USA og Storbritannia ble det studert ulike perspektiver ved produktivitet, trivsel, kommunikasjon og samarbeid ved bruk av hjemmekontor (Šmite *et al.*, 2021). Hovedfunnet i undersøkelsen viser at man har tilpasset seg den «nye normalen» og faktisk ser en økt produktivitet. Studien avdekker også at det er individuelle forskjeller der noen opplever mindre tilfredshet og lavere produktivitet (Šmite *et al.*, 2021). Dette gjelder først og fremst de som sliter med selvdisiplin eller har sitt sosiale nettverk på jobb (Šmite *et al.*, 2021). Videre avdekkes at trivsel, kommunikasjon og samarbeid har blitt påvirket i negativ retning ved at man tar færre pauser, og en går glipp av de tilfeldige samtalerne med kollegaer. Dette kan være medvirkende årsaker til utbrenthet (Šmite *et al.*, 2021).

Hjemmekontor over tid kan medføre at arbeidere blir mindre produktive selv om de kan jobbe lengre dager enn på kontoret (Thomas, 2020). Dette fordi referanseramme og oppgaveorientering viskes ut sammen med grensene mellom å jobb og fritid (Thomas, 2020). På hjemmekontoret får man ikke følelsen av at dagen er over eksempelvis fordi de ansatte

forlater lokalene. Lederne har derfor et viktig ansvar ovenfor ansatte på hjemmekontor ved å faktisk kommunisere når det forventes at de jobber (Thomas, 2020).

## 2.5 Arbeidsplasskonsepter

I dette delkapittelet ønsker vi å gå nærmere inn på arbeidsplasskonseptene presentert i tabell 1. Arbeidsplasskonseptene har alle både likheter og ulikheter, blant annet med tanke på hvordan ansatte er organisert og hvor de er lokalisert. Det er ønskelig å skape en enkel oversikt over viktige kjennetegn både sett fra et ansattperspektiv og et ledelsesperspektiv. Det vil også bli sett til relevante undersøkelser gjennomført på ulike stadier under pandemien i USA, Storbritannia og Norge. Disse viser viktige trender, og vil med det kunne gi oss en indikasjon på hva som kan forventes når vi kan legge Covid – 19 pandemien bak oss.

Tabell 1 - Egenprodusert oversikt over ulike arbeidsplasskonsepter

Kontorbasert	Hjemmekontoret	Hybrid	Remote	Co – working
<p><b>Lokalisering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentralisert.</li> <li>- Alle ansatte jobber på samme sted (på ett kontoret).</li> </ul>	<p><b>Lokalisering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desentralisert.</li> <li>- Ansatte jobber fra eget hjem, hytte eller annen privat lokasjon.</li> </ul>	<p><b>Lokalisering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentralisert og desentralisert.</li> <li>- Ansatte er fordelt på kontoret og/eller andre lokasjoner.</li> </ul>	<p><b>Lokalisering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desentralisert.</li> <li>- Ansatte jobber fra eget hjem, hytte, eller andre lokasjoner.</li> </ul>	<p><b>Lokalisering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentralisert.</li> <li>- Samlokalisert kontorfellesskap med et fleksibelt kontorlandskap.</li> </ul>
<p><b>Ansattperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lav grad av fleksibilitet.</li> <li>- Gode forutsetninger for samarbeid.</li> </ul>	<p><b>Ansattperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- God life-work balance.</li> <li>- Kan jobbe godt uforstyrret.</li> <li>- Samarbeid utfordrende.</li> <li>- Bør være selvvalgt.</li> </ul>	<p><b>Ansattperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stor grad av fleksibilitet.</li> <li>- Selv kunne velge arbeidssted.</li> <li>- «Det beste fra to verdener».</li> </ul>	<p><b>Ansattperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gir mulighet til å jobbe fra «hvor som helst».</li> <li>- God life-work balance (sparer tid).</li> <li>- Kan jobbe godt uforstyrret.</li> <li>- Samarbeid utfordrende.</li> </ul>	<p><b>Ansattperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Høy grad av fleksibilitet.</li> <li>- Få dekt sosiale behov selv om ansatte ikke jobber på (hoved)kontoret.</li> </ul>
<p><b>Lederperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- God kontroll og lett tilgang på info.</li> </ul>	<p><b>Lederperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fjernledelse.</li> <li>- Lavere grad av kontroll.</li> <li>- Tillitsbasert ledelse.</li> </ul>	<p><b>Lederperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kombinasjon av god kontroll (på kontoret) og fjernledelse.</li> </ul>	<p><b>Lederperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fjernledelse.</li> <li>- Tillitsbasert ledelse.</li> </ul>	<p><b>Lederperspektiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fjernledelse.</li> <li>- Tillitsbasert ledelse.</li> </ul>

### 2.5.1 Kontoret som arbeidsplass

Det tradisjonelle kontoret har som tidligere beskrevet i stor grad handlet om å skape gode miljøer som støtter kunnskapsarbeid. De ulike løsningene har historisk enten dreid seg om åpne landskap med faste plasser eller cellekontor (Blakstad, 2015). Utover på 2000 tallet ble de aktivitetsbaserte kontorløsningene stadig mer populære der ansatte velger plassering og omgivelser internt på kontoret utfra hvilke arbeidsoppgaver som til enhver tid skal utføres (Blakstad, 2015).

Alle de ulike variantene av kontorløsninger forutsetter at ansatte er fysisk til stede på kontoret og jobber sammen der. Dette gir gode forutsetninger for samhandling og samarbeid for de ansatte, samtidig som ledelsen har lett tilgang på informasjon og på den måten også kontroll (Blakstad, 2015). Det tradisjonelle kontoret som arbeidsplasskonsept gir imidlertid de ansatte en lavere grad av fleksibilitet i sin arbeidshverdag (Blakstad, 2015). Et eksempel på dette kan være tid av dagen som blir brukt på pendling mellom hjemmet og arbeidsstedet. Det kan også være enkelte arbeidsoppgaver som egner seg bedre å utføre andre steder enn på kontoret (Blakstad, 2015).

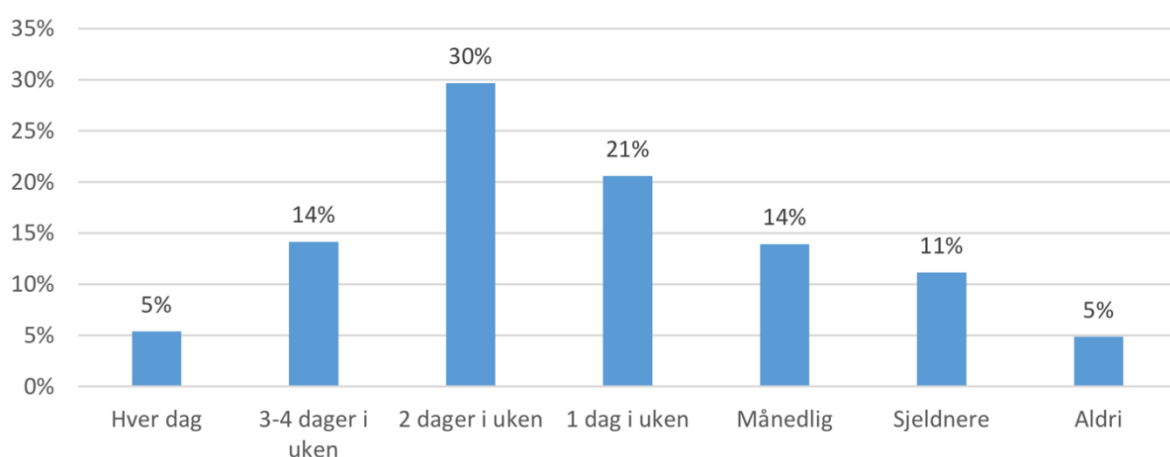
### 2.5.2 Hjemmekontoret

Hjemmekontoret kjennetegnes først og fremst ved at ansatte jobber desentralisert fra eget hjem, hytte eller en annen privat lokasjon, og kan sees på som en underkategori av remote-work. Før Covid-19 var den utbredte oppfattelsen at kontoret var en kritisk suksessfaktor for produktivitet (Boland *et al.*, 2020). Bedrifter har konkurrert om attraktive kontorlokaler på sentrumsnære lokasjoner i byer verden rundt, med et sterkt fokus på løsninger som skal fremme samhandling (Boland *et al.*, 2020). Erfaringer og kunnskap fra tiden under pandemien viser at det er vanskelig å konkludere med hvordan omfanget av hjemmekontorløsninger vil bli etter pandemien. Det er imidlertid gjort studier som peker på styrker og svakheter ved å jobbe fra hjemmekontor.

Kaushik og Guleria (2020) trekker i sin forskning fram at samarbeid er en av de største utfordringene for bedrifter der ansatte jobber fra hjemmekontor. Dette som følge av at den

naturlige kontakten som oppleves i ulike situasjoner på kontoret som i møter, eller uformell prat i sosiale soner reduseres vesentlig når man jobber hjemmefra. For å motvirke denne konsekvensen av å jobbe fra hjemmekontor, anbefaler de i sin forskning å legge til rette for gode rammeverk for samarbeid, med for eksempel utstrakt bruk av ulike former for videokommunikasjon, både i form av videomøter og mer uformell samhandling for å motvirke opplevelsen av å være isolert. Videomøter trekkes fram som mer effektive mot slike negative følelser enn tradisjonelle telefonsamtaler fordi videosamtaler gjør det mulig å se kroppsspråket til den eller de man snakker med (Allen og Henn, 2007).

Forskere ved OsloMet fikk våren 2021 i oppdrag av politikerne å kartlegge bruken av hjemmekontor i Norge. Undersøkelsen ble gjennomført med mer enn 5 000 informanter som har besvart spørsmålene tilknyttet temaet. Resultatene fra denne undersøkelsen viste at i en normalsituasjon etter pandemien kunne 30 prosent av respondentene tenke seg å jobbe hjemmefra to dager i uka (Se figur 11). 21 prosent ønsket en dag hjemme i uka, mens 14 prosent ønsker å jobbe hjemmefra 3 til 4 dager i uka (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021). 14 prosent svarte at de ønsket å jobbe hjemme en gang i måneden eller sjeldnere, mens 5 prosent aldri ville jobbe hjemme og 5 prosent bare ønsket å jobbe hjemmefra (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021).



Figur 11 - Normalsituasjon etter pandemien: Hvor ofte ønsker du å jobbe hjemmefra hele dagen? (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021)



Undersøkelsen viste også at svarene i stor grad ble påvirket av hva de andre på samme arbeidsplass gjorde. Om mange av kollegaene jobber på hjemmekontor, ønsker man heller ikke selv å være fysisk på kontoret og motsatt (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021).

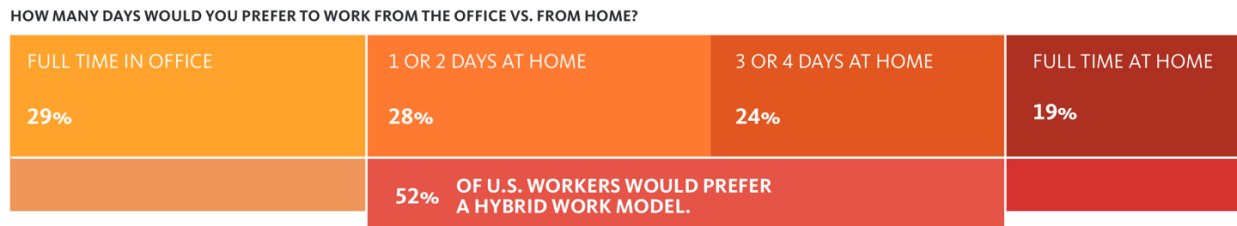
Grant Thornton gjennomførte vinteren 2021 en undersøkelse blant 275 mellomstore bedrifter i Storbritannia (UK) (Thornton, 2021a). Studien viste at 39 prosent av selskapene som deltok på det tidspunktet forventet en reduksjon i kontorarealer i fremtiden. Av de som forventet en reduksjon i areal svarte 74 prosent at de forventet å redusere sitt eksisterende fotavtrykk med mellom 10 og 25 prosent. 12 prosent av bedriftene forventet en arealreduksjon på hele 26 – 50 prosent. Undersøkelsen viste også at det forventes et økt behov for samhandlingsarealer, som følge av at en større del av tradisjonelt kontorarbeid vil foregå utenfor kontoret (Thornton, 2021a). Siden denne undersøkelsen peker i retning av at bruk av hjemmekontor langt på vei blir den nye normen, vil et redusert behov for tradisjonelle kontorarealer og en nedskalering av totalt arealbehov bli en naturlig konsekvens. Undersøkelsen konkluderer med at bedrifter fremdeles vil ha behov for kontorlokaler for å kunne møtes selv om det totale arealbehovet reduseres. Mange virksomheter vil også ha behov for lokaler til å møte kunder og klienter, samt kunne arrangere ulike typer arrangementer. Denne utviklingen vil komme som en naturlig følge av endringene i måten bedriftene jobber på, og en reduksjon i arealbehov vil skje gradvis over tid (Thornton, 2021b)

### 2.5.3 Hybrid kontor

En hybrid kontorløsning innebærer en kombinasjon av å utføre arbeidet ved kontoret og fra andre lokasjoner. En hybrid struktur gir medarbeiderne fleksibilitet og mulighet til å selv velge om de ønsker å jobbe i virksomhetens kontorlokaler, eller eventuelt et annet foretrukket sted (Ozimek, 2020).

Gensler gjennomførte sommeren 2020 en undersøkelse der de intervjuet mer enn 2 300 kontorarbeidere i USA. Ifølge denne undersøkelsen ønsket 52 prosent av arbeidstakerne en hybridmodell, der de kan gå tilbake til kontoret etter pandemien, samtidig som de kan ha

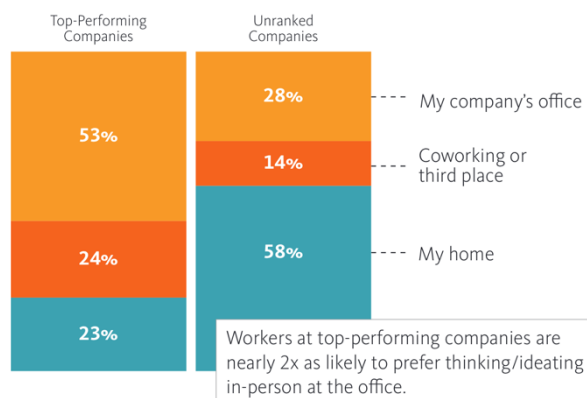
muligheten til å beholde fordelene med fleksibilitet og mulighet til å jobbe fra hjemmekontor når dette er praktisk og hensiktsmessig (se figur 12). 28 prosent ønsket en situasjon med 1 eller 2 dager hjemme, mens 24 prosent ønsket å jobbe hjemmefra 3 eller 4 dager i uken. 29 prosent av informantene ønsker å bare jobbe fra kontoret, mens 19 prosent ønsket en arbeidshverdag der de jobbet 100 prosent av tiden på hjemmekontor (Gensler, 2020).



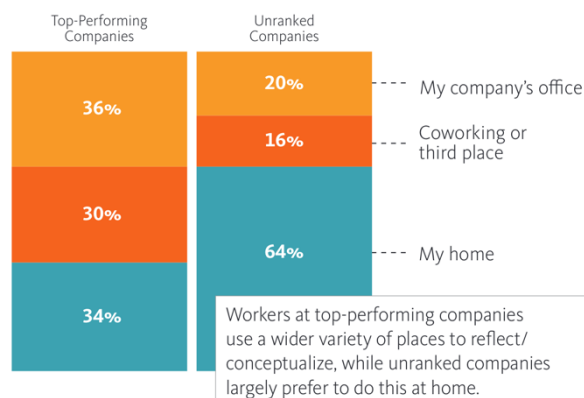
Figur 12 - Hvor mange dager ønsker du å jobbe fra kontoret vs. hjemmekontoret (Kilde: Gensler, 2020)

Gensler gjennomførte også våren 2021 en stor undersøkelse der godt over 2 000 fulltidsansatte ved ulike kontorarbeidsplasser med mer enn 100 ansatte i USA deltok anonymt. Denne undersøkelsen delte deltakerne inn i «top-performing companies» og «unranked companies». Selskapene som ble plassert i kategorien top-performing, hadde alle utmerket seg med gode resultater i rangeringer som *Most Admired*, *Best Places to Work* og *Most Innovative Companies*. Denne undersøkelsen viste at ansatte i selskapene som hadde utmerket seg med gode prestasjoner, i større grad enn de *urangerte* selskapene foretrakk å jobbe i selskapets kontorer. Ansatte i disse selskapene satte også større pris på å kunne gi eller få personlige tilbakemeldinger enten i selskapets egne lokaler, eller i *third places* som for eksempel i co-working lokaler. Funnene i denne undersøkelsen viser videre at nesten dobbelt så mange av top-performing selskapene ønsket å gjøre arbeid som krever konsentrasjon i selskapets egne lokaler framfor hjemmekontor eller third places som figur 13 viser.

Prosentandel av ansatte som foretrekker å jobbe med tanke og idé-relaterte oppgaver på hver lokasjon.



Prosentandel av ansatte som foretrekker å jobbe med refleksjon og konseptuelle oppgaver på hver lokasjon.



Figur 13 - Hvor arbeidstakere helst ønsker å utføre sine arbeidsoppgaver (Gensler, 2021)

Denne undersøkelsen viste følgelig at lederne i top-performing selskapene så det som tre ganger mer sannsynlig med en framtidig utvidelse av sine kontorlokaler enn de urangerte selskapene (se figur 14). Lederne i denne kategorien svarte også at de i større grad forventet at ansatte skal være fysisk tilstede på kontoret i fremtiden (Gensler, 2021).

	Reduced more than 50%	Reduced between 25-50%	Reduced between 10-25%	About the same	Increased between 10-25%	Increased between 25-50%	Increased more than 50%
Top-performing Companies	8%	15%	16%	17%	17%	19%	8%
Unranked Companies	6%	15%	24%	43%	7%	4%	

Figur 14 - Lederes forventninger til endret arealbehov post Covid (Gensler,2021)

Leesman gjennomførte en undersøkelse i 2021 bestående av 67 000 arbeidstakere om hvordan de ønsket tilrettelegging av sin arbeidshverdag etter pandemien (Leesman, 2022). Resultatet fra undersøkelsen viser at hele 60 prosent ønsker en hybrid arbeidshverdag, 29 prosent ønsker å jobbe kun hjemmefra og 11 prosent bare fra kontoret. Det er i hovedsak yngre ansatte som ønsker å kun jobbe hjemmefra (Leesman, 2022).

#### 2.5.4 Remote work

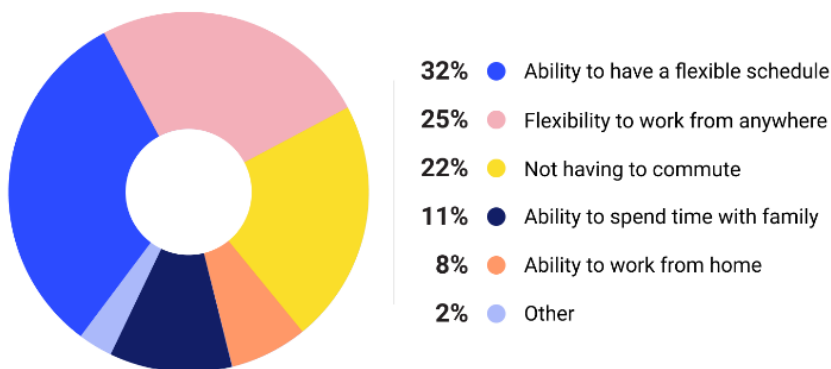
Remote work innebærer at ansatte jobber hjemmefra eller på et annet sted som ikke er organisasjonens vanlige arbeidssted. Remote begrepet beskriver altså en arbeidsmetode som gjør det mulig for arbeidstakere å jobbe utenfor de tradisjonelle kontorlokalene, fra nær sagt «hvor som helst» i verden. Et eksempel på dette fra årene før corona var personer som jobbet fra ulike eksotiske steder rundt i verden opp mot arbeids- og oppdragsgivere hjemme i Norge eller andre land med hjelp av teknologien som har vokst frem og muliggjort dette de siste 10-20 årene.

Selv om noen jobbet på denne måten også i tiden før pandemien hadde de fleste organisasjoner lite erfaring med remote work da smitteverntiltakene ble satt inn vinteren 2020. Dette gjorde også til at få organisasjoner i praksis var forberedt på å støtte en slik måte å jobbe på i tilstrekkelig grad (Wang *et al.*, 2021). Under pandemien måtte en stor andel av arbeidstakerne jobbe remote i kortere eller lengre perioder. Dette ble en *game changer* for remote work, som med det gikk fra å være nærmest en nisje som noen få selskaper drev med, til å bli den nye normen nær sagt over natten (Buffer, 2021). Tidligere ble dette gjort frivillig, og ikke som følge av strenge smittevernregler.

Våren 2018 spurte Microsoft 14 000 personer i sju land om hvilken kommunikasjonsform som gjorde dem lykkeligst. Ikke overraskende ble personlige fysiske møter rangert som nummer 1, fremfor e-mail, chat eller tekstmeldinger. Dette på tvers av alder og generasjoner (Spataro, 2020). Under pandemien har alt fra studenter til toppsjefer blitt tvunget til å utforske mulighetene som ligger i utstrakt bruk av videomøter via plattformer som eksempelvis Microsoft Teams. I løpet av dagen 12. mars 2020 registrerte Microsoft totalt 560 millioner minutter med teamsmøter. Etter at svært mange måtte etablere seg på hjemmekontor i de påfølgende ukene, ble det 31. mars samme år registrert hele 2.7 milliarder minutter med teamsmøter ila dagen (Spataro, 2020).

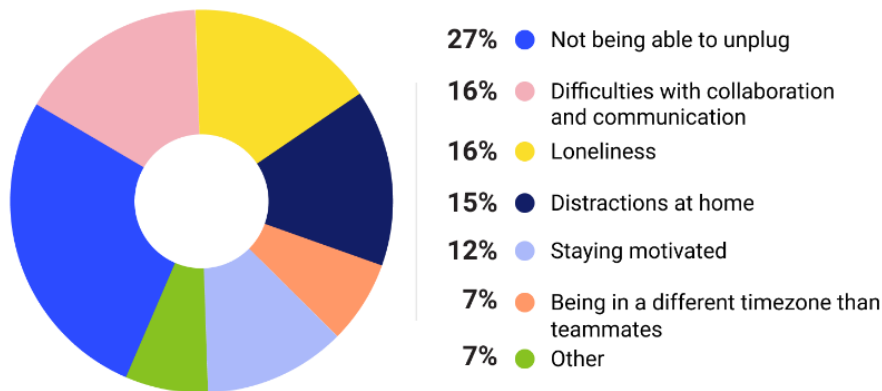
Undersøkelsen *The 2021 State of Remote Work* (Buffer, 2021) tok for seg fordeler og ulemper med remote work. Omtrent halvparten av de 2 300 respondentene som deltok i undersøkelsen var «tvunget» til å jobbe hjemmefra i 2020 som følge av pandemien. Allikevel

svarte 97,6 prosent av dem at de ønsket å jobbe remote i alle fall deler av tiden i resten av sin karriere. Figur 15 viser at 32 prosent av respondentene i denne undersøkelsen svarte at den største «fordelen» ved å jobbe remote, er mulighetene det gir til å kunne ha en mer fleksibel kalender. 25 prosent svarte at det å kunne jobbe fra hvor som helst var den største fordel, mens 22 prosent svarte at det å slippe å pendle til jobben var den største fordel. Videre oppga 11 prosent det å kunne tilbringe mer tid med familien som det viktigste, mens 8 prosent satte mest pris på å mulighetene remote work gir til å kunne jobbe hjemmefra.



Figur 15 - Hva er de største fordelene med å jobbe fra remote? (Buffer, 2021)

Figur 16 viser at 27 prosent av respondentene svarte at deres største *utfordring* med å jobbe remote var at de opplevde det som vanskelig å logge av når arbeidsdagen er over. Videre følger utfordringer med samarbeid og kommunikasjon (16 prosent), samt opplevelse av ensomhet (16 prosent). 15 prosent oppga at forstyrrelser var en utfordring når de jobbet hjemmefra, mens 12 prosent oppgir at den største utfordringen var å holde seg motivert. 7 prosent oppga at det er utfordrende å jobbe fra en annen tidssone enn arbeidskollegaene i samme team.



Figur 16 - Største utfordring med å jobbe remote. (Buffer, 2021)

Også denne undersøkelsen viser at de aller fleste (80 prosent) oppgir hjemme som sin primære remote arbeidslokasjon (Buffer, 2021)

Erfaringer fra pandemien har gjort til at virksomheter i store deler av verden nå har revurdert det tradisjonelle kontorets funksjon og rolle. Som en effekt av pandemien har de positive sidene av mer fleksible arbeidsplasser blitt mer synlige både for arbeidsgivere og arbeidstakere. For organisasjoner kan remote work fjerne tidligere geografiske barrierer, slik at de nå kan ansette de beste talentene mer uavhengig av hvor folk bor. Dette åpner også nye muligheter for arbeidstakere til å kunne jobbe med spennende virksomheter og kunder i andre deler av verden (Ozimek, 2020). Det vil bli gjort vurderinger og justeringer i hvordan ulike organisasjoner kommer til å jobbe remote post corona, men mye tyder på at vi vil se tilbake på Covid – 19 som et viktig vendepunkt i måten vi jobber remote (Ozimek, 2020).

Gjennomførte studier de siste årene viser at ansatte som jobber remote er mer produktive, er sunnere og har en mer positiv «work - life balance». De har et lavere sykefravær, er mer motiverte og blir værende i samme jobb over lengre tid. Friheten remote work fører med seg prioriteres ofte høyere enn ønske om lønnsøkninger. Remote bidrar også positivt til miljøet med blant annet mindre pendling samt reduserte tid- og reisekostnader (Brooks, 2021).

### 2.5.5 Co- working

Co-working er en fleksibel kontorløsning hvor leietakere kan dele kontorlokaler sammen med andre leietakere, ofte ved å betale en månedsleie for kontorplass og tilhørende støttefunksjoner som ulike typer møterom, printer, AV - utstyr osv. Denne type kontorløsninger har mange fordeler sammenlignet med det tradisjonelle kontorlokalet leid av én leietaker. Flexibilitet i areal og leieforhold gir muligheter til å justere arealet i takt med leietakernes behov. Møterom, kontorfunksjoner o.l. vil som i vanlige kontorlokaler være tilgjengelig, men til forskjell være en tjeneste som deles sammen med andre leietakere og dermed bidra til effektiv kostnadsfordeling i form av delingsøkonomi (Fuzi, 2015). Co-working gir muligheter for å dra nytte av synergiene ved å ha flere leietakere under samme tak, kanskje er leietakeren ved siden av en fremtidig kunde eller en leverandør. Co-working kan bidra til samarbeid, kreativitet, idédeling, nettverksbygging og samtidig ivareta det sosiale aspektet (Fuzi, 2015).

Pandemien har påvirket flere større bedrifter til å vurdere å ta i bruk fleksible kontorlokaler tilrettelagt for Co-working enn før pandemien, dette ifølge en undersøkelse utført av DNB næringsmegling (Haugan og Ramcilovic, 2021). Over halvparten av respondentene sier i denne undersøkelsen at de vurderer å tilrettelegge for mindre frittstående kontorer som ligger utenfor hovedkontoret også kalt hubber (Haugan og Ramcilovic, 2021). Ved å etablere hubber kan de ansatte dra nytte av kort reisevei mellom bosted og arbeidssted.

## 2.6 Det grønne skiftet

Dagens norske næringsbygg er i stor grad dimensjonert for nær 100 prosent samtidighet. Det til tross for at samtidigheten på kontorer her til lands lå på ca 50 prosent allerede før pandemien (LINK *et al.*, 2021). Dette forteller oss at det er store kapasiteter i næringsbygg som ikke blir utnyttet, noe som er svært lite bærekraftig både økonomisk og miljømessig. Norske virksomheter leier i stor grad for mye areal eller feil type arealer som ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset den nye normalen (LINK *et al.*, 2021). Om vi redefinerer den historiske måten å måle utnyttelsesgraden på, nemlig innenfor tidsrommet bygget er relevant, som ofte dreier seg om kontortiden i tidsrommet mellom kl 08:00 og 16:00 til å

heller måle utnyttelsesgraden opp mot total kapasitet gjennom hele døgnet, vil vi oppdage at dagens næringsbygg blir utnyttet beskjedne ca 10 prosent av tiden. Dette anslaget viser at kontorbyggene står tomme og uutnyttet hele 90 prosent av tiden (LINK *et al.*, 2021).

Fokus på energieffektive og grønne bygg er viktig, men for å oppnå full miljøgevinst kreves det at bruken spiller på lag med bygget. Det grønne skiftet må koordineres i organisasjonen på et «strategisk» og «taktisk» nivå med mål om implementering på et «operativt» nivå (Collins *et al.*, 2018). En norsk casestudie ble gjennomført med seks ulike organisasjoner om hvordan ledelse- og drift av bygninger blir utført og hvordan de strategiske, taktiske og operative nivåene er koordinert (Collins *et al.*, 2018). Det ble oppdaget liten sammenheng mellom bærekraftige bygg og bærekraftig bruk innenfor de tre nevnte nivåene (Collins *et al.*, 2018).

I Norge står byggsektoren for 40 prosent av energi og materialbruk og har et stort potensiale for mer bærekraftig ressursutnyttelse (Klima og miljødepartementet, 2016). Bruk av renere energi, miljøvennlige materialvalg, gjenbruk og energisparende tiltak kan samlet bidra til å nå våre klimamål. I den politiske debatten har fokuset i stor grad vært på oppvarming og mangel på det «store bildet» om hva som faktisk inngår i bygget, transport, materialbruk etc (Norsk-Eiendom, 2020). Det er også slik at rehabilitering av eksisterende bygninger påvirker miljøet bare halvparten så mye som ved å rive og bygge nytt. Gjenbruk av bygninger som allerede finnes vil derfor være et svært viktig element i kampen for å nå våre felles klimamål (Fufa, Flyen og Venås, 2020b). Resultatene fra denne Sintef-studien (Fufa, Flyen og Venås, 2020b) viser at det vil ta flere tiår før fordelene ved lavere utslipp tilknyttet energibruk i drift vil utlikne miljøbelastningene av de høye utslippene knyttet til byggefasen for nybygg. Funn i rapporten konkluderer med at det vil ta fra 10 – 80 år før et nybygg utlikner klimagassutslippet som kom i løpet av byggeperioden. Dette underbygger at rehabilitering av eksisterende bygg er bedre i en 30 – års horisont mot 2050, i tråd med ambisjonene i Parisavtalen og FNs bærekraftsmål (Fufa, Flyen og Venås, 2020b).

Gjennom Parisavtalen vedtatt i 2015 er det etablert en forpliktende avtale om at samtlige land skal utarbeide egne planer for hvordan klimagassutslipp skal kuttes. Avtalen innebærer



at temperaturen helst ikke skal overstige 1,5 grader og maks 2 grader innen år 2100 (FN, 2015). Nasjonalt har Norge mål om å kutte utslippet av klimagasser med 50-55 prosent innen 2030 sammenlignet med 1990-nivåene (Regjeringen, 2021).

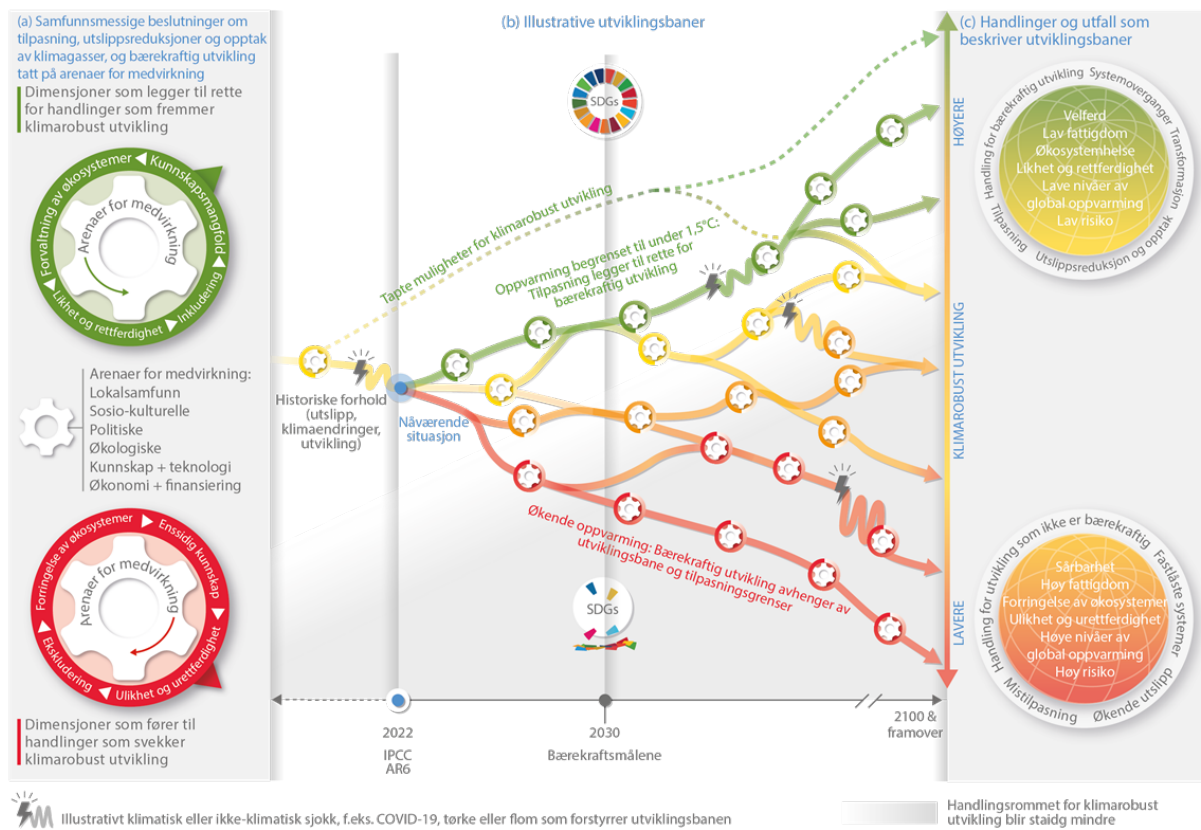
FNs Klimapanel (IPCC) presenterte 9. august 2021 oppdatert naturvitenskapelig grunnlag om fysiske klimaendringer. Der slås det fast at menneskelig klimaendring er entydig. Kloden blir stadig varmere, og vi ser raske endringer i hele verden. Rapporten konkluderer med at våre handlinger nå er avgjørende for vår felles framtid (Miljødirektoratet, 2021b). Den globale temperaturen er 1,1 grader høyere enn siden førindustriell tid (1850) og havet har steget 20 cm de siste 100 årene (Miljødirektoratet, 2021a). Ekstremvær i form av storm, nedbør, hetebølger og tropiske sykloner skjer oftere og er sterkere enn tidligere, som igjen fører til flom, jordskred, tørke og varmere havtemperatur (Miljødirektoratet, 2021a). Disse menneskeskapte klimaendringene kan vi forvente mer av i tiden fremover og det er opp til oss i hvor stor grad vi ønsker at klimaendringene skal inntreffe.

Rapporten gjør et alarmerende funn, der vi ser ut til å bryte målet med å holde den globale oppvarmingen under 1,5 grader allerede på 2030-tallet. Vi kan allikevel påvirke ved å kutte klimagassutslippet og bringe temperaturen ned igjen ved slutten av dette århundret dersom vi gjør kraftige utslippskutt nå. Vi må ned på et nettonullutslipp av CO<sub>2</sub> for at temperaturøkningen skal avta og stabilisere seg, i tillegg må det negative utslipp til for å kunne reversere klimaendringene gjennom eksempelvis CO<sub>2</sub> fangst og lagring eller skogplanting (miljødepartementet, 2020).

FNs klimapanel lanserte 28. februar 2022 andre del av den sjette hovedrapporten. Dette er en rapport som er utarbeidet av over 700 eksperter fra totalt 90 land, der også norske forskere har bidratt. Denne rapporten er en gjennomgang av det viktigste kunnskapsgrunnlaget vi har om klima i verden (Wegger og Havstam, 2022) Rapporten konkluderer med at behovet for klimaomstilling og handling aldri har vært mer kritisk enn det er nå. Rapporten belyser konsekvenser av, og sårbarhet for klimaendringene, samtidig som den tar for seg hvordan samfunnet på best mulig vis vil kunne tilpasse seg de endringene som kommer. Klimapanelet sier at klimaendringene vil påvirke alle mennesker,

men geografiske og økonomiske forskjeller vil medføre at noen er mer utsatt enn andre (Wegger og Havstam, 2022). Rapporten anslår at ca 3,5 milliarder mennesker som utgjør om lag halve menneskeheten lever i områder som gjør dem svært sårbare. Hetebølger, kraftige orkaner og et havnivå som stiger er konsekvenser av klimaendringene som vil ramme fattige land hardest (Wegger og Havstam, 2022).

Rapporten viser at klimarisikoen blir stadig mer kompleks og vanskelig fordi ødeleggende hendelser som for eksempel pandemi, tørke, flom og krig vil kunne inntreffe «underveis» og skape en form for dominoeffekt som figur 17 illustrerer (Wegger og Havstam, 2022).



Figur 17 - Handlingsrommet for å legge til rette for klimarobust utvikling er i ferd med å forsvinne (Miljødirektoratet, 2022)

Klimarapporten sier at vi har et kortvarig vindu nå for å sikre en levelig fremtid for alle, og det haster med å legge om utviklingen i samfunnet. Dette innebærer at det nå må legges om

til en klimarobust utvikling med utslippskutt, og tilpasning til klimaendringene parallelt med at det fremmes en bærekraftig utvikling for mennesker og dyr, der det blant annet investeres i bærekraftig infrastruktur. Rapporten viser at «en gjennomgripende samfunnsendringer på tvers av alle sektorer nå er helt avgjørende for å redde jordkloden» (Wegger og Havstam, 2022)

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030. Planen består av 17 mål og 169 delmål (se figur 18). Disse målene skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn (Wegger og Havstam, 2022)



Figur 18 - FNs 17 bærekraftsmål (Miljødepartementet, 2020)

Europakommisjonen la 11. desember 2019 fram en melding for EU sin grønne vekststrategi, kalt European Green Deal. Denne meldingen beskriver en helhetlig tilnærming i EU sin klima- og miljøpolitikk som går på tvers av politikkområder, og som ivaretar og integrerer bærekraft i en bredere politikkutforming så vel som i gjennomføring og revisjon av eksisterende regelverk. Green Deal beskrives som en viktig del av Europakommisjonenes strategi for å mobilisere befolkningen i arbeidet med å implementere FNs bærekraftsmål innen 2030

(miljødepartementet, 2020).

EU har utarbeidet en taksonomi (anvendelsen og læren om klassifisering) for å definere og klassifisere hva en bærekraftig aktivitet er. For at en aktivitet skal kunne klassifiseres som bærekraftig må den bidra vesentlig til minst ett av seks miljømål (Se figur 19). Aktiviteten må ikke være til skade for noen av de andre miljømålene og de må oppfylle minimumskravene for sosiale rettigheter (NHO, 2021).



Figur 19 - Oversikt over miljømål og vilkår som ligger til grunn for EUs taksonomi for bærekraftig økonomisk aktivitet (Meld.St.31(2020–2021))

EU har svært ambisiøse mål for overgangen til et klimanøytralt Europa i 2050. Den grønne omstillingen må finansieres, og offentlige virkemidler og kapital er ikke tilstrekkelig. På bakgrunn av dette innfører EU en rekke verktøy og reguleringer, for å på den måten å kunne stimulere finanssektoren til å investere privat kapital i bærekraftige prosjekter (LINK *et al.*,

2021). Bransjen er med det en viktig aktør i arbeidet med å nå våre felles mål for klima og bærekraft.

Anerkjente internasjonale miljøsertifiseringer som BREEAM og ISO 14001 er med på å løfte fokuset på bærekraft i eiendomsbransjen, og synliggjøre miljøtiltakene som iverksettes. Dette blir i stadig større grad viktig også for brukerne/leietakere, og vil med det kunne gi høyere betalingsvilje for å bo og jobbe i miljøvennlige bygg. Høy miljøvennlig kvalitet vil også gi lavere energi- og driftskostnader samt kunne forlenge levetiden for bygningene og redusere behovet for etablering av nye bygningsarealer (Eikeland *et al.*, 2004). Det vil i tiden fremover også bli mer og mer aktuelt med gjenbruk av materialer. Med sirkulærøkonomi ønsker man i større grad å fokusere på å gjenbruke bygningsmassene man allerede har, framfor å rive og bygge nytt. I Norge er renoveringsraten estimert til å være på ca 1-1,4 prosent av den totale bygningsmassen (Fufa, Flyen og Venås, 2020a).

## 2.7 Hva kan gjøres for å få flere miljøvennlige bygg?

Bransjeforeningene Grønn byggallianse og Norsk Eiendom utarbeidet i 2016 et veikart som en anbefaling og et strategisk verktøy til eiere og forvaltere av næringsbygg, samt innspill til regjeringenes utvalg for Grønn konkurransekraft. Veikartet anbefaler 10 strakstiltak ovenfor myndighetene som vil gjøre det mer attraktivt å bidra til det grønne skiftet i eiendomssektoren (Byggallianse og Eiendom, 2016):

1. *Egen byggesaksbehandling som skal bidra til prioritert og løsningsorientert saksbehandling*
2. *Redusere byggesaksgebyrer*
3. *Handlefrihet til økt utnyttelsesgrad i reguleringsplaner*
4. *Lavere eiendomsskatt*
5. *Videreutvikle Enova-støtte til ambisiøse forbildeprosjekter og eksisterende bygningsmasse, med krav om måloppnåelse i reel drift*
6. *Innføre Enova-støtte til energiledelse i bygg*
7. *Etablere en rehab-TEK med funksjonskrav tilpasset eksisterende bygg*

8. *Etablere dokumentasjonskrav til eksisterende miljøkrav til materialer i TEK*
9. *Innføre komponentkrav i tråd med Klimaforliket*
10. *Innføre krav om å dokumentere klima-gassutslipp fra bygg i TEK, inklusive utslipp fra energibruk og materialer*

For å akselerere bygg- og eiendomsbransjen raskere over i en grønnere retning kunne man gitt incentiver som nevnt over, til de aktørene som er villige til å satse. De fleste eiendomsaktørene er godt kjent med målet for det grønne skiftet, men utfordringen er «å finne veien» for et bærekraftig samfunn på kommersielle betingelser (Byggallianse og Eiendom, 2016). Driverne for å utvikle grønne bygg i dag er det byggeierne selv som i stor grad står for. Det kan bli kostbart å bygge grønt dersom etterspørselen etter slike bygg ikke i tilstrekkelig grad er der, og på den andre siden kan det bli kostbart å vente siden det tar lang tid å transformere en bygningsportefølje (Byggallianse og Eiendom, 2016).

Tilrettelegging for grønn omstilling i eiendomssektoren er avhengig av politiske beslutninger på et nasjonalt og globalt nivå (Byggallianse og Eiendom, 2016). Dersom vi skal nå målet om nettonullutslipp må det til større utbygging av fornybar energi, og det finnes i dag flere eksempler på bygg som er godt på vei for å nå visjonen om nettonullutslipp (Byggallianse og Eiendom, 2016).

#### 2.7.1 Attraktivt for Leietaker å velge grønne bygg

Skal man oppnå resultater med de ekstra investeringskostnadene for å bygge grønt bør dette gjenspeiles i etterspørselen fra leietakere. I grønne bygg kan leietakere dra nytte av fordelene med lave driftskostnader og god komfort samtidig som man gjør en investering i bedriftens profilering ved å vise at man tar miljøansvar (Byggallianse og Eiendom, 2016). Eiendomsbesittere bør i leieavtalen med leietaker inkludere krav om energiledelse, brukerkrav til anskaffelser og bruk av teknisk utstyr samt en gjensidig fordeling for gradvis oppgradering av bygget (Byggallianse og Eiendom, 2016).

*«Vi tror at næringslivets fremtidige vinnere er de som i strategien for sin kjernevirksomhet forener globale samfunns- og miljømessige utfordringer med egen lønnsom vekst»*

Sitat Byggallianse og Eiendom (2016)

### 2.7.2 ESG – rapportering

ESG-begrepet forteller noe om selskapers ansvar innen miljø, samfunn og styring. ESG (Environmental, Social and Governance) viser til de tre søylene i bærekraftsbegrepet, og benyttes til å beskrive hvilke kvalitative egenskaper virksomheten har knyttet til miljø, sosiale forhold og forretningsetikk. Denne informasjonen brukes av finansinstitusjoner og investorer når de skal vurdere å investere i et selskap. ESG-rapportering gir med det selskaper verktøy for å kunne oppdage og styre risiko, samt vurdere og måle ulike former for suksess. I tillegg gir dette mulighet for å kunne identifisere fremtidige muligheter og utfordringer. Tidligere var det mest oppmerksomhet rettet mot S-en (også referert til som Corporate Social Responsibility - CSR) og G-en. Som følge av stadig økte krav og fokus på miljøstyring har E-en fått mye mer oppmerksomhet de siste årene (Johansen, Roscher og Vigmostad, 2021).

### 2.7.3 BREEAM -NOR

Engelske Building Research Establishment (BRE) eier BREEAM som er verdens ledende vurderingsmetode for bærekraftplanlegging for prosjekter, infrastruktur og bygninger. BREEAM-NOR er Norges mest brukte miljøsertifiseringssystem for nybygg. Når bygg skal BREEAM-sertifiseres stilles det krav til rapportering i løpet av byggeperioden og i driftsfasen. Sertifiseringen er basert på dokumentasjon i ni kategorier innen ledelse, helse- og innemiljø, energi, transport, vann, materialer, avfall, arealbruk og økologi samt forurensing. Når et bygg bygges etter BREEAM standard, viser det at prosjektet har kvaliteter ut over det som er byggeforskriftenes minstekrav og at det er tatt hensyn til verdier som er viktig i samfunnet. Et bygg kan sertifiseres på fem nivåer. Disse er Pass, Good, Very Good, Excellent og Outstanding. For hvert nivå øker bærekraftsnivået for bygget (Breeam).

#### 2.7.4 BREEAM In-Use

BREEAM In-Use International er et forvaltningsverktøy og et internasjonalt sertifiseringssystem for gårdeiere og forvaltere som ønsker å redusere energiforbruk, driftskostnader og miljøbelastninger i eksisterende næringsbygg og boliger. Engelske Building Research Establishment (BRE) eier og forvalter også denne ordningen. De håndterer registrering og sertifisering av nye BREEAM In-Use-bygg.

BREEAM In-Use kan brukes uten ekstern sertifisering til egenevaluering for å gjøre enkeltstående eiendommer mer miljøvennlig. Det er også mulig å sertifisere hele porteføljer. Ved at en revisor verifiserer og godkjenner miljøytelsen kan man få et BREEAM In-Use-sertifikat. Det gis separate sertifikater for miljøytelsen til bygget og forvaltningen av bygget (Breeam).

#### 2.7.5 ISO 14001

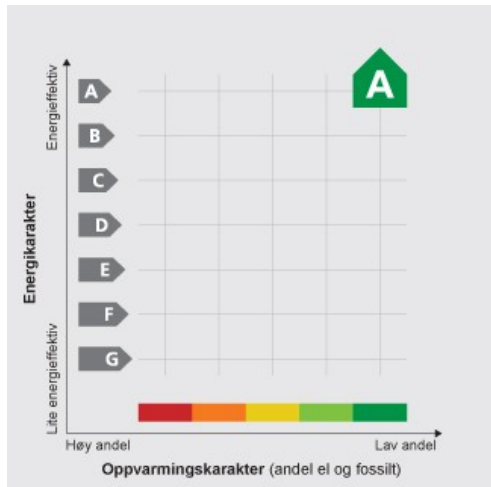
ISO 14001 er en internasjonal standard som angir kravene til et ledelsessystem for miljø som organisasjoner kan benytte seg av for å forbedre sine miljøprestasjoner. Standarden pålegger bedriften å utarbeide miljømålsettinger og de ledelsessystemene som kreves for å kunne nå slike målsetninger. ISO 14001 krever også at organisasjonen benytter seg av systemets prosesser, rutiner og virksomheter. Hovedelementer i standarden er miljøpolitikk, planlegging, iverksettelse og drift, kontroll og utbedring samt ledelseevaluering (ISO14001).

#### 2.7.6 Energimerking

Energimerke - ordningen er hjemlet i energimerkeforskriften og administreres av Enova. Energimerking er obligatorisk for alle bygg over 50 kvm som skal selges eller leies ut. Næringsbygg skal merkes av en ekspert som oppfyller bestemte kompetansekrav. Merkingen innebærer en gjennomgang av byggets tekniske og bygningsmessige kvaliteter i forhold til energieffektivitet og bruk av fornybar energi til oppvarming. Etter gjennomført energimerking utstedes en energiattest som inneholder en energikarakter og en oppvarmingskarakter (se figur 20). Energikarakteren vises som en bokstav fra A til G og sier noe om hvor energieffektivt bygget er, mens oppvarmingskarakteren vises som en farge fra



rød (høy andel el og fossilt) til grønn (lav andel el og fossilt). Denne sier noe om hvilke energikilder som benyttes til oppvarming (Byggallianse, 2011).



Figur 20 - Energimerking av næringsbygg (Byggalliansen.no)

### 2.7.7 Svanemerket bygg

Svanemerkede bygg skal ha høy kvalitet og lav miljøbelastning, og vil med det være gode valg for både klima, innemiljø og sirkulær økonomi. Både selve bygget, alle brukte byggematerialer samt byggeprosessen må oppfylle strenge krav både til energiforbruk, kjemikaliebruk og kvalitet. Svanemerket har fram til nå vært aktuelt for eksempelvis boliger, leiligheter og hytter, samt skoler, barnehager og andre såkalte omsorgsbygg. Det jobbes med å utvikle miljøkrav til kontorbygg. Svanemerkede bygg bidrar til å nå FNs bærekrafts mål, og da spesielt nr. 12 (se figur 18) som handler om bærekraftig forbruk og produksjon (Linnås, 2021).

## 2.8 Pandemiens endringer og bærekraftig bruk

Kontoret skal støtte best mulig opp under kjernevirksomheten og bidra til produktivitet, dermed kan organiseringen av arbeidsplasskonsepter være et strategisk virkemiddel for at ansatte skal kunne løse arbeidsoppgavene under «optimale» forhold. Pandemien kan ha medført endringer i hele kontorets arkitektur, slik vi kan se av ut av figur 3 som viser arbeidsplassens tre dimensjoner (Blakstad, 2020). Arbeidet utføres nå fra andre steder enn

kontoret, og denne utviklingen gir økt behov for digital infrastruktur og endringer i disponering av areal. Kontoret går mer mot å være en sosial sone for å møtes.

Det er ikke bare pandemi som nå medfører endringer. Ifølge FN sin klimarapport (Wegger og Havstam, 2022) må det skje endringer for at vi skal nå våre bærekraftsmål og unngå en klimakrise i kommende år. Eiendomsbransjen og byggsektoren utgjør en betydelig post i klimaregnskapet, og det vil derfor ha stor innvirkning på muligheten til å nå målene. Europakommisjonens taksonomi vil skape en felles forståelse av hvordan man kan bidra til å nå miljømålene. En implementering av bærekraft og miljø i strategien for bygging og ombygging av kontorlokaler kan bidra i ulike perspektiver.

Leietakere lokalisert i grønne bygg vil kunne få en goodwill som ikke nødvendigvis kan måles i kroner og øre. Leietakere som viser ansvar og er villig til å ta sin del av dugnaden kan oppnå forretningsmessige fordeler ved å bli foretrukket fremfor passive konkurrenter, eller ved rekrutteringsprosesser, altså en form for merkevarebygging (Byggallianse og Eiendom, 2016). Det vil være prisgitt at leietakere forstår fordelene og faktisk etterspør grønne bygg og er villig til å betale prisen dersom endringer skal skje. Samtidig kan det bli dyrt å utvikle kontorbygg som ikke er miljøvennlig dersom leietakere slutter å etterspørre disse byggene.

Alt henger sammen med alt, teorien tilsier at kontoret står ovenfor endringer i bruk, og tomme kontorlokaler er alt annet enn miljøvennlig. Mange kontorbygg står tomme og uutnyttet 90 prosent av tiden (LINK *et al.*, 2021). Ved å trekke paralleller mellom «bruk» og «grønne» kontorlokaler kan det synes at disse må spille på lag i et forsøk på å nå våre klimamål. Det grønne skiftet må koordineres i organisasjonen (Collins *et al.*, 2018).

## 3 Metode



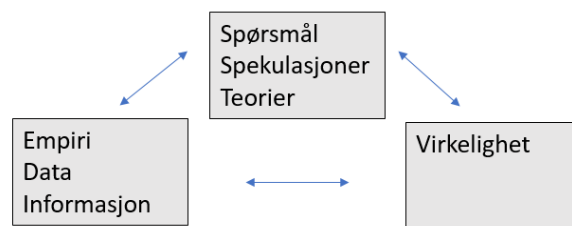
I dette kapittelet gir vi en gjennomgang av forskningsstrategien som er benyttet for å finne ut av problemstillingen «*Hvordan har pandemi og det grønne skiftet påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?*».

Formålet med forskning er å fremskaffe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi, også kalt «*metode*» for fremgangsmåte (Jacobsen, 2018). For å skape gode kontorlokaler vil det være svært viktig å vite hva som faktisk er viktig for leietakerne i utvikling og ombygging av gode og konkurransedyktige kontorlokaler. Det har i løpet av kort tid skjedd store og omveltende hendelser med tanke på pandemien som kan ha medført endringer i leietakerens behov. I tillegg blir det stadig tydeligere at vi står midt oppe i en klimakrise hvor dagens handlinger vil være avgjørende for klimaet fremover.

Det finnes begrenset litteratur innenfor vår problemstilling og det er derfor funnet hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode ved hjelp av interaksjon mellom oss som forskere og utvalgte leietakere som informanter (Tjora, 2021). For å innhente nødvendig empiri er det gjennomført en litteraturstudie og deltagelse i webinarer. Man skal være klar over at valg av metode er en kontinuerlig prosess som bør gjøres etter hva som passer problemstillingen best. Selv etter valgt metode bør man hele tiden gå tilbake å undersøke om metodevalget er rett (Jacobsen, 2018). Det vil være naturlig å innlede med en gjennomgang av vitenskapelig metode, kvalitative og kvantitative metoder, før vi går nærmere inn på gjennomføringen av metodevalget. Det vil avslutningsvis være aktuelt å se på studiens styrker og svakheter.

### 3.1 Vitenskapelig metode

Hva er vitenskapelig metode? I livet gjør man seg kontinuerlig hverdagslige observasjoner om hvordan ting fungerer og henger sammen, og det vi lurer på forsøker vi å finne svar på (Jacobsen, 2018). Vitenskapelig metode er en bestemt måte å stille spørsmål og å samle inn informasjon til forskjell for hverdagslig forskning (Jacobsen, 2018). Ifølge Jacobsen (2018) kan sammenhengene mellom virkelighet, empiri og teori sees i figur 21. Figuren viser at prosessene er kontinuerlige i forsøket på å finne svar, i vårt tilfelle gjelder dette



Figur 21 - Sammenhengen mellom virkelighet, empiri og teori (Jacobsen 2018)

problemstilling og forskningsspørsmål. I mange tilfeller har man et fenomen man ønsker å finne svar på. Ved hjelp av å observere fenomenet kan det oppstå nye spørsmål og teorier om det aktuelle fenomenet som gjør at man beveger seg mellom de ulike prosessene i figuren ovenfor. Undersøkelser har som formål å utvikle kunnskap om virkeligheten, og det kan skilles mellom tre hovedtyper hensikter ifølge Jacobsen (2018):

*Beskrivelse* - Hvordan skaffe mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut. Et eksempel på dette kan være et ønske om å beskrive hvordan en organisasjon oppfatter et fenomen.

*Forklaring* - Har som formål å forklare hvorfor fenomenet oppstod. Eksempel på dette kan være en organisasjon som ønsker å finne årsaken til hvorfor ansatte slutter i bedriften.

*Prediksjon* - Har som hensikt å kunne forutsi hva som kommer til å skje en gang i fremtiden eller under gitte forutsetninger. I naturvitenskapen er man ofte opptatt av den predikative evnen, hvor teorien skal kunne forutsi hva som skjer. I samfunnsvitenskapen er det vanlig å være forsiktig, og ofte med en begrenset sannsynlighetsangivelse for hva som kommer til å skje.

I de fleste undersøkelser vil man kunne finne elementer av alle de tre hovedhensiktene siden disse ofte henger sammen og bygger på hverandre (Jacobsen, 2018). For å kunne være predikativ må det opparbeides kunnskap om «hvordan» og «hvorfor» før det kan utledes teorier om «hva» som kan skje under gitte forutsetninger (Jacobsen, 2018).

### 3.2 Generelt om kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitative metoder handler om å betrakte og finne ut av egenskapene eller karaktertrekkene ved et fenomen, og i denne metoden er mengdeangivelse underordnet og kvalitetene i fokus (Repstad, 1993). En kvalitativ studie er oftest intensiv med relativt få enheter. Data samles inn som ord der man vil se på egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener. I kvalitativ forskning skriver forskeren ned sine observasjoner og analyserer disse (Repstad, 1993). Den vanligste metoden for å samle inn kvalitativ data er det individuelle, åpne intervjuet (Jacobsen, 2018). Målet med slike dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en mest mulig fri samtale som kretser rundt noen konkrete temaer som er forhåndsbestemt av forskeren. Ved å skape en avslappet stemning og en relativt romslig tidsramme, er intensjonen å få informanten til å reflektere over sine egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet (Tjora, 2021).

Ifølge Repstad (1993) kan man skille mellom informantintervjuer og respondentintervju. Ved informantintervjuer benyttes informanter med innsikt på det aktuelle forskningsområdet til å fungere som en erstatning for å observere alt selv. Dette kan være nødvendig i forhold til tidsmessige hensyn eller dersom det ikke er mulig å gjøre respondentintervjuer. Hensikten er at informanten bidrar til å avklare sitt inntrykk av andres synspunkter.

Respondentintervjuer gir mer konkret informasjon om svarpersonens egne følelser, erfaringer og oppfatninger, men i praksis blir ofte intervjuene en kombinasjon av informant og respondentintervju (Repstad, 1993). I vår oppgave har vi definert deltagerne som informanter, men disse er i praksis en kombinasjon av informanter og respondenter.

I tillegg til intervjuer kan man i kvalitativ forskning gjøre dokumentstudier der det skapes empiriske data uten bruk av informanter eller respondenter (Jacobsen, 2018). Eksempler på slike dokumenter kan være både generelle og case-spesifikke herunder nettsider, artikler,

bøker, politiske dokumenter etc. Formålet med dokumentstudier er å skaffe informasjon om saksforhold i tilknytning til en gitt tidsperiode, og det er vanlig at disse studiene blir benyttet som bakgrunnsdata i tillegg til intervjuer.

Ved å benytte kvantitativ metode samles det inn data med hensikt om å kunne måle, og i mange tilfeller kalles dette for *ekstensiv* metode (Jacobsen, 2018). Man tar her for seg mange enheter, og disse er relativt lukkede siden informasjonen som samles inn er forhåndsbestemt av forskeren (Jacobsen, 2018). Det kan være fornuftig å avgrense svaralternativene slik at dataene blir lettere å analysere. Her er nettbaserte spørreundersøkelser en vanlig måte å samle inn data på. Fordelen med kvantitativ metode er at man da kan ha et stort utvalg og gi en presis tolkning av data, som gir et godt utgangspunkt for generalisering av resultatet om det er ønskelig.

Metodevalg kan også kombineres, og dette kalles metodetriangulering. Ved å kombinere flere metoder i samme prosjekt gir det et bredere datagrunnlag og et sikrere utgangspunkt for tolkning (Repstad, 1993). Metodetriangulering er med på å oppveie fordelene og ulempene ved kvalitative og kvantitative undersøkelser (Halvorsen, 2008). Dette kan gjøres ved å for eksempel innledningsvis gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, hvor man deretter går i dybden på utvalgte data ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse.

### 3.3 Valgt forskningsdesign og metode

Hensikten med vår studie er å få en oversikt over hvordan pandemien har påvirket leietakere og i hvilken grad leietaker vektlegger bærekraft i valg av kontorlokaler. Studien kan i første runde oppfattes som «*beskrivende*» ifølge Jacobsen (2018) sin gjennomgang av de tre ulike hensiktene med studier. Samtidig har vi også en «*predikativ*» ambisjon om at studien kan bidra til at vi i større grad kan være en bedre sparringspartner for leietakere i utvikling av kontorlokaler, og dermed kunne veilede leietakere i hva som vil være viktig for at kontorlokalene skal fungere best over tid for å imøtekomme eventuelle endringer i behov. Hensikten med «*forklarende*» studier som Jacobsen nevner er forhåndsdefinert og kan

tolkes med bakgrunn i forskningsspørsmålene. Med dette finner vi dermed elementer av alle de tre hovedhensiktene akkurat slik Jacobsen (2018) skriver.

Med bakgrunn i den eksplorerende problemstillingen er det benyttet et utforskende forskningsdesign også kalt eksplorativt design. Formålet med eksplorerende problemstillinger er å oppnå mer klarhet og kunnskap om temaet (Jacobsen, 2018). Forskingen starter med objektiv og verdinøytral kunnskap, man kan da bygge forskning på objektive sanseinntrykk og derfra trekke generelle konklusjoner (Hartvigsen, 1998).

Det er vanlig å nevne to typer innfallsvinkler, induktiv og deduktiv. Den induktive tilnærming starter med empiri, etterfulgt av en hypotese som igjen utleder en teori om det aktuelle fenomenet (Jacobsen). Den deduktive tilnærmingen starter motsatt av dette. Deduktiv tilnærming beskriver «Idealbildet» av vitenskapelig kunnskap. Ifølge Jacobsen (2018) er det ikke mulig å være rent induktivt eller deduktiv, dette begrunnes i at man ikke bare kan forholde seg til teori da dette er en følge av at man tidligere har observert noe. Jacobsen (2018) sier det er naivt å tro man kan starte studien med blank tavle (tabula rasa). Det ble derfor naturlig å velge den tredje tilnærmingen «abduksjon» for vår studie. Dette er en pragmatisk tilnærming med utgangspunkt i at vitenskapelig tenking baserer seg på observasjoner, ved å sanse et eller annet som overasker og som igjen skaper nye spørsmål. Dette fører videre til spekulasjon om problemet og bakgrunnen for problemet som igjen fører til hypotese eller antagelser om problemet (Jacobsen, 2018). Det benyttes empiri for å avdekke om hypotesene eller antagelsene stemmer (Jacobsen, 2018). Til forskjell for induktiv og deduktiv tilnærming har man en kontinuerlig forskningsprosess der verken teori eller empiri har et forsprang (Jacobsen, 2018).

Det er benyttet kvalitative metoder for å besvare problemstillingen. En kvalitativ tilnærming kan benyttes der virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall (Jacobsen, 2018). Som en følge av hvordan problemstilling og forskningsspørsmål er utformet, ville det vært utfordrende å få frem leietakers refleksjoner og erfaringer ved å benytte en kvantitativ metode. Det kunne vært et alternativ å benytte en kombinasjon av metodevalg, hvor man for eksempel benyttet kvalitativ metode som grunnlag for å videre undersøke med et større

utvalg leietakere på et kvantifiserbart nivå. Av hensyn til både egen og informantenes ressursbruk har ikke dette vært et alternativ fra vår side, samtidig som vi mener at det vi ønsker å finne ut av blir best besvart ved et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Det er viktig å være klar over at man i forskning har et ansvar for å redusere belastningen til deltagerne (Tjora, 2021).

Studien ble startet høsten 2021 med et litteraturstudium for å orientere seg å søke informasjon om problemstilling og forskningsspørsmål. Det er deltatt i webinarer, som også er benyttet som informasjonskilde. Undersøkelsesopplegget er intensivt med få enheter og mye informasjon fra hver enhet ved å utføre dybdeintervjuer av strategisk utvalgte informanter og organisasjoner. Det vil bli gitt en nærmere gjennomgang av de ulike metodene i delkapitlene under.

### 3.4 Litteraturstudie

Et viktig formål med en litteraturstudie er å få innsikt og oversikt for på den måten kunne identifisere tidligere forskning og tilgjengelig litteratur innenfor området en ønsker å gå inn i. Etter Covid-19 pandemiens utbrudd har det etter hvert kommet mer tilgjengelig forskning om temaet, selv om dette fremdeles er noe begrenset. Innsamling av litteratur fra ulike kilder og sammenligning av empiri vil være helt sentralt for å kunne besvare vår problemstilling på en overbevisende og troverdig måte.

Vi ønsket å gjennomføre et litteraturstudium for på den måten kunne vise hvorfor vårt valgte emne er betydningsfullt, samt kunne få en god oversikt over hva som finnes og hva som eventuelt mangler av tilgjengelig forskning.

Ved innsamling av data fra internett har kildekritikk vært svært viktig. I dette arbeidet har vi benyttet oss av Jacobsen (2018) sin punktliste for vurdering av kildekvalitet:

- **Opphav.** Om det er snakk om en enkeltperson som står bak, må det gjøres en vurdering av hva slags troverdighet denne personen som kilde har med tanke på tittel, historie og/eller institusjonstilknytning. Om det er en organisasjon må troverdigheten denne har vurderes opp mot den aktuelle saken.



- **Hensikt.** Her vil det være naturlig å gjøre en vurdering av hvorfor nettsiden er opprettet, og vurdere om siden er opprettet for allmennyttige formål eller med hensikt om å promotere en sak eller et produkt.
- **Domenesuffiks.** Om en nettside har suffikset .com er det stor sannsynlighet for at det er en kommersiell kilde med hensikt å promotere noe. Undervisningsinstitusjoner benytter ofte .edu, offentlige myndigheter .gov mens frivillige organisasjoner og ideelle organisasjoner ofte benytter seg av .org. Disse vil ofte være kilder med en relativt høy troverdighet.
- **Kvalitet på nettsiden.** Om nettsiden fremstår som amatørmessig med for eks. dårlig språk, skrivefeil, og hyperlenker som ikke fungerer osv vil dette være tegn på en kilde med lav troverdighet.

I og med at det enda ikke er skrevet så mange bøker angående vårt valgte tema er ikke fagbøker vektlagt i stor grad. Det er derimot lagt vekt på å finne troverdige og dagsaktuelle kilder for å være oppdaterte på den nyeste tilgjengelige forskningen. Vi har i størst mulig grad forsøkt å benytte oss av forskning fra de siste to årene. Når det gjelder forskning som berører kontorarbeidsplassen og dens utvikling gjennom historien er det også benyttet etablert og pålitelig faglitteratur av noe eldre dato. I våre kildesøk er Oria, Google Scholar i stor grad benyttet, i tillegg til generelle søk i databaser. I teorikapittelet finnes det litteratur som vi anser som nødvendig bakgrunnsinformasjon for å skape en forståelse for studien, og denne litteraturen er ikke nødvendigvis med i diskusjonen videre.

### 3.5 Dybdeintervju

Innenfor kvalitativ forskning er det vanlig å samle inn data fra et mindre utvalg i form av ord (Jacobsen, 2018). Det åpne individuelle intervjuet er ifølge Jacobsen (2018) den vanligste innsamlingsmetoden i kvalitativ forskning. I vår studie ble det valgt å gjennomføre dybdeintervjuer, for på den måten kunne oppnå å få mer detaljert informasjon og en dypere forforståelse av det vi ønsket å undersøke. Ved bruk av dybdeintervjuer vil man gjennom en relativt fri samtale med utstrakt bruk av åpne spørsmål kunne få innsikt i informantens meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017). Dette mener vi vil være en relevant og

godt egnet tilnærming for å best mulig kunne besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Dybdeintervjuet vil kunne gi oss innsikt i hvordan informantene opplever at konsekvensene av pandemien og miljøutfordringene vi nå står i vil kunne påvirke deres valg av kontorlokaler.

I kvalitativ forskning kan det være en utfordring å vurdere hva som er et fornuftig antall informanter i et utvalg. Ifølge Jacobsen (2018) vil svaret på dette ofte være at forskeren kan slutte å utvide antall informanter når man oppnår det som kalles *teoretisk metning*, altså når man ikke oppnår ny informasjon ved å foreta et nytt intervju. Vi gjennomførte 10 intervjuer i vår studie.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt ved hjelp av teams. Bakgrunnen for dette var for å sikre at alle intervjuene skulle kunne gjennomføres likt i den uforutsigbare utviklingen av pandemien. Ved å intervju ansikt- til ansikt ville man enklere kunne oppnå tillitt, bedre flyt i samtalen, lettere kunne observere og ha bedre kontroll på intervjuet (Jacobsen, 2018). Ifølge Tjora (2021) er det fordelaktig å være to ved dybdeintervjuer slik at en kan stille spørsmål og den andre konsentrere seg om å notere. Vi har bevisst begge vært til stede i intervjuene med unntak av ett. Alle informantene ble i forkant orientert om at vi var to under intervjuene. Siden noen kan oppleve det som ubehagelig å bli observert av flere intervjuere var det viktig å få avklart dette på forhånd som også Tjora (2021) skriver.

Vi fordelte arbeidet oss imellom slik at en kjørte intervjuet, mens den andre sørget for lydopptak og transkriberingen. Lydopptaket var avgjørende for å få med alle detaljene, da vi opplevde at praten gikk raskere enn transkriberingen, og lydopptakene måtte derfor benyttes aktivt i etterkant.

Litteraturen skiller mellom naturlige og kunstige omgivelser (Jacobsen, 2018). Naturlige omgivelser vil si der den som intervjues føler seg «hjemme», og kunstige omgivelser kan være et nøytralt rom som verken intervjuer eller den som blir intervjuet kjenner (Jacobsen, 2018). Ifølge Jacobsen (2018) kan kunstige omgivelser også medføre kunstige svar.

Intervjuene er som tidligere nevnt gjennomført digitalt og de som har blitt intervjuet har stort sett sittet i sine egne kontorer som for øvrig studien i stor grad omhandler.

### 3.5.1 Uvalgskriterier

I vår rekruttering har vi valgt ut informanter som vi hadde kjennskap til gjennom våre nettverk og arbeidsgivere. Formålet med kvalitative undersøkelser er å kunne innhente mest mulig informasjon og kunnskap om et fenomen (Tjora, 2021). I vår studie har vi valgt ut informanter som vi mener kan belyse vårt tema på en best mulig måte. Disse er valgt på bakgrunn av deres kompetanse, erfaringer og ansvarsområder i deres respektive organisasjoner opp mot det vi forsker på. Et grunnleggende kriterium for utvalget har vært at alle har kjennskap til gjeldende leiekontrakt og jobber på et strategisk nivå i en kontorvirksomhet av en viss størrelse som leier sine lokaler lokalisert i Oslo eller i Innlandet. Halvparten av våre informanters virksomheter er lokalisert i Oslo, og den andre halvparten i Innlandet.

Ihht NHO sin kategorisering av selskapsstørrelser defineres bedrifter med 1 til 20 ansatte som *små*, og bedrifter med 21 – 100 ansatte som *mellomstore*. *Bedrifter* over 100 defineres som *store* (NHO).

Det er benyttet samme størrelse-inndeling blant våre informanter, der den ene halvparten befinner seg i kategorien mellomstore og den andre i kategorien store selskaper (tabell 2).

Tabell 2 - Informasjon om intervjuene

Intervju	Selskapets størrelse	Intervjudato	Intervjumetode	Intervjuets varighet
Leietaker 1	Mellomstor	14.12 2021	Teams-intervju	54 min
Leietaker 2	Mellomstor	22.12 2021	Teams-intervju	62 min
Leietaker 3	Stor	22.12 2021	Teams-intervju	47 min
Leietaker 4	Stor	07.01 2022	Teams-intervju	56 min
Leietaker 5	Mellomstor	14.01 2022	Teams-intervju	46 min
Leietaker 6	Stor	18.01 2022	Teams-intervju	62 min
Leietaker 7	Mellomstor	20.01 2022	Teams-intervju	65 min
Leietaker 8	Mellomstor	26.01 2022	Teams-intervju	44 min
Leietaker 9	Stor	01.02 2022	Teams-intervju	50 min
Leietaker 10	Stor	02.02 2022	Teams-intervju	40 min

### 3.5.2 Intervjuguide

Det kvalitative intervjuet bør ikke være helt ustrukturert. Det er derfor viktig å utarbeide en intervjuguide, som hjelper forskeren å holde oversikt over hvilke temaer som skal belyses i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å forsikre oss om at vi kommer inn på de viktigste temaene som vi ønsker å belyse (Jacobsen, 2018). En slik intervjuguide kan variere fra å være svært lite strukturert, til å være sterkt strukturert. I vår studie ble det utarbeidet en intervjuguide med middels strukturingsgrad.

Vår intervjuguide ble utformet på en slik måte at spørsmålene i best mulig grad skulle dekke de temaene vi ønsket å belyse og som var relevant for vår problemstilling. Innledende spørsmål er utformet med hensikt om å få informanten i prat ved at de gir bakgrunnsdata om seg selv. Underveis i intervjuet ble det ved behov benyttet oppfølgingsspørsmål for å utdype de forskjellige temaene. Spørsmålene i intervjuguiden består av totalt 24 spørsmål, der 6 av disse omhandler fakta om intervjuobjektet og virksomheten. Videre er intervjuguiden organisert med 7 spørsmål som omhandler erfaringene informanten har med dagens kontorlokaler, 5 spørsmål som berører avgjørende kriterier for valg av kontorlokaler, før siste del består av seks refleksjonsspørsmål. Intensjonen med refleksjonsspørsmålene var

å få informantene til å tenke mest mulig fritt rundt *store* og viktige spørsmål i vår undersøkelse. Vi valgte å plassere disse spørsmålene sist i intervjuguiden for at informanten skulle være mest mulig «varm i trøya» og komfortabel i situasjonen når vi kom til denne delen av intervjuet (se vedlegg 1).

Det ble i forkant av intervjuet sendt ut informasjon til informantene der de fikk vite mer om hva vi ønsket å snakke om i intervjuet med blant annet vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Intensjonen med det var å få dem til å begynne å reflektere over dette før vi møttes til selve intervjuet.

### 3.6 Webinarer

Det er deltatt i webinarer rundt emnene pandemiens påvirkning på kontorlokaler og generelle klimautfordringer (se tabell 3). Webinar er i prinsippet en digital konferanse, hvor man har foredragsholdere og et digitalt publikum. Med nasjonale tiltak og fysiske begrensninger for samlinger var dette en fin måte å kunne opparbeide inspirerende informasjon og kunnskap om nevnte temaer.

Det ble gjort notater underveis i webinarerne som har blitt benyttet som en del av litteraturen i studien. I tillegg har vi fått tilgang til presentasjonene som ble gjennomgått samt rapportene som var lagt til grunn for webinarerne. Det er i tillegg gjennomført et dokumentstudium av rapporten «Kontorarbeidsplassen etter korona» som ble gjennomgått i webinarerne av Norsk eiendom.

Tabell 3 - Webinardeltakelse

<b>Dato for webinar</b>	<b>Tittel</b>	<b>Arrangør</b>
08.09 2021	FN's nye klimarapport	Miljødirektoratet
24.03 2022	Kontor etter korona	Norsk Eiendom
03.02 2022	Morgensdagens kontorbehov	Norsk Eiendom

Det er gjort en vurdering av kvaliteten til arrangør av webinarerne. I en slik vurdering bør en vurdere organisasjonens troverdighet og eventuelle egeninteresser i det som blir formidlet

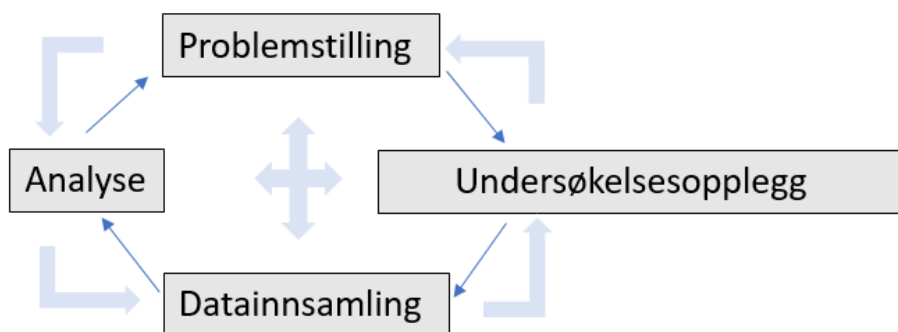
(Jacobsen, 2018). Begge arrangørene av webinarne er oppfattet som svært troverdige organisasjoner uten en egeninteresse. Norsk Eiendom er en bransjeforening tilsluttet NHO og er en del av byggenæringens landsforening, og Miljødirektoratet er et statlig forvaltningsorgan underlagt klima- og miljødepartementet.

### 3.7 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode

Det å kjenne til fordeler og ulemper ved metodevalget vil være viktig for å kunne forstå studiens styrker og svakheter. I kvalitativ metode er det vanlig å gå i dybden med få strategisk utvalgte enheter som igjen fremmer innsikt og forståelse (Jacobsen, 2018). Ved innsamling av data i form av dybdeintervjuer samler man ord, dette gir en naturlig relasjon til intervjuobjektet og kan skape den nødvendige nærheten for å oppnå den undersøktes oppfatning gjennom intervjuobjektets egne ord (Jacobsen, 2018).

Ved å benytte kvalitative data legger man få føringer på informasjonen man innhenter. Det blir da mulig å få god forståelse av hvordan intervjuobjektet opplever et fenomen, og vi kan si at metoden gir studien høy relevans (Jacobsen, 2018). Få føringer gir også data som kan oppleves som variable og det er vanskeligere å fange opp det generelle. Kvalitativ tilnærming gir høy fleksibilitet i problemstillingen, da man i datainnsamlingen kan oppdage nye problemstillinger som kan være interessante å forske videre på.

En kan fort ende opp med å endre problemstilling som en følge av datainnsamlingen (Jacobsen, 2018). Den kvalitative forskningsprosessen kan dermed oppsummeres i figuren nedenfor som en interaktiv prosess hvor alle ulike faser kan endres etter hvert som forskningsprosessen gjennomføres (Jacobsen, 2018).



Figur 22 - Kvalitativ undersøkelsesprosess som en interaktiv prosess (Jacobsen 2018)

Figur 22 illustrerer fleksibiliteten i en kvalitativ undersøkelsesprosess, hvor det fremkommer mye variasjon i datagrunnlaget som kan føre til at problemstillingen kontinuerlig endres etter hvert som det dukker opp ny informasjon. Det kan derfor oppleves at undersøkelsen aldri avsluttes (Jacobsen, 2018). De tynne pilene i figuren representerer den vanlige forskningsprosessen, mens de tykke pilene viser mulighetene for justering underveis i fasene.

Kvalitativ datainnsamling er resurskrevende da det innbefatter tidkrevende prosesser som å gjennomføre intervjuer. Dette medfører at man ofte må nøye seg med færre respondenter (Jacobsen, 2018). Det er derfor viktig å gjøre et valg der man heller prioriterer variasjon eller nyanser fremfor mange respondenter. Få respondenter i utvalget gjør studien mindre representativ og det vil dermed være vanskelig å generalisere på bakgrunn av datainnsamlingen (Jacobsen, 2018).

Ifølge Jacobsen (2018) kan det være en utfordring med kvalitative studier å tolke datainnsamlingen. En times intervju kan bli 10-15 sider med ustrukturerte data. Det er derfor vanlig at forskeren forenkler informasjonen ved å basere sin analyse på telling av ord eller kategorier. En annen utfordring er undersøkelseeffekten, ved at man måler noe man selv har laget fremfor hvordan informanten opplever det aktuelle fenomenet. Det er derfor prisgitt at informanten faktisk svarer sant (Jacobsen, 2018).

### 3.8 Studiens kvalitet

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser for både informant og samfunnet skriver Jacobsen (2018). Det er derfor ekstra viktig å være bevisst i hvordan forskningen kan påvirke både de det forskes på og hvordan forskningen vil bli oppfattet og benyttet (Jacobsen, 2018). Undersøkelsen skal være en metode til å samle inn empiri, og denne bør ifølge Jacobsen (2018) tilfredsstillende to krav: 1. *gyldighet og relevans* (validitet) og 2. *pålitelighet og troverdighet* (reliabilitet).

Med validitet menes det at empirien gir svar på spørsmålene som stilles. I gyldighetsbegrepet ligger det både intern gyldighet som går på dekning for empiri i de konklusjoner som trekkes, mens ekstern gyldighet og relevans sier noe om resultatene som i vårt tilfelle er fra leietaker, og om disse på et gitt tidspunkt kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger, også kalt *overførbarhet* (Jacobsen, 2018).

Studien har et bredt teoretisk rammeverk og det vies til aktuelle og relevante kilder for å skape forståelse rundt problemstillingen. Vi opplever at teorien gir god og forklarende dekning for oppnådde resultater i datainnsamlingen fra våre informanter. Etter vårt skjønn opplever vi at studien gir tilstrekkelig dekning i empirien til å kunne trekke konklusjoner, noe som styrker den interne gyldigheten. Kvalitativ metode er godt egnet for teoretisk generalisering med hensikt om å avdekke fenomener (Jacobsen, 2018). Forskningen er allikevel ikke bred nok til at vi kan generalisere resultatene (ekstern gyldighet) og si at studien er representativ til å gjelde «alle» leietakere, selv om vi kan anta at resultatene kan ha en teoretisk overførbarhet.

Med reliabilitet menes det at undersøkelsen bør være gjennomført på en troverdig og tillitsfull måte (Jacobsen, 2018). I dette begrepet ligger det også implisitt at undersøkelsesopplegget kan påvirke resultatene (Jacobsen, 2018). Hvordan intervjuene er gjennomført har vi tidligere gjennomgått i dette kapittelet. I gjennomføring av intervjuer og utforming av spørsmål har det vært en tanke om hvordan påvirkningen av informantene kan reduseres til et minimum. Intervjuene er gjennomført ved hjelp av teams, og vi har derfor hatt liten påvirkning på hvor undersøkelsene skulle gjennomføres. Dette kan ha betydning



for svarene siden forskning viser at folk ofte endrer atferd etter hvor de befinner seg (Jacobsen, 2018). Siden intervjuene ble gjennomført på teams har informantene sittet i kjente og trygge omgivelser enten på kontoret eller hjemmekontor. Det finnes ikke noe klart svar for hvilke omgivelser som er best da det er både fordeler og ulemper tilknyttet naturlige og kunstige omgivelser (Jacobsen, 2018).

Gjennom intervjuprosessene med informantene opplevde vi at det i samtlige intervjuer var lett å oppnå en tillitsbasert relasjon med informantene. Det ble også gitt konkrete tilbakemeldinger fra informantene om at de opplevde informasjonen de fikk i forkant av undersøkelsen som profesjonell og tillitsskapende. Siden undersøkelsen er anonym bidrar dette til at informantene kan gi informasjon som ikke nødvendigvis er preget av bedriftens visjoner og ønske om hvordan man skal framstå.

Det må ikke være åpenbare målefeil, og man kan tenke at resultatet skulle blitt det samme om han hadde gjentatt undersøkelsen (Jacobsen, 2018). Under intervjuene ble det gjort notater, i tillegg til opptak. Dette for å være helt sikker på få med alle data i analysen. Den vanligste feilen er uoppmerksomhet og slurv i nedtegning av analyse og data (Jacobsen, 2018). Undersøkelsesopplegget er tilrettelagt for å kunne hensynta nødvendige forutsetninger som bidrar til å styrke studiens reliabilitet.

### 3.8.1 Refleksivitet

Refleksivitet er en form for analyse hvor man utøver et overordnet blikk og stiller seg selv spørsmål ved det en gjør samtidig som handlingen pågår eller er fullført, dette krever både evne og vilje (Hagen, 2007). Ved å beskrive og reflektere over egen forskningsprosess blir man tvunget til å tydeliggjøre sider man ikke har tenkt så mye på (Hagen, 2007).

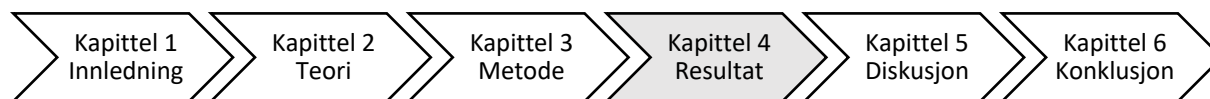
Vi har gjennom oppgaven stilt oss selv kritiske spørsmål, og særlig under utforming av intervjuguiden. Før vi følte oss klare til å starte intervjuprosessen har spørsmålene blitt endret og optimalisert ved flere anledninger og prøvd ut på kollegaer. Vi har vært spesielt opptatt av å vurdere hva vi faktisk får ut av spørsmålene i intervjuguiden, noe som har vært en mye større prosess enn først antatt.

### 3.8.2 Forskningsetikk

I forholdet mellom forsker og informant kan det oppstå etiske utfordringer. Det er en forutsetning at den som undersøkes gjør dette frivillig og har samtykket til undersøkelsen. Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), og etter godkjenning begynte arbeidet med å avtale intervjuer med utvalgte informanter. Før gjennomføring av intervjuer ble informantene skriftlig tilsendt informasjon om studien og forskningsprosjektet. Dette ble gjort som en kvalitetssikring for å påse at deltagerne har forstått studien og undersøkelsesopplegget.

Det ble videre informert om at det ville bli gjort opptak under intervjuene og at disse blir slettet når forskningsprosjektet og masteroppgaven er slutført. På bakgrunn av at leietakerne oppgir sensitiv informasjon vedrørende leieforhold og eventuelle flytteplaner er det funnet nødvendig at undersøkelsene gjennomføres anonymt og at deltagerne ikke er identifiserbare gjennom informasjonen som fremkommer av masteroppgaven. Det er gjort en vurdering for sikker håndtering og oppbevaring av datamaterialet som er lagret på en ekstern lagringsenhet.

## 4 Resultat



I dette kapittelet vil vi presentere våre funn fra den kvalitative intervjuprosessen. Strukturen for kapittelet er lagt opp etter spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1). Resultatene er basert på funn i undersøkelsen gjennomført på 10 ulike informanter. Informantene består av kontorleietakere med et strategisk ansvar for bedrifter lokalisert i Oslo og Innlandet. Flere av informantene har også lederansvar for flere avdelinger som er lokalisert andre steder i landet. Disse har i intervjuet blitt bedt om å fokusere på det kontoret der de til daglig jobber. Spørsmålene har en middels strukturingsgrad med innslag av refleksjonsspørsmål hvor informanten svarer ut ifra egne erfaringer fra bransjen om det aktuelle fenomenet.

### 4.1 Dybdeintervju leietakere

I tabell 4 gis det utfyllende informasjon om de ulike leietakeraktørene. Vi har i denne tabellen valgt å kategorisere kontorarealene i ulike intervaller, for å på den måten kunne ivareta og sikre de ulike selskapene sin anonymitet.

Tabell 4 - Informasjon om leietakerne

<b>Aktør</b>	<b>Informantens stilling</b>	<b>Lokasjon for kontor</b>	<b>Lokalenes areal</b>
Leietaker 1	Direktør	Innlandet	1000 – 2000 kvm
Leietaker 2	Viseadministrerende dir.	Innlandet	3000 – 4000 kvm
Leietaker 3	Avdelingsleder	Oslo	2000 – 3000 kvm
Leietaker 4	Organisasjonsutviklingssjef	Oslo	11 000 – 13 000 kvm
Leietaker 5	Regionssjef	Innlandet	800 – 1500 kvm
Leietaker 6	Senior Associate	Oslo	20 000 – 25 000 kvm
Leietaker 7	Direktør	Innlandet	2000 – 3000 kvm
Leietaker 8	Enhetsleder	Innlandet	500 – 1000 kvm
Leietaker 9	Seksjonssjef	Oslo	30 000 – 35 000 kvm
Leietaker 10	Leder Facility Management	Oslo	8000 – 10 000 kvm

## 4.2 Resultat dybdeintervju

### 4.2.1 Pandemiens påvirkning på bedriften og arbeidsmetode

Alle leietakerne er enige om at Covid-19 pandemien har påvirket dem mye som bedrift, og hvordan de jobber. Leietaker 1 sier: *«Det har alltid vært viktig med tilstedeværelse og at alle skulle være samlet. Nå har det blitt en oppfordring om å tilrettelegge for hjemmekontor, og fremtidig arealbehov vurderes. Det brukes digitale løsninger for møtevirksomhet. Alt har endret seg, alle rammebetingelser har endret seg».*

Alle er enige om at bruken av digitale verktøy som for eks. teams har økt kraftig, samt bruken av hjemmekontor. Leietaker 5 oppgir at deres organisasjon har *«gjort et digitalt kvantesprang, der møter og samarbeid nå legges opp på en helt ny måte. Ny og omfattende håndtering av digitale dokumenter har gjort oss nærmest papirløse».* Leietaker 3, 7 og 8 trekker fram at deres økte bruk av teams med digitale møter nå sparer selskapet for mye tid og penger, med sterkt redusert reisevirksomhet. De positive effektene dette har på miljøet i et bærekraftperspektiv trekkes også frem.

Leietaker 4 trekker fram at selskapet med økt bruk av hjemmekontor kan finne gode løsninger for en mer fleksibel arbeidshverdag, som også vil virke positivt og være en seier for likestilling. *«En mer fleksibel arbeidshverdag med hjemmekontor er ikke motstridende med produktivitet, effektivitet, motivasjon og innovasjon».* Denne leietakeren trekker også fram at den økte bruken av teamsmøter og hjemmekontor gjør at de vil trenge flere tilpassede møterom. Avhengigheten av teknisk infrastruktur har blitt mye viktigere enn før, for å kunne tåle å jobbe mer "fjernt". Denne informantene opplever at det kan være utfordrende å tilrettelegge samarbeid når ansatte er fysisk til stede på kontoret ulike ukedager.

Leietaker 6 opplever at selskapets bruk av hjemmekontor har økt kraftig. *«Dette var ikke noe tema før covid. Fint å vite at man har fleksibilitet og kan ta en dag med hjemmekontor om det er praktisk. Vi har etter hvert blitt flinke på å finne ut hva som fungerer godt, og hva som ikke fungerer fra hjemmekontor».* Denne informantene oppgir videre at de hadde lange

perioder på hjemmekontor under covid, men at alt fungerte som det skulle og alle frister og leveranser ble holdt. *«Lønnsomheten har vært god selv med veldig mange på hjemmekontor. Dette er ikke et stressmoment lenger, slik det var da pandemien kom».*

Leietaker 9 forteller at etter noen kaotiske første uker i pandemien, har de fått teknologien til å spille på lag. *«Det har fungert overraskende bra med 90 prosent av de ansatte på hjemmekontor. Det har forandret arbeidsmåten svært mye, med en markant økning i digitalt arbeid, og det har vært en «boost» for å få bort papirene».*

Leietaker 10 forteller at de har gått fra stasjonær PC til laptop for nesten alle ansatte. *«Det har vært store endringer i de digitale systemene og samhandling med bruk av videomøter i en helt annen grad enn tidligere. Som en følge av dette har selskapet innført strenge sikkerhetskrav til videomøter».* Leietaker 5 sier også at pandemien har påvirket dem i stor grad, og utløst et digitalt kvantesprang. *«Møter og samarbeid legges nå opp på en helt ny måte».* Lagring av dokumenter har blitt digitalisert, noe som har gjort dem tilnærmet papirfrie.

#### 4.2.2 Hvor vil arbeidet foregå i tiden fremover?

Informantene er alle enige i at vi aldri kommer tilbake dit vi var før Covid. Videre er det noe forskjellige oppfatninger om i hvilken grad arbeidsoppgaver vil bli gjort andre steder enn på kontoret. Leietaker 1 tror det blir litt delt avhengig av hva man jobber med, da noen er avhengig av å samarbeide grunnet arbeidssituasjon. *«Som leder mister man oversikt ved å ikke være til stede og man går glipp av den «ufiltrerte» informasjonsflyten. Fordelen er at man kan tilrettelegge for den enkeltes livssituasjon i større grad enn tidligere, man kan for eksempel fortsatt jobbe om barn er syke etc. Utfordring med å skille mellom jobb og fritid kan bli en vanskelig balansegang. Viktig at folk ikke jobber 24 timer i døgnet. Forskjellige mennesker med ulike behov kan i mye større grad løse oppgavene slik det passer for den enkelte».*

Leietaker 3 sier at de planlegger å legge opp til 100 prosent tilstedeværelse på kontoret når covid er tilbakelagt. Informanten mener imidlertid at hvis de ønsker unge nyansatte må de

se litt mer på hvordan resten av Norge gjør dette. De ønsker å i størst mulig grad være "sammen" fysisk på kontoret. Leietaker 4 hevder at kontoret er «arbeidskirken» der folk kan samles og jobbe mot et felles mål.

Alle leietakere med unntak av leietaker 3 og 4 sier de kommer til å legge opp til en hybridløsning der kontoret fremdeles vil være hovedarbeidsplassen, men med innslag av at arbeid også utføres utenfor kontoret som for eks. hjemme eller på hytta. Leietaker 6 svarer: *«En kombinasjon av kontoret og hjemmekontor, hyttekontor osv vil bli foretrukket/praktisert i tiden som kommer. Ikke "feriekontor" i Spania. Vi er ikke der!»*. Leietaker 7 sier at Covid-19 har løftet effektive og fleksible løsninger, *«jeg er helt sikker på at det å «stemple inn og ut» er borte. Hybridløsningene vil fungere fremover. De som evt. utnytter mulighetene på hjemmekontor på en negativ måte, ville også gjort dette om de jobber på kontoret»*. Leietaker 10 mener også hybridarbeid blir løsningen for dem i årene som kommer der ansatte kan sitte hjemme å gjøre stillearbeid, mens de kan komme inn til kontoret for å møte andre, være sosiale og løse mer kreative oppgaver sammen.

#### 4.2.3 Er det betalingsvilje for bærekraftige bygg?

På dette spørsmålet svarer 8 av informantene ja, mens 1 er usikker og 1 svarer nei. Leietaker 1 svarer: *«Ja, sannsynligvis er vi bedre tjent med å leie et litt dyrere bygg siden man betaler mindre driftskostnader som i sum gjør det attraktivt»*. Leietaker 2, 5, 8 og 10 mener de må være villige til å betale en noe høyere leie for mer miljøvennlige kontorlokaler, mens leietaker 3 ikke tror det er økt betalingsvilje for dette i organisasjonen. Leietaker 4 sier: *«Ja det kan bli en høyere husleie, men leietaker sparer i reduserte driftskostnader. Den totale «bokostnaden» som er summen av husleie og driftskostnader bør ikke øke så mye, men ved en totalvurdering tror jeg man vil være villig til å øke noe. Det vil være avgjørende at man "kjenner seg igjen" i det man betaler i leie totalt»*.

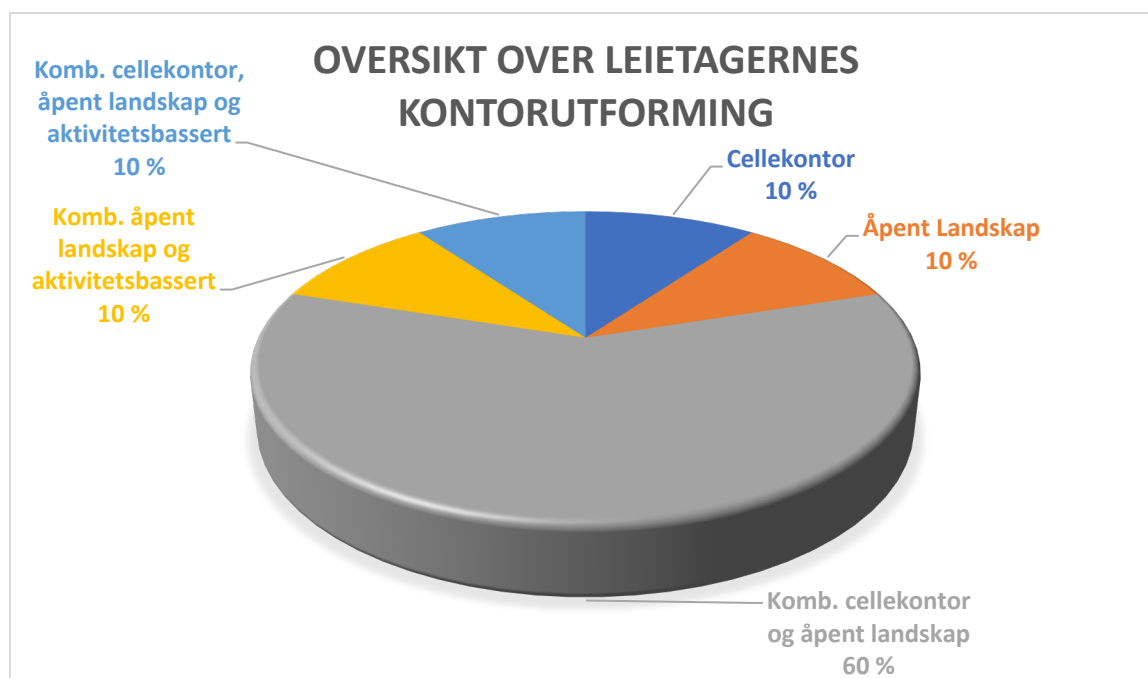
Leietaker 6 tror ikke de kommer unna å betale ekstra for å leie i bygg med lavt miljøfotavtrykk. *«I vårt selskap gir vi våre kunder råd innen miljø, og vi skal selv være blant de «beste i klassen»*. Hvis vi ikke er villig til å betale ekstra for holde til i miljøvennlige kontorer

*som det faktisk er mulig å kvantifisere, så ville det være et veldig dårlig signal å sende. Vi betaler også miljøkvoter ifm flyreiser i organisasjonen». Leietaker 7 er usikker på å om det vil være høyere betalingsvilje for et mer bærekraftig og miljøvennlig bygg, og bekrefter at det er andre kriterier som er viktigere for dem. Leietaker 9 svarer: «Ja litt. Det store spørsmålet blir om det er betalingsvilje? Det bør det være. Er det 5 prosent eller mer? - Vet ikke. Det vil være en viss vilje til å betale mer for et mer bærekraftig bygg».*

*Leietaker 1 sier: «Branding er sterkt knyttet mot lokalene, men dette «synes ikke i noe excel ark». Det finnes parameter som ikke kan regnes på. Selv om det er dyrt med lokaler utgjør det kun 20 prosent av investeringen, det er de ansatte som skal gi den største inntjeningen. Hub'er og ulike cluster med større miljøer hvor man kan få ut noe ekstra vil bli viktig i fremtiden. Det er når folk i samme bransje møtes i en uformell setting innovasjon ofte skapes». Leietaker 10 sier: «Viktig å ha med gårdeier på laget ved store endringer. Det er innført mye bruk av sensorer i bygget og det er viktig at alle vet hvordan dette fungerer helt ned på renholdernivå».*

#### 4.2.4 Leietakernes erfaring med valgt arbeidsplasskonsept

Flertallet av informantene har i dag en kombinasjon av åpent landskap og cellekontorer, med unntak av leietaker 6 og 8 (se figur 23). Hvor førstnevnte kun har åpent landskap for samtlige ansatte, og den sistnevnte kun cellekontorer. Leietaker 9 har i tillegg en mindre del designet som aktivitetsbaserte plasser. Leietaker 4 har utformet et kontorkonsept som er tilpasset de ulike avdelingene, der de som er avhengig av og samarbeide sitter i ulike soner i et åpent landskap, mens de som er avhengig av konsentrasjonsarbeid sitter på cellekontor.



Figur 23 - Oversikt over leietakernes kontorutforming (Egenprodusert)

#### 4.2.5 Støtter kontorutformingen arbeidsprosesser?

Flere av leietakerne i åpent landskap synes denne kontorutformingen fungerer fint med tanke på samarbeid og coaching. «*Det åpne landskapet gir god interaksjon og samarbeid på kryss av avdelinger*» sier leietaker 1. Det påpekes fra leietaker 6 at det er svært viktig å etablere gode husordensregler i åpne kontorlandskap. Leietaker 10 trekker frem gode rom tilrettelagt for digitale møter og sosiale soner.

#### 4.2.6 Hva er det som ikke fungerer bra med dagens kontorlokaler?

Det er flere av leietakerne som opplever støy som problematisk, både i åpent landskap og cellekontorer med «tynne» vegger. I tillegg opplever to av leietakerne dårlig inneklima som følge av dårlig ventilasjon. Leietaker 1 påpeker at interaksjonen mellom avdelingene som sitter i cellekontor fungerer dårlig. I tillegg er det utfordringer med at samarbeidspartnere beveger seg gjennom kontorlandskapet med tanke på støy og sikkerhet.

Leietaker 7 har for mye plass etter at de reduserte antall ansatte, noe som har vært positivt til å kunne overholde godt smittevern under pandemien. Leietaker 4 bemerker at det er viktig å ha teknisk infrastruktur som fungerer, «*det må være standardiserte løsninger som*



*gjør det enkelt å koble seg til i møter. Det er dyrt å bruke 15 minutter av møtetiden til 40 personer på grunn av teknisk «plunder og heft». Regner man timepris blir dette dyrt for bedriften»*

#### 4.2.7 Dagens tilstedeværelse på kontoret

Alle leietakerne med unntak av leietaker 3 og 4 har innført hybridkontor med forholdsvis høy grad av fleksibilitet til å kunne bestemme selv. Leietaker 1, 9 og 10 har innført 3 dager på kontoret og to fleksible dager som kan benyttes på hjemmekontor. Den hybride kontorløsningen kom som en konsekvens av pandemien, og som leietaker 7 sier; *«Man kan faktisk jobbe effektivt ved å bruke hjemmekontor»*. Leietaker 3 og 4 har ikke et ønske om å fortsette å bruke hjemmekontor og ønsker at alle ansatte skal være tilbake på kontoret etter pandemien.

#### 4.2.8 Kontorlokalene i et bærekraft- og miljøperspektiv

Leietakerne har et blandet utgangspunkt for hvordan de opplever sine kontorlokaler i et miljøperspektiv. Leietaker 1 sier *«det er utfordrende å være en del av det grønne skiftet med høyt energiforbruk, utdaterte bygningsdeler og at det legges opp til bilbruk til tross for sentral beliggenhet»*. Fire av leietakerne (6, 8, 9 og 10) har stort fokus på miljø og bærekraft når det gjelder kontorlokaler. *«Det er et ufravikelig kriterium at bygget skal være BREEAM-sertifisert»* sier en av leietakerne. Leietaker 9 holder til i et eldre rehabilitert bygg, og *«intet er bedre ut ifra et bærekraftperspektiv enn å gjenbruke et gammelt bygg»*. I tillegg jobber samme leietaker med å utarbeide en plan for hvordan de best skal møte det grønne skiftet.

#### 4.2.9 Avgjørende kriterier for valg av kontorlokaler

Alle informantene oppgir på en eller annen måte god beliggenhet som sentralt for dem ved valg av kontorlokaler. Leietaker 1 sier for eksempel at *«beliggenhet er viktig for dem med hensyn til kunder og tilgang til offentlig transport»*. Leietaker 6 oppgir at lokasjon er viktig i lys av folkene som jobber i selskapet. - Jo mer sentralt, jo bedre. Da er det mindre behov for at alle skal kunne parkere fordi avstand til eksempelvis kollektivknutepunkt er kort. Leietaker 2 framhever også betydningen av god beliggenhet, men trekker også frem

parkeringsmuligheter som viktig. Leietaker 4 sier at: *«Fremkommelighet og lokalisering er viktig. Det skal være enkelt å komme seg til kontoret».*

Et annet kriterium som også trekkes frem som ett av de viktigste av alle informantene er byggets og lokalenes fysiske utforming og betydningen av bærekraft. Leietaker 1 oppgir at byggets energiforbruk er svært viktig for dem. *«Bygget må også støtte godt oppunder kjernevirksomheten og fysisk utforming av kontorlokalet må innby til samarbeid. Attraktive lokaler tiltrekker seg gode arbeidstakere».* Leietaker 2 trekker frem arealeffektivitet og en god planløsning som understøtter ansattes behov og kundebehov, mens leietaker 7 sier at de vil være mer kritiske til hvordan lokalene tilpasses deres kjernevirksomhet med fokus på hygiene faktorer som f.eks luftkvalitet og hvordan kontorene er fysisk tilrettelagt for kundebesøk osv.

Leietaker 4 uttaler at *«bærekraft bidrar til en lavere kostnad gjennom eksempelvis energieffektivitet og alt som bidrar til at kostanden holder seg på et greit nivå er viktig for oss, samt brukbarhet, funksjonalitet og fleksibilitet. Tilhørighet og kultur må gjenspeiles i lokalene. Vi er en "nedpå" bedrift og ønsker med det ikke å ha for fancy og flotte kontorlokaler».*

Leietaker 5 svarer at det å ha en tydelig bærekraftsprofil er svært viktig. Leietaker 8 ønsker å leie i et BREEAM-sertifisert bygg for på den måten kunne synliggjøre at de er en bedrift som tar miljøansvar. De ønsker å oppfattes som et godt forbilde innen bærekraft. Dette trekkes også frem som svært sentralt for leietaker 2, 4, 6, 7, 9 og 10. Leiepris og leieavtale trekkes også fram som et sentralt kriterium av de aller fleste informantene. Leietaker 2, 7 og 9 er tydeligst i sitt fokus på dette.

4.2.10 Har bedriften planer om å flytte i overskuelig framtid, hva vil i så fall være viktigste årsak?

Av de leietakerne som oppgir at de vurderer en fremtidig flytting oppgis utløp av eksisterende leieavtale som en viktig årsak. Leietaker 1 svarer: *«...leiekontrakten er på vei til å gå ut og det vurderes nye lokaler. Det er derfor naturlig for oss å ta en gjennomgang av arealbehov. Det jobbes også i den forbindelse med å vurdere om lokalene er optimale».*

*Økonomien vil være den avgjørende faktoren til syvende og sist». Leietaker 9 oppgir at «Kontraktsutløp vil være hovedårsaken til en eventuell flytting. Det gjøres en vurdering 3 år før utløp. Vi har da opsjoner som kan tiltres, eller gjennomføre en konkurranse for å forbedre vår forhandlingsposisjon ovenfor de som eier bygget, eller flytte. Disse vurderingene gjøres systematisk når det nærmer seg kontraktsutløp».*

Videre oppgir leietaker 1, 2, 5, og 8 endrede plassbehov som en av årsakene til fremtidig flytting. Flere oppgir også bedre lokalisering og behov for mer energieffektive lokaler som sentrale grunner. Dette kan både være motivert av et kostnadsperspektiv og/eller økt miljøfokus. Flere av leietakerne oppgir ønske om mer bærekraftige lokaler som en direkte årsak til fremtidige flytteplaner. Leietaker 3, 4 og 7 oppgir ønske om å etablere seg i et cluster som samler flere aktører innen samme bransje under samme tak med blant annet ulike typer fellesfunksjoner og tilrettelegging for god samhandling.

#### 4.2.11 Endring i plassbehov ved en flytting

På dette spørsmålet svarer 6 av leietakerne at de trolig vil etterspørre et redusert leieareal ved en flytting. De 4 andre tror arealbehovet vil være tilnærmet det samme som i dagens lokaler. Ingen av informantene tror på en økning i leieareal for sin virksomhet. Leietaker 4 svarte *«Ikke vesentlige justeringer. Kontorlokaler er en asset og over tid blir verdien påvirket. God infrastruktur, teknologi og bedre forståelse for hvordan man bruker lokalene blir viktig og vil føre til bedre arealeffektivitet. En avregning mellom å modernisere eksisterende infrastruktur og finne nye løsninger blir nok viktig. Lokalene vil da bli enda mer egnet».*

Leietaker 8 svarer: *«Tror ikke det blir så stor endring pr. ansatt, siden man vil innrede annerledes. Tror antall kvm for ansatte vil være lik som i dag til tross for at mange kommer til å jobbe på hjemmekontor i årene som kommer».* Leietaker 9 svarte *«Generelt tror jeg vi kommer til å etterspørre noe mindre areal enn i dag, med en tilstedeværelsesgrad som vi nå tror ligger på mellom 50-60 prosent, og ikke 80-90 prosent slik det var før pandemien. Dette betyr at vi skal ned noe. Ikke ned "40 prosent" i areal, men vi kommer til å bruke mindre areal på faste plasser, og mer plass på samhandling, multirom som eksempelvis stillerom og teamsrom. Det bør nok til tross for denne endring i bruken av arealene være rom for noe*

arealreduksjon». Også leietaker 10 oppgir at slik utviklingen i selskapet er nå, ser det helt klart ut til at de kommer til å etterspørre et redusert leieareal ved neste flytting.



Figur 24 - Informantenes tilbakemelding - plassbehov i nye kontorlokaler

#### 4.2.12 Ønsket dekningsgrad ved nye lokaler

6 av leietakerne ser for seg 100 prosent dekningsgrad etter pandemien. Fire av disse er lokalisert i Innlandet, mens to holder til i Oslo. Leietaker 1 sier at de ser for seg 100 prosent dekningsgrad fordi de er relativt få ansatte. «Tror ikke free seating/clean desk vil fungere på så få mennesker. Potensialet blir så lite grunnet få ansatte». Leietaker 4 forklarer: «*Dette med dekningsgrad er ofte et "politisk spørsmål" som kan brukes for å effektivisere og bruke færre kvadratmeter pr. ansatt. Lenge var aktivitetsbaserte arbeidsplasser veldig "i vinden", men det handlet langt på vei om redusert areal. Det legges opp til 100 prosent dekningsgrad hos oss. De som jobber i våre kontorlokaler skal ha alle forutsetninger for å kunne jobbe godt, dette blir viktigere enn kvm pr. ansatt*».

Leietaker 5 oppgir at de i utgangspunktet har hatt planer om 100 prosent dekningsgrad, men at de etter pandemien vil legge opp til mer hjemmekontor. Leietaker 9 nevner at det jobbes med planlegging for 60-70 prosent dekningsgrad, men at dette ikke er endelig besluttet. Videre sier informanten «*Det er en dårlig investering å bygge en kontorplass til alle, når 40 prosent til enhver tid står ledig. – «Det bør det ikke gjøre!»*»

Tabell 5- Fremtidig dekningsgrad

Aktør	Fremtidig dekningsgrad
Leietaker 1	100 prosent
Leietaker 2	100 prosent
Leietaker 3	100 prosent
Leietaker 4	100 prosent
Leietaker 5	Ca 100 prosent
Leietaker 6	Ca 60 prosent
Leietaker 7	100 prosent
Leietaker 8	Ca 80 prosent
Leietaker 9	60 – 70 prosent
Leietaker 10	70 – 80 prosent

#### 4.2.13 Betydningen av «nabolaget» ved valg av ny lokalisering

Alle informantene mener det er av betydning hvilke andre aktører og funksjoner som finnes i området rundt en fremtidig lokasjon. Leietaker 1 sier: «*Det ville vært fint å ha andre aktører innenfor samme felt i nærheten, men i Innlandet er det vanskeligere å finne egnede lokaler som tilfredsstiller bedriftens krav*». Leietaker 2 setter pris på et «ryddig» nabolag, men ønsker ikke konkurrerende virksomheter i nærheten av egen lokasjon.

Leietaker 4 mener det er fint å ha gode naboer og at nabolaget betyr noe. «*Det trygger ansatte og et godt bygulv rundt med alle funksjoner beriker og letter arbeidsdagen. Vil ikke si at det er avgjørende, men det skaper en god dynamikk*». Leietaker 6 sier: «*Det har en betydning. Mange jobber mye og spiser middag i nabolaget om kvelden. Det har noe med attraktiviteten med at det skjer ting rundt. Fint å kunne kombinere privatlivet med det som*

*skjer rundt jobbstedet».*

Leietaker 7 mener dette er *«Ekstremt viktig! Konkurrenter er blitt samarbeidspartnere, derfor er vi avhengig av å ha lokasjon i nærheten av de andre samarbeidspartnerne med sentral beliggenhet»*. Leietaker 8, 9 og 10 mener det er veldig positivt å ha samarbeidspartnere i nærområdet, selv om det ikke nødvendigvis vil være avgjørende. Viktig med nærhet til kollektivknutepunkt. De er samtidig opptatt av å ikke være til stede på *«de dyreste adressene»* i byen.

4.2.14 Betydningen av bærekraft og miljø ved valg av kontorlokaler

*«Det å velge bærekraftige kontorlokaler gir et signal for hva slags bedrift du ønsker å være, og samtidig vil bygningen være et virkemiddel for å rekruttere de smarteste hodene. I tillegg vil man kunne dra nytte av lavere driftskostnader og gunstige lån i tiden fremover»* sier leietaker 1. Leietaker 3 viser til at *«90 prosent av søkerne fra NTNU er opptatt av selskapets bærekraftambisjoner»*.

Leietaker 4 sier: *«Det er tre viktige elementer når man tenker bærekraft, nemlig produksjonskostnad, driftskostnad/miljøkostnad og gjenvinningskostnad. Dette må aldri gå på bekostning av kontorets fleksibilitet og funksjon, heldigvis går dette ofte hånd i hånd»*. Leietaker 5 tror miljø og bærekraft vil få veldig stor betydning og enda større i fremtiden. Leietaker 6 hevder det vil være viktig at kontorlokaler som bygges i dag er miljøvennlige, da det vil være uheldig for leietakere å inngå lange leieavtaler i lite miljøvennlige bygg. *«Bærekraft kommer til å prege alt vi gjør fremover»* sier leietaker 7.

Leietaker 8 ønsker å styrke miljøaspektet i sin kravspesifikasjon, samtidig som de allerede vurderer miljø i ulike perspektiver i forhold til leverandører, gjenbruk og ombruk. Det å velge rehabiliteringsprosjekter fremfor nybygg kan være et godt alternativ. Leietaker 2, 8 og 10 er enige om at miljø blir viktig i tiden fremover.

#### 4.2.15 Ønske om endringer av dagens kontorlokaler

Leietaker 1 sier det foreligger et alternativ om å bygge om deler av bygningsmassen i tillegg til noen tiltak i en bygningsdel som ble ombygget for bare noen år siden. Leietaker 2 ønsker å tilrettelegge for bedre lydkrav og endre til en miks av cellekontor og aktivtetsbasert kontorløsning samt oppgradere lys og oppvarmingsløsning. Leietaker 3, 4 og 5 går med konkrete planer om å flytte inn i nye kontorlokaler i nær framtid. Leietaker 6 ønsker å tilpasse kontorlokalene slik at de får bedre plass.

Leietaker 7 er helt i oppstarten med en ombyggingsprosess. Leietaker 8 er den eneste Leietakeren som ikke har gjennomført endringer på lang tid eller har planer om endringer. Leietaker 9 var igjennom en ombygging i 2014 og er nå i gang med å tilpasse lokalene for å imøtekomme den hybride hverdagen med bl.a flere mindre møterom og stillerom. Leietaker 10 har nettopp etablert flere sosiale soner og tilpasset møterom for digitale møter.

## 5 Diskusjon



I dette kapittelet vil vi diskutere funn og resultater fra studien med hensikt om å se disse i lys av teorien.

Informantene i studien benytter i hovedsak cellekontor og åpent landskap, og det er få informanter som har en aktivitetsbasert tilnærming i sin kontorutforming. Det er interessant å se at informantene i hovedsak benytter seg av de to mest tradisjonelle konseptene. Vi hadde forventet at flere benyttet en aktivitetsbasert kontorløsning, som scorer høyere på de fleste måleparameterne (Leesman, 2016). Åpne landskap scorer lavt på arbeidstilfredshet og har flere negative effekter (Statsbygg, 2016) (Leesman, 2016). Etter en lang periode på hjemmekontor har det vært gode forutsetninger for å arbeide i rolige omgivelser med høy grad av konsentrasjon, og når man kommer tilbake på kontoret oppdages fordelene som har vært ved å sitte uforstyrret på hjemmekontor. På spørsmål om hva som fungerer mindre bra med dagens kontorløsning er så å si samtlige enige om at støy er en problematisk faktor i åpent landskap, og gjør konsentrasjonsarbeid ekstra utfordrende etter å ha blitt vant til å kunne sitte uforstyrret på hjemmekontor. Cellekontoret har også sine fordeler og ulemper, der det scores høyt på konsentrasjonsarbeid og lavt på samhold og kunnskapsdeling (Statsbygg, 2016). Informantene påpeker mye av de samme egenskapene ved de ulike kontorplasskonseptene som belyses i teorien (Leesman, 2016).

Informantene leier i dag kontorlokaler i bygg med svært ulik tilnærming til bærekraft og miljø. Noen leier i nye bygg med tydelig miljøprofil og andre er lokalisert i eldre og utdaterte bygg. Flere av informantene jobber med strategiske valg for å imøtekomme det grønne skiftet. For noen gjelder dette oppgradering av eksisterende lokaler, og for andre kan det bety flytting til mer miljøvennlige bygg. Noen av informantene som leier i eldre bygg påpeker utfordringer tilknyttet energibruk, utdaterte bygningsdeler, luftkvalitet og inneklimate.



Studien viser at alle har fokus på lokalisering med kort vei til offentlig kommunikasjon med sentrumsnær beliggenhet. Det kunne vært mulig å anta at pandemien har gjort lokalisering mindre viktig for leietakere, med tanke på at man nå kan jobbe fra hvor helst og benytte digital samhandling i stedet for fysiske møter. Informantene uttrykker ønske om å kunne arbeide i nærheten av ulike servicetilbud som de benytter i hverdagen sin.

Noen av informantene oppgir også at tilgang til gode parkeringsmuligheter er viktig, mens andre overlater dette mer til de ansatte. I et miljøperspektiv burde det være mindre tilrettelagt for bilbruk nevner en av informantene. I Innlandet trekkes det frem praktiske utfordringer knyttet til dette som hovedsakelig går på større avstander og manglende kollektivtilbud. Et nevnt eksempel kan være utfordringer knyttet til den daglige logistikken som levering og henting av barn. Leietakere med lokalisering i Oslo nevner ikke dette som utfordringerne, noe som trolig henger sammen med et godt utbygd kollektivtilbud sammenlignet med mindre steder utenfor byene i Innlandet.

### 5.1 Hvordan har pandemien påvirket leietaker ved valg av kontorlokaler?

Under pandemien har vi blitt tvunget til å tenke annerledes i måten vi jobber på og hvor vi jobber fra. Vi kan forvente ansatte som ønsker en hybrid hverdag etter pandemien (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021) (Eiendom, 2022b). Funn i vår studie viser at 8 av 10 informanter tror at arbeidet vil foregå fra andre steder enn kontoret når pandemien er over, noe som stemmer godt overens med teorien.

Hjemmekontor eskalerte bruken av digitale verktøy umiddelbart etter at samfunnet stengte ned (LINK *et al.*, 2021). Det er hevdet at en planlagt overgang til slik økt bruk av hjemmekontor, videokonferanser og digital samhandling ellers ville tatt tiår (LINK *et al.*, 2021).

Flertallet av leietakere i studien har innført en hybrid kontorløsning hvor de ansatte har fleksibilitet til å kunne velge om de ønsker å jobbe hjemmefra eller på kontoret. Det nevnes fordeler som at man kan tilrettelegge for den enkelte ansattes livssituasjon, og med eksempelvis syke barn kan man fortsatt utføre arbeidet hjemmefra. Det trekkes også frem at hjemmekontoret kan være vel så godt egnet til å ha effektive digitale møter. Dette

underbygges også i teorien (Eiendom, 2022b) (Leesman, 2022), der undersøkelsene avdekket et stort behov for tilrettelegging av egenarbeid. Videre sies det også at hjemmekontor gir stor fleksibilitet for arbeidstaker, og gir muligheter som for eksempel å kunne reise på hytta torsdag kveld og jobbe fredagen på «hyttekontor». En annen sier videre «*vi er ikke der at feriekontor i Spania vil være greit!*». Ved å sitte på hjemmekontor får man effektivt unna stillerarbeid og kontoret blir mer en arena for kreativitet, samhandling og det sosiale. Det å lede ansatte utenfra kontoret krever høy grad av tillitt. Undersøkelser viser at ledere som viser tillitt og tilrettelegger for at ansatte skal kunne løse oppgavene under beste forutsetninger også lykkes best (Sintef, 2021). Ved å utvise et såkalt tjenende lederskap gjør man seg selv som leder til en viss grad «overflødig». Hensikten er at hver medarbeider blir viktige og velfungerende brikker i virksomheten (Sintef, 2021).

Et interessant funn viser at to av leietakerne ønsker full tilstedeværelse på kontoret etter pandemien. En av disse begrunner dette med at det er på kontoret arbeidet og den sosiale samhandlingen skjer. Det nevnes også at man kan miste oversikt og den ufiltrerte informasjonsflyten ved å ikke være til stede. Det finnes forskning som tilsier at ansatte i selskaper som har utmerket seg med gode prestasjoner ønsket å arbeide fra selskapets kontorer (Gensler, 2021). En av informantene opplever det hybride arbeidsplasskonseptet som utfordrende med tanke på kompetansedeling når senioren er på hjemmekontor. Kompetansedeling kan være en kritisk faktor for organisasjonens utvikling og evne til å prestere. Den hybride hverdagen gir god fleksibilitet for ansatte, i tillegg sparer man reisetid til- og fra jobb og muliggjør en pendlerhverdag enklere å vurdere for flere. Det kan se ut til at work/life balance har en pris, og vil kunne gå på bekostning av kunnskapsdeling i organisasjonene.

Bedrifter som ikke tilbyr fleksibilitet til ansatte, kan som en konsekvens miste ansatte eller gå glipp av de best kvalifiserte kandidatene til utlyste stillinger. Vi finner det noe overaskende at to av leietakerne er såpass tydelige på at de ikke ønsker bruk av hjemmekontor. Både teori og empiri tilsier at det har blitt en forventning om tilrettelegging for hjemmekontor i arbeidshverdagen. Flexibilitet i hverdagen er noe som verdsattes høyt for mange og gir mulighet for tilpasning til den enkeltes livssituasjon. Det er et tydelig flertall

av informanter i studien som har en forventning om at arbeidet vil foregå fra andre steder enn kontoret i fremtiden.

Dersom bedriftene skal lykkes med å ha fornøyde ansatte og tiltrekke seg de beste kandidatene ved rekruttering, viser resultatene at hjemmekontor og fleksibilitet må tilbys. Dersom bedriftene ønsker størst mulig grad av fysisk tilstedeværelse på kontoret, må hjemmekontoret «utkonkurreres». Det må være enkel tilgang til møterom, god digital infrastruktur i tillegg til at kontoret må være et sted de ansatte har lyst til å være. Stadig flere bedrifter legger nå mye ressurser i interiør og utsmykning av kontorlokalene for å skape gode miljøer og forutsetninger for at de ansatte skal trives. Det er viktig at ansatte får dekket sine ønsker og behov for å kunne løse arbeidsoppgavene på best mulig måte (Leesman+, 2020). God og sentral beliggenhet er viktig for informantene i studien med tanke på enkel adkomst for kunder, samarbeidspartnere i tillegg til å være et attraktivt møtepunkt for ansatte. De ansatte ønsker gjerne diverse servicetilbud i nærheten til kontorlokalene sine.

#### 5.1.1 Hjemmekontorets påvirkning på ansatte under pandemien

De fleste har funnet seg til rette i den «nye normalen», og man kan se en økt produktivitet som følge av hjemmekontoret (Šmite *et al.*, 2021). Det er allikevel individuelle forskjeller der noen sliter med selvdisciplin eller opplever tap av sitt sosiale nettverk (Šmite *et al.*, 2021). Arbeidstagerne kan stå ovenfor nye utfordringer med tanke på sosial distansering, stress og arbeidsløshet (Kniffin *et al.*, 2021). En av informantene trekker frem at nettopp dette har vært et problem i organisasjonen. Ansatte som har «hele» nettverket sitt på jobb synes det er krevende å sitte på hjemmekontor. Det kan synes å være personavhengig om man passer for et arbeidsplasskonsept som hjemmekontor. Samtidig er det stor forskjell på å være pålagt «permanent» hjemmekontor som et smitteverntiltak og det å selv kunne påvirke når det er ønskelig å benytte hjemmekontor. Leietaker 7 påpeker at det har vært positivt for dem at en stor andel av de ansatte har lært seg å jobbe hjemmefra. Det påpekes imidlertid at noen har fått psykiske vansker som følge av ensomhet og begrenset sosial kontakt med andre mennesker over lengre tid i tillegg dårligere fasiliteter på hjemmekontoret. Kaushik og Guleria (2020) anbefaler i sin forskning å legge til rette for utstrakt bruk av ulike former for digital kommunikasjon, både formelle og uformelle videomøter for å motvirke opplevelsen

av å være isolert. Videomøter trekkes frem som mer effektive mot slike negative følelser enn tradisjonelle telefonsamtaler, siden videosamtaler gjør det mulig å se kroppsspråket (Allen og Henn, 2007). Undersøkelsen *The 2021 State of Remote Work* (Buffer, 2021) viser at flere opplevde det som vanskelig å logge av når arbeidsdagen er over, og enkelte opplevde utfordringer med kommunikasjon og ensomhet.

Alle de ti informantene har opplevd en kraftig økning i bruk av digitale møter og verktøy utløst av pandemien og smitteverntiltakene som ble innført. *«Vi har gjort et digitalt kvantesprang, nå legges møter og samarbeid opp på en helt ny måte, i tillegg har vi blitt papirfrie»* sier en av leietakerne. En annen opplyser at de har gått fra stasjonære PCer til laptop for å tilrettelegge for hjemmekontor.

*«Etter noen kaotiske første uker i pandemien, fikk vi teknologien til å spille på lag. Det har fungert overraskende bra med 90 prosent på hjemmekontor. Arbeidsmåten vår har blitt forandret med en markant økning i digitalt arbeid og har vært en boost for å få bort papirene»*. Sitat leietaker 9.

Digital møtevirksomhet har sørget for besparelse av reisetid til og fra møter, noe flere av leietakerne påpeker som svært positivt. En av leietakerne trekker frem at de som en følge av denne endringen i bruken av digitale verktøy har behov for flere teamsmøterom, og opplever også at det kan være utfordrende å tilrettelegge godt for samarbeid når ansatte er fysisk til stede på kontoret på ulike ukedager.

Disse funnene dekkes godt av teorien. Kontorleietakerundersøkelser som ble gjennomført av Samfunnsøkonomisk analyse i 2021 viser at den kraftige økningen i bruk av digitale møter krever tilpassede løsninger på kontorene. Hele 90 prosent av leietakerne som deltok i undersøkelsen oppga at kontorløsningen må tilpasses til digitale møter (Eiendom, 2022a). Microsoft registrerte før pandemiens utbrudd daglig ca 560 millioner minutter med teamsmøter, og to uker etter nedstenging hadde dette tallet steget til hele 2.7 milliarder minutter (Spataro, 2020).

### 5.1.2 Endringer i arealbehov

Endring i bedriftens organisering vil skape forandringer for kontoret fysiske utforming og tekniske infrastruktur (Blakstad, 2020). Hvordan markedet vil tilpasse seg den hybride arbeidshverdagen etter korona blir interessant å se i tiden fremover. Informantene har ulike syn på behovet for areal. Flere av informantene ser for seg et redusert arealbehov og at de ville valgt mindre lokaler om de skulle flyttet i dag. Det er også en andel informanter som ikke nødvendigvis vil justere ned arealet, men ønsker heller å optimalisere lokalene etter nye behov. Det trekkes frem eksempler som stillerom og at de ønsker flere digitale møterom og arealer som støtter opp under arbeidet som skal gjøres, noe som heller mot et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. Det å tilrettelegge for rom som skal støtte ulike arbeidsprosesser er plasskrevende og kan virke som motvekt for arealreduksjon.

Det er allikevel særlig interessant å se at flere av informantene som ønsker å redusere arealet fortsatt foretrekker full dekning for sine ansatte. Dette kan tyde på at de ønsker mer effektive kontorlokaler, som igjen kan bidra til lavere leiekostnader. Et funn i undersøkelsen er at ingen av informantene ønsker å øke areal pr. ansatt. Studien viser at leietakerne definert under kategorien «*mellomstor bedrift*» og med lokalisering i Innlandet planlegger for 100 prosent dekning av kontorplasser for sine ansatte. Dette kan tyde på at det er vanskeligere å tilrettelegge for lavere kontordekning enn ansatte i mindre bedrifter, som også blir nevnt av en informant. Store bedrifter med plassering i Oslo har i hovedsak et ønske om lavere dekningsgrad enn 100 prosent. Dette begrunnes med at det til enhver tid står ledige kontorplasser, noen er ute hos kunder og noen er utleid til andre selskaper, i tillegg ønsker flere ansatte å ha enkelte dager på hjemmekontoret. Undersøkelser viser at det er behov for plasskrevende endringer i dagens kontorløsning for å tilfredsstille arbeidssituasjonen for de ansatte (Eiendom, 2022a).

## 5.2 Hvordan påvirker bærekraft og miljø ved valg av nye kontorlokaler?

Hensikten med dette spørsmålet er å få en forståelse av hvordan leietakerne jobber med å tilpasse seg det grønne skiftet og avdekke om det faktisk er en høyere betalingsvilje for å leie kontorlokaler med gode miljøkvaliteter.

Med egne erfaringer opplever vi at leietakeres bevissthet rundt bærekraft og samfunnsansvar har endret seg mye de siste årene. Noen er svært opptatt av leiekostnadene, og mindre opptatt av bærekraft, mens andre stiller bevisste krav til utleier om miljøgraden i bygget de ønsker å leie. Grønne bygg bidrar til at leietakere kan dra nytte av fordelene med lavere driftskostnader og god komfort samtidig som man gjør en investering i bedriftens profilering ved å vise at man tar et miljøansvar (Byggallianse og Eiendom, 2016). Det å leie i «grønne» bygg kan også være et strategisk og viktig valg i forbindelse med rekruttering av nye medarbeidere hevder en informant. FNs klimapanel er tydelige på at samfunnsendring på tvers av alle sektorer nå er helt avgjørende for å redde jordkloden (Wegger og Havstam, 2022). Siden bygg og eiendomssektoren utgjør 40 prosent av energi- og materialforbruk vil denne sektoren ha stor betydning i bidraget.

*«90 prosent av søkere fra NTNU er opptatt av selskapets bærekraftsambisjoner».*

Sitat leietaker 3.

Empirien viser at flere av informantene stiller tydelige krav til at byggene og lokalene de skal leie holder høye miljøstandarder. Alle informantene har et bevisst forhold til bærekraft og miljø. Det uttrykkes fra en informant om viktigheten av å ha en grønn profil og at de ønsker kun kontorlokaler med BREEAM-sertifisering. Et funn i studien viser at alle leietakerne er enige i at bærekraftige kontorlokaler er viktig.

Nedenfor har vi samlet opp sitater fra leietakerne rundt deres tanker om bærekraft og miljø i valget av kontorlokaler.

---

*«Hadde vi bygd i dag ville vi hatt stort fokus på miljøet»*

*sitat leietaker 2*

*«Det kommer til å få større og større betydning, fordi det har en verdi i seg selv»*

*sitat leietaker 3*

*«Bærekraftige lokaler er et "must"»*

*sitat leietaker 5*

*«Uheldig å inngå leieavtaler i lite miljøvennlige bygg»*

*sitat leietaker 6*

*«Bærekraft kommer til å prege alt vi gjør fremover»*

*sitat leietaker 7*

---

Hvordan leietakerne har tilpasset seg med hensyn til bærekraft og miljø i sine nåværende kontorlokaler er forskjellig. Halvparten av informantene leier lokaler i bygg med miljøprofil. Litt under den andre halvparten uttrykker det som utfordrende å ta del i det grønne skiftet med lokaler som ikke er i tråd med organisasjonens ønske om en grønn miljøprofil. Det er vanlig at leiekontrakter for kontorlokaler gjerne løper over lengre tidsperioder helt opp til 15-20 år. Dette kan forklare hvorfor organisasjonens ambisjoner ikke samsvarer med nåværende kontorlokaler, og at dette ikke nødvendigvis handler om betalingsvilje.

*«Det er utfordrende å være en del av det grønne skiftet grunnet teknisk standard. Høyt energiforbruk og utdaterte bygningsdeler. I tillegg legges det opp til bilbruk grunnet mange parkeringsplasser til tross for sentral beliggenhet».* Sitat leietaker 1.

Kontorlokaler som ikke har gode nok miljøkvaliteter kan i de kommende årene bli valgt bort til fordel for grønne bygg. Teorien tilsier at det kan bli kostbart å bygge grønt dersom etterspørselen etter slike bygg og betalingsviljen ikke er der, samtidig som det kan bli dyrere

å vente siden det tar lang tid å transformere eksisterende bygninger (Byggallianse og Eiendom, 2016).

*«Intet er bedre ut ifra et bærekraftperspektiv enn å gjenbruke et gammelt bygg»* Sitat leietaker 9.

Det jobbes med å utarbeide en plan om hvordan man skal møte det grønne skiftet sier en av informantene. Bruk av renere energi, miljøvennlige materialvalg, gjenbruk og energisparende tiltak kan samlet bidra til å nå våre klimamål. Rehabilitering og gjenbruk av bygg gir en miljøbesparelse i forhold til å bygge nytt (Fufa, Flyen og Venås, 2020b). Gjenbruk av bygninger vil derfor være avgjørende for å imøtekomme det grønne skiftet (Fufa, Flyen og Venås, 2020b).

Flere av leietakerne er opptatt av byggets energibruk. Det er vanlig at leietakere selv dekker energikostnadene og energiforbruk blir en viktig del av betraktningen i vurdering av total leiepris. Dette blir dermed et potensielt insentiv til å velge grønne kontorlokaler fremfor «billigere» lokaler med høye energikostnader. Med rekordhøye og uforutsigbare strømpriser slik vi opplever i dag vil dette trolig kunne bidra til økt etterspørsel av energieffektive kontorlokaler. Dette gjenspeiles i empirien hvor 8 av de 10 forespurte informantene er tydelige på at de er villig til å betale en høyere leiepris for bærekraftige kontorlokaler. Flere av informantene sier *«det ikke vil være mulig å komme unna med dagens leiepris eller rimeligere leie i et bygg med høyere miljøkvaliteter»*. Samtidig er det vanskelig å «prise» verdien av fordelene som oppnås ved å ha lokaler i et attraktivt bygg med en tydelig miljøprofil ovenfor kunder, ansatte og rekruttering ifølge en informant.

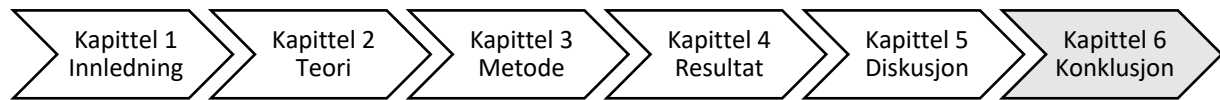
Undersøkelser viser at kontorbygg står tomme og uutnyttet ca 90 prosent av tiden dersom man måler utnyttelsesgraden opp mot total kapasitet gjennom hele døgnet (LINK *et al.*, 2021). Det kan være vanskelig å forsvare byggets klimafotavtrykk når man ser at bruksutnyttelsen kun er på ca 10 prosent. Valg av grønne og miljøvennlige kontorlokaler kan ansees å være et «bevis» på om bedriften overholder sine interne miljø og bærekraftambisjoner.

*«Det er en dårlig investering å bygge en kontorplass til alle, når 40 prosent til enhver tid står ledig. – Det bør det ikke gjøre!»* sitat leietaker 9.



Som tidligere nevnt i dette kapittelet viser funn fra empirien at de «mellomstore» bedriftene ønsker i større grad å tilrettelegge med full dekning for kontorplasser. Dette begrunnes med at det vil være vanskelig å kunne praktisere free seating eller clean desk med et lavt antall ansatte, dessuten blir potensiale for «besparelse» marginalt. Leietakerne i kontorbygg definert som «store» og med lokalisering i Oslo planlegger i større grad for en lavere dekningsgrad, der de oppgir 60 - 80 prosent dekning for sine ansatte. En slik endring vil påvirke ledigheten i en positiv retning, ved å optimalisere og effektivisere det reelle arealbehovet for større bedrifter.

## 6 Konklusjon



Studien har avdekket at pandemien har påvirket leietakere og deres bruk av kontorlokaler. Dette gjelder innenfor bedriftenes organisering, lokalenes arealer og kontorets evne til å støtte digital samhandling. Hjemmekontoret har blitt en «forlengelse» av det tradisjonelle kontoret, og bedrifter ser nå verdien av kunne tilby fleksibilitet som innebærer at arbeidsoppgavene kan løses fra andre steder enn nettopp kontoret. Leietakere i større bedrifter planlegger nå for en lavere fremtidig dekningsgrad for sine ansatte enn tidligere, dette som følge av lavere samtidighet på kontoret. Antall ansatte i bedriftene har påvirkning på hvor vidt det er ønskelig å justere dekningsgrad for ansatte. Mindre bedrifter med færre ansatte ønsker ikke å redusere dekningsgrad til tross for bruk av hjemmekontor. Dette kan sees i sammenheng med marginale arealbesparelser og utfordringer tilknyttet bemanningskabal i mindre bedrifter.

Studien viser også at leietakerne uavhengig av virksomhetens størrelse ønsker tilrettelegging for teknisk infrastruktur og plasskrevende støttefunksjoner som er nødvendige for å kunne tilby den ønskede fleksibiliteten. Leietakerne er forholdsvis likt fordelt i behovet mellom å redusere areal og det å beholde eksisterende areal. Disse nye behovene vil bidra til å utligne en tidligere forventet arealreduksjon, som nå ser ut til å bli mye mindre enn først antatt. Vi vil derfor i større grad se en vridning i arealdisponeringen fremfor arealreduksjon. For de som ønsker reduksjon av arealet handler dette også om optimalisering av eksisterende arealer fremfor lavere dekningsgrad for ansatte.

Sentral og attraktiv lokalisering med nærhet til offentlig kommunikasjon samt et rikt utvalg av servicetilbud er like viktig som tidligere. Hjemmekontoret har blitt en konkurrent til kontoret, og bedriftene må derfor legge til rette for at kontoret er et attraktivt møtepunkt for ansatte i tillegg til å dekke nødvendige funksjoner for å løse arbeidsoppgavene like godt som på hjemmekontoret.

Studien avdekker at alle er enige om at bærekraft- og miljø er svært viktig og vil bli enda viktigere i årene fremover. Det å velge bærekraftige kontorlokaler handler ikke bare om betalingsvilje, men også tilgjengelighet. Flere har et ønske om bedre og mer miljøvennlige kontorlokaler, men opplever det som vanskelig å finne gode alternativer grunnet lavt tilbud av tilfredsstillende kontorlokaler. Studien avdekker en høyere betalingsvilje for miljøvennlige bygg. Dette begrunnes med organisasjonens målsetning og strategi, reduserte energikostnader, samt ønske om profilering av egne miljømål. Noe som bare blir viktigere med tanke på hvordan bedriften ønsker å fremstå ovenfor ansatte, samarbeidspartnere, kunder og i rekrutteringsprosesser. Dersom informantene skulle valgt nye lokaler er samtlige enige om at lokalene må være bærekraftige og miljøvennlige. Halvparten av informantene leier allerede lokaler i dag med en form for miljøsertifisering.

Redusert dekningsgrad og optimalisering av areal bidrar til høyere utnyttelse av kontorlokalene og noe arealbesparelse. Den hybride kontorhverdagen vil bidra positivt med tanke på redusert bruk og behov for transport. Pandemi og bærekraft kan i hvert sitt perspektiv styrket hverandre i form av sammenfallende effekter.

Forslag til videre forskning kunne vært å utføre et større og bredere undersøkelsesopplegg med ambisjon om å kunne generalisere funnene. Høy inflasjon gir økte material- og byggekostnader samt lavere økonomiske framtidsutsikter, hvordan vil dette påvirke betalingsviljen for «grønne bygg»? I tillegg hadde det vært interessant å se hvordan leietakerperspektivet samsvarer med eiendomsbesitterperspektivet og arbeidstakerperspektivet.

## Referanser

Allen, T. J. og Henn, G. n. (2007) *The organization and architecture of innovation : managing the flow of technology*. Butterworth-Heinemann.

Arge, K. og Paoli, D. d. (2000) *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. Oslo: Norges byggforskningsinstitutt.

Blakstad, S. H. og Hatling, M. (2007) Kontorbygges bruk, *Fremtidens kontorbygg*.

Blakstad, S. H. (2015) Work isn't where it used to be.

Blakstad, S. H. (2020) Roller og oppgaver i arealforvaltning, i *AAR6028 Strategisk arealforvaltning, NTNU Trondheim, 25.09.21*.

Boland, B. et al. (2020) *Reimagining the office and work life after COVID-19*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19> (Hentet: 13.03 2021).

Breeam *Breeam-in-use*. Tilgjengelig fra: [https://www.breeam.com/?cn-reloaded=1https%3A%2F%2Fwww.breeam.com%2Fdiscover%2Ftechnical-standards%2Fbreeam-in-use%2Fhttps%3A%2F%2Ffiles.bregroup.com%2Fbreeam%2FBREEAM-In-Use-International\\_What-BIU-Assesses.pdf](https://www.breeam.com/?cn-reloaded=1https%3A%2F%2Fwww.breeam.com%2Fdiscover%2Ftechnical-standards%2Fbreeam-in-use%2Fhttps%3A%2F%2Ffiles.bregroup.com%2Fbreeam%2FBREEAM-In-Use-International_What-BIU-Assesses.pdf) (Hentet: 10.02 2022).

Breeam *What is BREEAM?* Tilgjengelig fra: <https://www.breeam.com> (Hentet: 06.01 2022 |).

Brooks, A. (2021) *10 Common Remote Work Challenges (+ Solutions)*. Tilgjengelig fra: <https://www.ventureharbour.com/remote-work-challenges-solutions/> (Hentet: 07.01 2022).

Buffer (2021) *The 2021 State of Remote Work*. Tilgjengelig fra: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work> (Hentet: 05.02 2022).

Byggallianse, G. (2011) *En veileder for byggherrer med energiambisjoner* Tilgjengelig fra: <https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2018/11/Ca-til-A-en-veileder-for-byggherrer-med-energiambisjoner.pdf>.

Byggallianse, G. og Eiendom, N. (2016) *Eiendomssektorens veikart mot 2050*. Tilgjengelig fra: <https://www.norskeiendom.org/wp-content/uploads/2016/09/Eiendomssektorens-veikart-mot-2050.pdf>.

Collins, D. et al. (2018) Bridging the gap between sustainable FM and sustainable buildings – an exploratory study of six public buildings in Norway, *Department of Architecture and Planning, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, Trondheim, Norway*.

DFØ (2022) *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor?* Tilgjengelig fra: <https://arbeidsgiver.dfo.no/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede> (Hentet: 10.02 2022).

Duffy, F. D. (1997), *The New Office*.

Eiendom, N. (2021) *Kontorarbeidsplassen etter korona*. Tilgjengelig fra: <https://www.norskeiendom.org/rapport-endringer-i-kontormarkedet-etter-koronapandemien/> (Hentet: 02.02.22).

Eiendom, N. (2022a) *Kontorarbeidsplassen etter korona*. Tilgjengelig fra: <https://www.norskeiendom.org/rapport-endringer-i-kontormarkedet-etter-koronapandemien/> (Hentet: 02.02.22).

*Webinar: Har vi fasiten på kontoret etter korona?* (2022b). Regissert av Eiendom, N. [Webinar]. Norge.

Eikeland, P. T. *et al.* (2004) *NOU 2004: 22*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/41c7554ef22740b1bfcf582e4d4ae772/no/pdfs/nou200420040022000dddpdfs.pdf>.

FN (2015) *Parisavtalen* Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>.

Fufa, S. M., Flyen, C. og Venås, C. (2020a) *Grønt er ikke bare en farge: Bærekraftige bygninger eksisterer allerede*. Sintef bokhandel.

Fufa, S. M., Flyen, C. og Venås, C. (2020b) *Grønt er ikke bare en farge: Bærekraftige bygninger eksisterer allerede*. Tilgjengelig fra: <https://onedrive.live.com/?cid=9FFE5EB975ED922C&id=9FFE5EB975ED922C%214072&parId=9FFE5EB975ED922C%212822&o=OneUp>.

Fuzi, A. (2015) *Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales*. Tilgjengelig fra: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2015.1072053>.

Gensler (2020) *The Hybrid Future of Work*. Tilgjengelig fra: <https://www.gensler.com/uploads/document/740/file/Gensler-US-Workplace-Survey-Summer-Fall-2020.pdf>.

Gensler (2021) *Top Performers Prefer the Workplace* Tilgjengelig fra: <https://www.gensler.com/gri/us-workplace-summer-survey-2021><https://www.gensler.com/gri/us-workplace-summer-survey-2021>.

Hagen, Ø. (2007) MELLOM HÅNDVERK OG REFLEKSIVITET, *Program for industriell økologi Working Paper no. 2/2007*. Tilgjengelig fra: [https://www.ntnu.no/c/document\\_library/get\\_file?uuid=63f5b0d0-9445-40f9-a3d7-60312829e3ee&groupId=10370](https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=63f5b0d0-9445-40f9-a3d7-60312829e3ee&groupId=10370).

Hartvigsen, G. (1998) *Forskerhåndboken*

Haugan, A. S. og Ramcilovic, T. (2021) *Hvor går veien for coworking og fleksible kontorer?* (Hentet: 12.02.2022 2022).

Hennestad, B. W. (2015) *Hvordan få kulturen med på endring?* Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/> (Hentet: 20.12 2021).

Ingelsrud, M. H. og Bernstrøm, V. H. (2021) *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. AFI: Oslo Metropolitan University. Tilgjengelig fra: [https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI\\_fou\\_2021\\_04\\_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y).

ISO14001. Tilgjengelig fra: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (Hentet: 10.10 2022).

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johansen, E., Roscher, E. og Vigmostad, T. E. (2021) *ESG-rapportering*. Tilgjengelig fra: <https://www.wr.no/barekraft/esg-rapportering/> (Hentet: 11.02 2022).

Kaushik, D. M. og Guleria, N. (2020) The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace, *European Journal of Business and Management*, 12. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/profile/Meenakshi-Kaushik-3/publication/342011150\\_The\\_Impact\\_of\\_Pandemic\\_COVID\\_-19\\_in\\_Workplace/links/5ede65e892851cf13869888b/The-Impact-of-Pandemic-COVID-19-in-Workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Meenakshi-Kaushik-3/publication/342011150_The_Impact_of_Pandemic_COVID_-19_in_Workplace/links/5ede65e892851cf13869888b/The-Impact-of-Pandemic-COVID-19-in-Workplace.pdf).

Klima og miljødepartementet (2016) *Grønn konkurransekraft* Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/02d09ccf18654070bc52e3773b9edbe1/t-1557b.pdf> (Hentet: 29.03.22).

Kniffin, K. M. *et al.* (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action, *Am Psychol*, 76(1), s. 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Leesman (2016) *Leesmanindex*. Tilgjengelig fra: <http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/leesman-100k-data-report-mar16-int-sp1.pdf> (Hentet: 20.10.21).

Leesman (2022) Hybrid: Where are the risks hidden in the hype? Tilgjengelig fra: <https://www.leesmanindex.com/media/Leesman-Hybrd-Risks-Campaign-Report-April2022.pdf?eid=hPsJJSSoOGpiFuSmB6X96sG/u64aMr7zpa8seVtO9O4Wnooq9+Kzr92RLZ6wCS1gZtaeTafK7QXaMwCCFCXV4RuCY5IfNfj/jZcUfAMDtJmwX/e> (Hentet: 26.05.2022).

Leesman+ (2020) BHP: Quality over quantity. Tilgjengelig fra: <https://www.leesmanindex.com/media/Leesman-BHP-Adelaide-Case-Study.pdf> (Hentet: 27.05.22).

LINK *et al.* (2021) Veikart for fremtidens næringsbygg. Tilgjengelig fra: <https://constructioncity.ams3.digitaloceanspaces.com/uploads/Fremtidens-naeringsbygg-Veikart.pdf>.

Linnås, G.-E. (2021) *Hva kjennetegner et svanemerket bygg?* Tilgjengelig fra: <https://svanemerket.no/bolig-og-andre-bygg/hva-kjennetegner-et-svanemerket-bygg/> (Hentet: 14.12 2021).

miljødepartementet, K.-o. (2020) *Green Deal*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2020/feb/green-deal/id2689681/> (Hentet: 05.01 22022).

*Webinar: FNs nye klimarapport – enkelt forklart* (2021a). Regissert av Miljødirektoratet. Norge.

Miljødirektoratet (2021b) *Hovedfunn i første del i sjette hovedrapport*. Tilgjengelig fra: <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ipcc/dette-sier-fns-klimapanel/sjette-hovedrapport-forste-delrapport/> (Hentet: 28.11.21 2021).

NHO *Fakta om små og mellomstore bedrifter*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> (20.12.21).

NHO (2021) *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/> (Hentet: 12.10 2022).

Nilsen, Ø. L. *et al.* (2020) Where and why do firms choose to Move? Empirical evidence from Norway, *The Journal of Transport and Land Use*, 13, s. 207-225. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26967242>.

Norsk-Eiendom (2020) *Klimaminister Rotevatn, her er 7 grep du bør ta overfor eiendomsbransjen!* Tilgjengelig fra: <https://www.norskeiendom.org/klimaminister-rotevatn-her-er-grepene-du-bor-ta-overfor-eiendomsbransjen/> (Hentet: 31.03.22 2022).

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

Ozimek, A. (2020) *The Future of Remote Work*, s. 7. Tilgjengelig fra:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3638597](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597).

Regjeringen (2021) *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/> (Hentet: 31.03.22 2022).

Remen, A. C. (2022) *Ansetter folk som bare jobber hjemmefra*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nrk.no/norge/ansetter-folk-som-bare-jobber-hjemmefra-1.15741471> (Hentet: 20.01 2022).

Repstad, P. (1993) Mellom nærhet og distanse - Kvalitative metoder i samfunnslag, *Universitets forlaget Oslo*.

Sintef (2021) – *Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/> (Hentet: 05.11.2021 2021).

Skogland, M. A. C. (2018) *Integrated workplace concepts and organisational change*, Norwegian University of Science and Technology. Faculty of Architecture and Design, Department of Architecture and Planning.

Šmite, D. *et al.* (2021) *From Forced Working-From-Home to Working-From-Anywhere: Two Revolutions in Telework*.

Spataro, J. (2020) *Remote work trend report: meetings*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/> (Hentet: 05.02 2022).

SSB (2021) *Norsk Næringsliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-naeringsliv> (Hentet: 15.10 2021).

Statsbygg (2016) *Nytt Regjeringskvartal ROM- OG FUNKSJONSPROGRAM*.

Thomas, J. (2020) *How the pandemic can change workplace culture for the better*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/articles/2020/how-the-pandemic-can-change-workplace-culture-for-the-better.html> (Hentet: 06.02.22 2022).

Thornton, G.-. (2021a) *Mid-market struggling to implement hybrid working*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.grantthornton.co.uk/en/news-centre/mid-market-struggling-to-implement-hybrid-working/> (Hentet: 05.01 2022).



Thornton, G.-. (2021b) *Pandemic pushes mid-sized businesses to reduce office space*. Tilgjengelig fra: <https://www.grantthornton.co.uk/news-centre/pandemic-pushes-mid-sized-businesses-to-reduce-office-space/> (Hentet: 05.01.2022 2022).

Tjora, A. H. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal.

Wang, B. *et al.* (2021) Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective, *Applied psychology*, 70(1), s. 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Wegger, I. K. og Havstam, H. (2022) *Dette må du vite om FNs klimapanelers nye rapport*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/nyheter/dette-maa-du-vite-om-fns-klimapanelers-nye-rapport> (Hentet: 02.04 2022).

## Vedlegg 1: INTERVJUGUIDE – Viktige kriterier for valg av kontorlokaler

### Fakta om intervjuobjektet

Hva er din rolle i virksomheten?

Hvilken bakgrunn har du?

Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?

### Virksomheten

Hvordan vil du beskrive bedriftens kjernevirksomhet?

Hvor mange ansatte er dere i dag? (Kontorbygget du jobber i).

Hva vil du si særpreger bedriften? (Eksempel: Produkter, kultur, markedskontakt, samarbeid osv.)

### Erfaring med dagens kontorlokaler

3.1 Hvor mange kvm leies i dag? (kontorbygget du jobber i).

3.2 Kan du beskrive lokasjonen og bygningen kontorlokalene er den del av? (Alder/ typer bygg osv)

3.3 Beskriv utformingen av dagens kontorlokaler? (f.eks landskap, cellekontor, aktivitetsbasert)

3.4 Hva fungerer bra med dagens kontorutforming? Hvordan støtter kontorutformingen det som er viktig for bedriften (for eks. Arbeidsformer, prosesser, kultur, arbeidsmiljø sikkerhet, fleksibilitet).

3.5 Hva er det dagens kontorutforming støtter i mindre grad enn bedriften skulle ønske (f.eks. arbeidsformer, prosesser, kultur, arbeidsmiljø, sikkerhet, fleksibilitet)?

3.6 I hvilken grad jobber de ansatte fra andre steder enn fysisk på kontoret?  
(Hjemmekontor, remote, hybrid etc.).

3.7 Hvordan opplever du dagens kontorlokaler i et bærekraft/miljøperspektiv? (Strømforbruk, ventilasjon, isolasjon, tidsstyringer, plassering/kollektivtransport etc.).

### **Avgjørende kriterier for valg av kontorlokaler**

- 4.1 Hvilke kriterier er viktige i valg av kontorlokaler?
- 4.2 Har bedriften noen planer om å flytte i overskuelig fremtid? Dersom bedriften flytter i fremtiden, hva tenker du vil være viktigste årsaker til en slik flytting?
- 4.3 Ønsker dere mindre eller større lokaler ved flytting? (kvm pr. ansatt)
- 4.4 Hvilken dekningsgrad for kontorplasser vil dere ha for ansatte i nye lokaler?
- 4.5 Hvor viktig vil «nabolaget»/nærhet til andre aktører/funksjoner være ved valg av ny lokalisering?

### **Refleksjonsspørsmål**

- 5.1 I hvilken grad opplever du at Covid-19 har påvirket dere som bedrift, og måten dere jobber på? Har du noen tanker om hvor arbeidet vil foregå i tiden fremover? (F.eks graden av hybridkontor/remote work/hjemmekontor).
- 5.3 Hva tenker du om betydningen av bærekraft og miljøfokus i valg av nye kontorlokaler?
- 5.4 Kan dere være villige til å betale en høyere leie for mer miljøvennlige kontorlokaler? I så fall hvorfor? (Mulige årsaker: Samfunnsansvar/ synliggjøre samfunnsansvar – bygge en «grønn» profil)
- 5.5 Har dere gjennomført eller foreligger det noen planer om å endre/bygge om kontorlokalene, f.eks. for å få en annen kontorutforming, bedre smittevern, eller en mer bærekraftig løsning?
- 5.6 Er det noe annet du ønsker å tilføye?

**Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i dette intervjuet!**

## Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i intervju.

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### **«Valg av kontorlokaler – En studie om hvordan pandemi og det grønne skiftet har påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan pandemi og det grønne skiftet vektlegges av leietakere i valg av kontorlokaler.

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

#### **Oppgaven vil besvare følgende problemstilling:**

*"Hvordan har pandemi og det grønne skiftet påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?"*

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

- 1. Hvordan har pandemien påvirket leietakere ved valg av kontorlokaler?*
- 2. Hvordan påvirker bærekraft og miljø ved valg av kontorlokaler?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

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

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på ca 45-60 min. Opplysningene registreres i lydopptak, og slettes etter at prosjektet er ferdigstilt. Intervjuet inneholder spørsmål om erfaringer knyttet til kriterier ved valg av kontorlokaler.

### **Det er frivillig å delta.**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.**

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

Behandlingsansvarlig er veileder og oss selv, og ingen andre vil ha tilgang på opplysninger i studien. Datamateriale vil bli lagret på en passordbeskyttet server, og slettes med en gang etter forskningen er ferdigstilt. Hvorvidt du som informant vil kunne gjenkjennes i publikasjonen eller ikke, vil du selv kunne bestemme.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er rundt sensurfrist i oktober 2022.

### **Dine rettigheter**

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

Innsyn i hvilke personopplysninger som er registret om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

NTNU ved

Steinar Pettersen (student) e-post: [stepe@stud.ntnu.no](mailto:stepe@stud.ntnu.no) tlf: 476 33 025

Dagfinn Lerberg (student) e-post: [dagfinnl@stud.ntnu.no](mailto:dagfinnl@stud.ntnu.no) tlf: 920 54 725

Reidar Gjersvik (veileder) e-post: [reidar.gjersvik@sintef.no](mailto:reidar.gjersvik@sintef.no) tlf: 930 22 156

Personvernombudet ved:

Thomas Helgesen, e-post: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) tlf: 930 79 038

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Reidar Gjersvik

(Forsker/veileder)

Steinar Pettersen

(Masterstudent)

Dagfinn Lerberg

(Masterstudent)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Valg av kontorlokaler – En studie om hvilke kriterier som vektlegges av leietaker**», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- *å delta i intervju.*
- *å delta i skriftlige oppfølgingsspørsmål via e-post.*
- *at intervjuet tas opp med lydopptak.*

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

---

Signert av prosjektdeltaker, dato

