



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Fakultetet for landskap og samfunn

Trender i det globale kontormarkedet. Hvilke ulike konsepter eksisterer i leiemarkedet for kontorbygg i Oslo?

Petter Blom
Master i eiendomsutvikling

Forord

Dette er en masteroppgave som er skrevet ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Institutt for eiendom og juss, våren 2017. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og er skrevet i mitt siste semester av en 2-årig master i eiendomsutvikling.

Takk til min veileder, Berit Nordahl, for gode råd og takk til de informantene som har bidratt med informasjon til denne oppgaven.

Ås 15.05.2017

Petter Blom

Abstract

This thesis presents different concepts in the rental market for office space. By briefly exploring trends in the global office market for the last decades, with an emphasis on how the need for office space has changed, this study presents different concepts currently existing in Oslo's rental market for office space. Based on research conducted by the author and input from several informants working in the real estate market for office space in Oslo, the study shows a diversified variety of different concepts for office space rental meant to accommodate the tenant's altering needs for flexible space for different periods of time.

Emneord:

Kontorbygg

Leiemarked

Trender

Konsepter

Tags:

Office space

Rental market

Trends

Concepts

Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å belyse de ulike konseptene i leiemarkedet for kontorer.

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan har kontorkonsepter utviklet seg, både globalt og nasjonalt?
- Hvilke ulike konsepter finnes i leiemarkedet for kontorlokaler i Oslo?

Ved å undersøke hvordan arbeidsmetodene og kontorlokalet har endret seg de siste tiår blir det tydelig at behovet for kontorlokale også har endret seg. Spesielt forbedringen av ICT (information and communications technology) har ført til en effektivisering av produktiviteten i kontorarbeid. Fremveksten til denne teknologien, kombinert med tilgjengelige digitale arbeidsverktøy som laptop og nettbrett, har også muliggjort effektivt arbeid selv utenfor kontoret. Som et resultat av denne trenden, og for å spare kostnader, har kontorlokalene til ulike bedrifter blitt gradvis redusert i størrelse de siste tiårene. Teori støtter likevel oppunder at kontorlokalet fortsatt har en viktig funksjon, spesielt som møteplass for samarbeid og en arena for spontan informasjon og uformell kunnskapsdeling. Flere konsepter har derfor oppstått for å tilby fullt møblerte arbeidsplasser som er fleksible både i størrelsen på kontorlokale, men også fleksibel i form av ønsket leieperiode. Med en ny generasjon, milleniumsarbeiderne, har det også oppstått en rekke konsepter for å prøve å tilfredsstille måten de arbeider eller ønsker å arbeide på. Blant disse konseptene fokuseres det på gode sosiale arbeidsmiljøer, samt tilrettelegging for nettverksbygging og kunnskapsutveksling.

Basert på egne undersøkelser, og gjennom samtaler med informanter hos forskjellige eiendomsaktører i Oslo, viser det seg at markedet for kontorfellesskap med fokus på faglig og sosialt miljø er spesielt på fremgang i Oslo. Mer enn et titalls aktører har etablert seg de siste seks årene og flere eiendomsselskap planlegger å etablere nye slike fellesskap i løpet av sommeren 2017. Fokuset på tilgjengelige tjenester i kontorbygg er også stort blant leietakere. Flere kontorkomplekser, som tilbyr fleksible lokaler samt totale løsninger og tilbud av tjenester, har etablert seg i Osloområdet. Slike konsepter er tilpasset for å gjøre hverdagen for leietakerne enklest mulig, med alle tjenester ivaretatt av utleier og med all nødvendig infrastruktur på plass.

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Forskningsspørsmål	1
1.3	Formålet med oppgaven	2
1.4	Arbeidsorganisering	2
1.5	Begrepsdefinisjoner	3
1.6	Avgrensninger	3
1.7	Utfordringer	4
2	METODE	5
2.1	Valg av metoder	5
2.2	Litteratur	5
2.3	Kvalitativ metode	6
2.4	Empiri	7
3	TEORI	9
3.1	Markedet for kontorbygg	9
3.1.1	Leiemarkedet	10
3.1.2	Eiermarkedet	10
3.1.3	Eiendomsutvikling	11
4	HISTORISK UTVIKLING	12
4.1	Endring av arbeidstrender	12
4.2	Endring av kontorlokalet	14
4.3	Kontorets formål	16
4.4	Oppsummering	17
5	KONSEKVENSER AV UTVIKLING	18
5.1	Omdiskuterte kontorløsninger	18
5.2	Attraktive kontorbygg	19
5.3	Drivere bak nye kontorkonsepter	21
6	TRENDER I UTLANDET	23
6.1	Kontorhoteller	23
6.2	Coworking	24
6.3	Arbeidsplass og bolig	26
7	KONTORMARKEDET I OSLO	27
7.1	Trender i Oslo	27
7.2	Ulike aktører og konsepter i Oslo	28

7.2.1	Tradisjonelle lokaler	28
7.2.2	Kontorhoteller	28
7.2.3	Kontorkomplekser	30
7.2.4	Coworking.....	33
7.2.5	Kombinasjoner.....	35
7.2.6	Delingsøkonomi.....	36
7.2.7	Oppsummering.....	38
7.3	Markedet fremover	39
8	KONKLUSJONER.....	41
8.1	Utviklingen til kontorkonsepter	41
8.2	Kontorkonsepter i Oslo.....	42
8.3	Videre forskning	42
9	KILDER.....	43

Figurer

Figur 1: Geltner et al, 2014, s. 27. System for næringseiendom.....	9
Figur 2: Gensler, 2012. Office Building of the Future. Skjermdump fra Vimeo: https://vimeo.com/51982951 (hentet 24.02.17)	14
Figur 3: Thomas Weeden, 2017. Side 6 i presentasjonen Leading The Workspace Revolution.	15
Figur 4: Deskmag, 2016. Side 8 i rapporten 2017 Global Coworking Survey, Deskmag: https://socialworkplaces.com/global-coworking-survey-2017-data/ (hentet 29.04.2017)	24
Figur 5: Egenskaper og tjenester i byggene til The Collective. Skjermdump fra: https://www.thecollective.co.uk/working# (hentet 28.04.2017).....	26
Figur 6: Tjenestene til Evolve. Skjermdump fra http://www.evolve.no/ (hentet 15.04.2017).....	29
Figur 7: Technopolis sitt servicekonsept. Skjermdump fra: http://www.technopolis.no/tjenester/ (hentet 15.04.2017)	31
Figur 8: Egen grafisk fremstilling av Coworking-felleskap i Oslo. Kilde: Tin Phan, Coworking Spaces - From industrial complexes to the fourth industrial revolution?, 2016. http://gattaca.no/research/coworking-spaces (hentet 09.05.2017).....	33
Figur 9: Konseptet til Kontorplasser. Skjermdump fra kontorplasser.no (hentet 03.05.2017)	36
Figur 10: Søkjetjenesten til Allekontorfelleskap. Skjermdump fra allekontorfelleskap.no (hentet 03.05.2017)	37

Bilder

Bilde 1: Business Insider, 2015. Lokalene til WeWork i San Francisco. http://www.businessinsider.com/wework-san-francisco-office-tour-2015-1?r=US&IR=T&IR=T (hentet 05.05.2017)	25
Bilde 2: Kafé i fellesarealene til Rosenholm Campus. Bilde tatt av forfatter.	32

1 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Jeg har en stor interesse for kontormarkedet og de ulike mekanismene i bransjen, men det har ikke vært et eget emne eller blitt nevnt noe spesielt under mine studier. Jeg ønsket derfor å benytte muligheten når jeg skulle skrive en masteroppgave til å undersøke og lære mer om kontormarkedet. I eiendomsbransjen for kontorbygg er det stadig snakk om nye konsepter og hvordan huseiere skal tilpasse seg de nye trendene. Kontormarkedet har på lik linje med andre bransjer endret seg radikalt de siste tiår. Der man tidligere bare kunne leie et lokale på et gitt antall kvadratmeter, til en fast pris, i en bestemt periode, er enkelte deler av leiemarkedet for kontorer nå blitt mye mer fleksibelt. Teorien bak flere av konseptene har klare paralleller til det populære begrepet delingsøkonomi; det er et stort fokus på å utnytte det tilgjengelige arealet på en mest mulig samfunnsøkonomisk måte, både for eier og leietaker. Istedenfor at en bedrift skal leie eksklusive arealer med tilhørende møterom og fasiliteter som gjerne bare blir brukt i begrensede mengder er ideen å skape kontorbygg hvor de forskjellige arealene blir utnyttet i størst grad. Det finnes ingen tidligere forskning med formål om å belyse disse trendene og konseptene som har oppstått. Jeg ønsker derfor å undersøke hva de største årsakene er for denne utviklingen og trender i det globale kontormarkedet. For et mer lokalt fokus ønsker jeg å kartlegge hvilke konsepter som eksisterer i dagens kontormarked i Oslo, samt hvordan de ulike aktørene opererer og fasiliteter for sine leietakere. For å gjøre dette har jeg valgt å formulere to forskningsspørsmål for denne oppgaven.

1.2 Forskningsspørsmål

- Hvordan har kontorkonsepter utviklet seg, både globalt og nasjonalt?
- Hvilke ulike konsepter finnes i leiemarkedet for kontorlokaler i Oslo?

1.3 Formålet med oppgaven

Oppgaven har som hensikt å belyse de forskjellige konseptene for leie av kontorlokaler i Oslo. For å bedre forstå hvordan konseptene i dagens kontorlokaler er skapt vil oppgaven kort presentere utviklingen i kontorbransjen de siste tiår, både hvordan arbeidsmetoder er endret og hvordan dette har påvirket selve kontorlokalet. Oppgaven vil fokusere på ulike konsepter og tjenester knyttet til leieforholdet. Utgangspunktet for oppgaven er tatt i de mange trendene og ulike konseptene forskjellige utleieryttere tilbyr for sine leietakere. Konsepter og trender, både i utlandet og mer spesifikt blant forskjellige aktører i Oslos kontormarked, blir presentert. Oppgaven vil ikke konkludere med hvilke konsepter som er mest attraktiv, eller hvilke som egner seg best for ulike virksomheter. Dersom noen har interesse for dette er håpet at denne oppgaven kan skape et grunnlag og tas videre i fremtidige forskninger.

1.4 Arbeidsorganisering

Etter denne introduksjonen kommer kapittel 2 som redegjør for valg av metoder og hvordan disse er benyttet i oppgaven. Kapittel 3 tar for seg teori om forholdene i leiemarkedet for næringsbygg. Videre i kapittel 4 presenteres de siste tiårs utvikling av arbeidsmetoder i kontorarbeid samt hvordan selve utformingen av kontorbygg har endret seg i tilsvarende periode. Dette kapittelet presenterer også hvilket formål et kontor tjener. Kapittel 5 tar for seg hva som er attraktive kontorbygg og hvilke drivere som ligger bak de nye kontorkonseptene. Kapittel 6 belyser trender og ulike kontorkonsepter som eksisterer i utlandet. I kapittel 7 presenteres utviklingen i Oslo sitt kontormarked og det legges frem en oversikt over alle de ulike konseptene for kontorutleie i Oslo. Til slutt i kapittel 8 følger konklusjoner.

1.5 Begrepsdefinisjoner

- **Utleier:** Eier av kontorbygget eller forvalteren som leier ut bygget på mandat fra huseier.
- **Leietaker:** Bedrift eller enkeltperson som leier kontorlokaler.
- **Eksklusive arealer:** Arealer i kontorbygg som bare den enkelte leietaker har tilgang til og benytter seg av.
- **Fellesarealer:** Arealer i kontorbygg som alle leietakere har tilgang til og kan benytte seg av, for eksempel kantine, treningsrom og resepsjonsområde.
- **Enbrukerbygg:** Et kontorbygg som bare huser én bedrift. Denne bedriften kan eie bygget selv eller være leietaker.
- **Flerbrukerbygg:** Et kontorbygg med flere leietakere fra ulike bedrifter.
- **Arbeidsplass:** I denne oppgaven brukes dette begrepet for å omtale den fysiske arbeidsplassen på et kontor.

1.6 Avgrensninger

Oppgaven presenterer kort den globale utviklingen og enkelte trender for kontorbygg i utlandet for å skape et helhetlig bilde. For undersøkelse av ulike konsepter omhandler oppgaven primært kontorbygg i Oslo og vil derfor ha hovedsakelig fokus på dette geografiske området. Oppgaven vil ikke ta for seg byggetekniske aspekter men likevel omhandle utforming av bygget med fokus på hvordan disposisjon av kontorlokaler og fellesområder blir benyttet i ulike konsepter for å skape et attraktivt bygg. Selv om oppgaven kun omhandler kontorbygg varierer naturligvis yrker og arbeidsmetode for leietakerne. Dette er det imidlertid ikke tatt høyde for og oppgaven undersøker bare de ulike konseptene for kontorbygg uavhengig av hvem eksisterende eller potensielle leietakere er. Oppgaven vil heller ikke konkludere med om noen konsept er mer attraktiv eller bedre egnet for kontormarkedet i Oslo.

1.7 utfordringer

Oppgaven hadde opprinnelig som hensikt å undersøke hvilke tjeneste- og servicekonsepter som gjør kontorbygg mest attraktivt for eksisterende og potensielle leietakere. Med bakgrunn i den stadige utviklingen av ulike konsepter innen kontoreiendom ønsket jeg også å finne ut hva som gjør et kontorlokale attraktivt hos leietakerne i fremtiden. Formålet var å finne ut hvorfor leietakere velger de lokalene de gjør og om det finnes en fellesnevner for attraktive kontorbygg. Økonomisk er det er knyttet stor kostnad til å relokere bedriften, både for leietaker og utleier, så jeg ønsket å få kartlagt hvilke faktorer som gjør at leietakere er fornøyd og forblir i bygget. Etter innledende samtaler med informanter og undersøkelser hos bedrifter nådde jeg derimot konklusjonen at en slik oppgave ville være vanskelig å gjennomføre i praksis. Hovedårsaken til dette er at en slik oppgave vil være svært avhengig av god kvantitativ metode i form av et spørreskjema med et stort og diversifisert utvalg. utfordringene knyttet til et slikt spørreskjema viste seg å bli for stor. Utforming av spørreskjema knyttet til et slikt emne er vanskelig å formulere fordi det ville vært vanskelig å identifisere faktorene som påvirker hypotetiske konsepter og løsninger. Likeledes ble det klart for meg at det også ble for vanskelig å få til et stort og bredt nok utvalg av kontorarbeidere som respondenter. Oppgaven ble derfor lagt bort.

utfordringer i den presenterte oppgave har hovedsakelig vært mangel på litteratur om ulike kontorkonsepter, både i Oslo og internasjonalt. Det er tidligere skrevet mye om hvordan utforming av kontorlandskap påvirker produktivitet, arbeidstilfredshet og helse men det finnes langt mindre om hvorfor ulike konsepter for utleie har oppstått. Jeg har derfor måtte belage meg på ulike rapporter, intervjuer og informasjon fra sekundærkilder for så å formulere min egen tolkning av den aktuelle dataen.

2 METODE

2.1 Valg av metoder

Oppgaven baserer seg på to deskriptive forskningsspørsmål. Det finnes lite tidligere forskning og litteratur innen eiendomsutvikling om ulike konsepter i leiemarkedet for kontorer, både om hva som eksisterer men også om hvorfor disse har oppstått. De deskriptive spørsmålene i oppgaven krever derfor en utforskende tilnærming. For å besvare mine forskningsspørsmål har jeg valgt å benytte en rekke litteratur, data fra primære og sekundære kilder samt kvalitativ metode gjennom uformelle samtaler med flere aktører i eiendomsbransjen i Oslo.

2.2 Litteratur

Som et teoretisk grunnlag og for å samle informasjon om hvordan kontorbygg og menneskers arbeidsmetoder har utviklet seg har jeg benyttet en rekke litteratur. Både publikasjoner, artikler og tidligere studier som omfatter disse emnene er undersøkt. Hovedsakelig består denne informasjonen av sekundærdata som rapporter og gjengitte statistikker. Sekundærkilder karakteriseres som fortolkning og analyse av primærkilder, gjerne kommentarer og informerte meninger i ulike publikasjoner (Everett & Furseth, 2012).

Det første jeg gjorde var å lete i Brage for å finne tidligere relevante masteroppgaver fra studiene eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning på henholdsvis NMBU og NTNU. Her fant jeg flere oppgaver som har tatt for seg det fysiske aspektet av kontorbygg, hvilke løsninger som kjennetegner fleksible kontorbygg, samt hvordan løsninger påvirker arbeidsproduktiviteten. Enkelte av disse tidligere oppgaver har jeg benyttet for å belyse hvilken rolle kontoret spiller. For finne annen informasjon til oppgaven startet jeg med å søke etter nøkkelord som *office spaces evolution*, *modern office spaces*, *office spaces concepts* og *evolution office worker* både i vanlig Google-søkemotor og i Google Scholar, en søkemotor for akademisk litteratur. Her fant jeg enkelte akademiske publikasjoner, men primært er den relevante informasjonen som er benyttet hentet fra magasinartikler og

rapporter fra organisasjoner tilknyttet eiendom. I disse artiklene og rapportene er det også henvist til andre kilder som jeg har undersøkt og benyttet meg av i arbeidet med å innhente informasjon. Underveis i arbeidet med oppgaven har jeg også hatt kontakt med flere informanter som har tipset om og sendt meg ulike rapporter og artikler. Mer informasjon om informantene følger i punkt 2.4 om empiri. Litteraturen jeg har benyttet fra både rapporter og tidsskrifter har jeg behandlet etter min tolkning av det jeg mener er relevant for oppgaven.

2.3 Kvalitativ metode

For å undersøke hvilke trender og konsepter som finnes for kontoreiendom har jeg tatt utgangspunkt i kilder som informanter har opplyst meg om. Jeg har også benyttet en rekke informasjon fra internettsider som har til hovedformål å informere om kontorløsninger og trender. I dette arbeidet har disse internettsidene vært spesielt nyttige:

- <https://socialworkplaces.com/> - Hjemmesiden til et Belgisk selskap. De omtaler seg som leverandør av data, innsikt og kunnskap om sosiale kontorfellesskap, også om den økonomiske og samfunnsmessige virkningen av den raskt voksende industrien.
- <http://www.deskmag.com/> - Hjemmesiden til det tyske magasinet Deskmag. Innhold om «den nye typen arbeid» og hvor det utføres. Fokuserer spesielt på coworking-fellesskap som er oppholdsstedet til den nye typen av selvstendige næringsdrivende og små bedrifter.
- <https://www.naiop.org/> - Hjemmesiden til den amerikanske organisasjonen National Association for Industrial and Office Parks. Omtaler seg selv som verdens ledende organisasjon for eiendomsutviklere, forvaltere og investorer i kontorbygg. Gir ut både rapporter og egne magasiner om kontoreiendom.

I forbindelse med kartleggingen av hvilke ulike konsepter for leie av kontorlokaler som finnes i Oslo i dag har jeg anskaffet informasjonen direkte fra aktøren, enten gjennom samtaler eller data fra deres hjemmeside. I denne delen av oppgaven har jeg i tillegg benyttet meg av

enkelte andre sekundærkilder for informasjon, i form av tidligere intervjuer og artikler fremstilt med formål om å opplyse om den samme informasjonen som jeg har etterspurt.

2.4 Empiri

Både for å kartlegge tilbud av ulike konsepter for leie av kontorlokaler og for å undersøke hvilke trender og faktorer som har ført til utviklingen av disse konseptene har jeg skaffet informasjon gjennom uformelle samtaler med en rekke aktører i eiendomsbransjen i Oslo. Jeg har kontaktet personer i ulike selskaper, med ulike stillinger og arbeidsområde for å få et mest mulig bredt grunnlag for informasjon. Ved en rekke anledninger i oppgaven har jeg gjengitt godkjente innspill og meninger fra disse personene rundt mine undersøkelser.

- Informant 1: Lederstilling i et av landets ledende foretak for megling og analyse av næringseiendom.
- Informant 2: Arbeider i eiendomsdelen til et stort finanshus i Oslo. Jobber primært med å bistå i transaksjoner og å hente penger.
- Informant 3: Lederstilling hos en av Oslos mest kjente eiendomsutviklere. Arbeider med konsept for kontoreiendom.
- Informant 4: Jobber i analyseavdelingen til en ledende aktør i det norske markedet for næringseiendom.
- Informant 5: Lederstilling i et av landets største eiendomsselskap med en betydelig portefølje av kontorlokaler.
- Informant 6: Lederstilling i et internasjonalt eiendomsselskap med flere kontorparker, også i Norge.
- Informant 7: Lederstilling i firma som kartlegger leietakertilfredshet i kontormarkedet.

Da jeg begynte arbeidet med oppgaven undersøkte jeg hvilke eiendomsselskaper i Oslo som har konsepter for kontorbygg som skiller seg ut fra tradisjonelle leieforhold. Jeg kontaktet

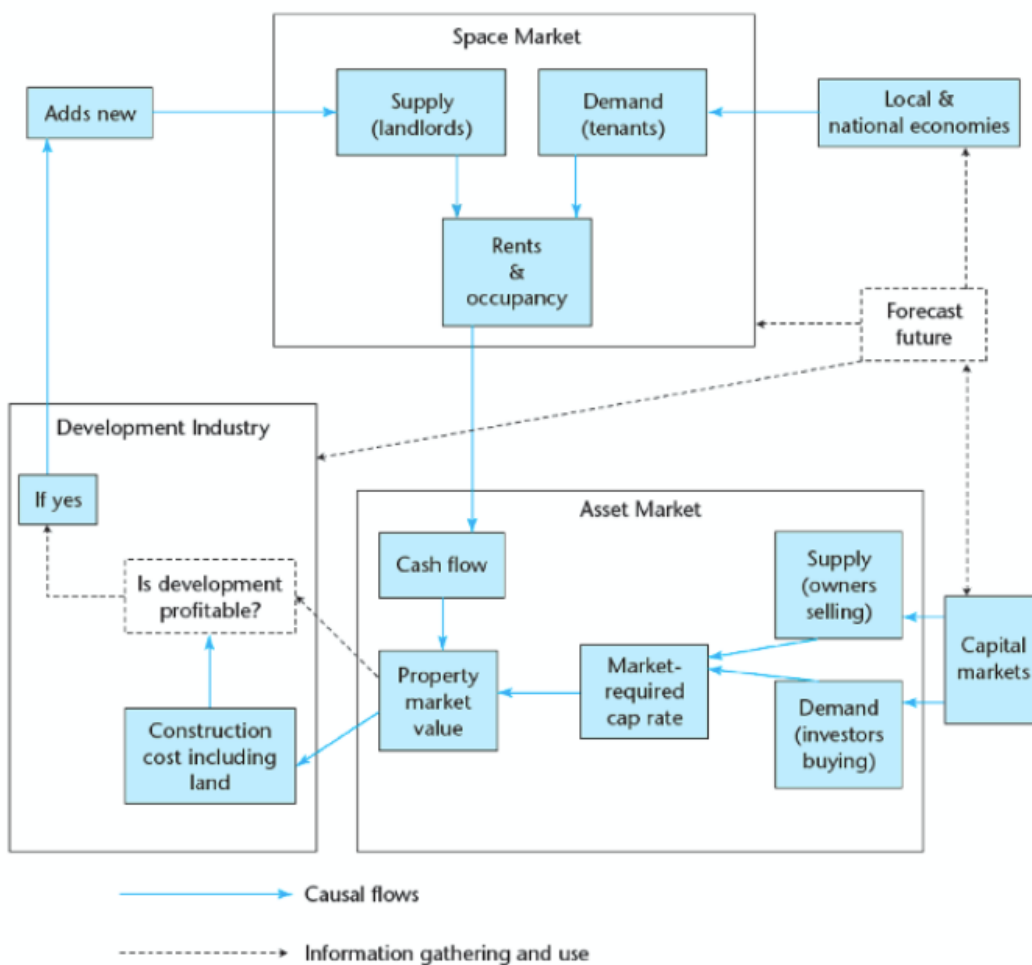
også enkeltpersoner i eiendoms- og finanshus som jeg visste hadde både interesse og kompetanse innen emnet. Gjennom e-post eller telefon presenterte jeg kortfattet informasjon om oppgaven jeg skulle skrive og etterspurte et møte for å diskutere temaet. Jeg har truffet alle informantene nevnt ovenfor en eller flere ganger for uformelle samtaler, samt utvekslet informasjon via epost-korrespondanse. I samtalene tok jeg notater underveis og møterefaterat ble renskrevet for å sikre all informasjon i etterkant.

For informantene som arbeider for eiendomsselskap med egen portefølje av kontorbygg til utleie har samtalene hovedsakelig dreid seg om hvilket tilbud de leverer, hvordan de oppfatter trendene i kontormarkedet og hvordan de fasiliterer til sine leietakere. For informantene som arbeider med analyse eller transaksjoner i kontormarkedet har samtalene dreid seg mer om hvilke meninger de har om de ulike konseptene i kontormarkedet og hvilke faktorer de mener er sentral for utviklingen. Siden oppgaven min har en utforskende tilnærming til forskningsspørsmålene og fordi de forskjellige informantene har ulike ansvarsområder i bedrifter med ulike formål valgte jeg å ikke en ha fastsatt intervjuvalg. Jeg ønsket istedenfor å ha en åpen dialog om de sentrale temaene jeg har undersøkt i oppgaven og få informasjon og innspill av relevans underveis. Dette bidraget har vært helt sentralt for oppgaven.

3 TEORI

3.1 Markedet for kontorbygg

Markedet for næringsseiendom illustreres av Geltner et al. (2014, s. 27) som et system bestående av leiemarkedet (*space market*), eiermarkedet (*asset market*) og eiendomsutvikling (*development industry*). Disse tre markedene er både avhengig av, og påvirker hverandre. Oppgavens undersøkelser omhandler primært leiemarkedet, men utviklingen til de ulike konseptene for kontorbygg som blir presentert er også påvirket av eiermarkedet og eiendomsutvikling.



FIGUR 1: GELTNER ET AL, 2014, S. 27. SYSTEM FOR NÆRINGSEIENDOM.

3.1.1 Leiemarkedet

Leiemarkedet karakteriseres som markedet for bruk eller rett til bruk av eiendom. På etterspørselssiden i markedet finnes individer, bedrifter og institusjoner som ønsker å bruke eiendomslokalene. På tilbudssiden i eiendomsmarkedet er det huseiere som leier ut sine lokaler til leietakere (Geltner, Miller, Clayton, & Eichholtz, 2014, s. 3). Leikvam og Olsson (2014, s. 42) skriver at kontorbygg primært dekker en bedrifts behov for plassering av arbeidskraft. Det er flere faktorer som påvirker utviklingen i kontormarkedet, både sysselsettingsutvikling og økonomiske konjunkturer har en innvirkning på tilbud og etterspørsel for kontorlokaler. Leiemarkedet er i stor grad relatert til realøkonomien. Endringer i realøkonomien slår fullt inn etter 6 til 12 måneder, noe som fører til en treghet i markedet som påvirker tilbud/etterspørsel etter lokaler. I perioder hvor aktiviteten i næringslivet er stor øker etterspørselen, og tilbudssiden øker for å imøtekomme dette. På samme måte reduseres etterspørselen i perioder med liten aktivitet i næringslivet, men tilbudssiden forblir uendret. Over tid er dette tilnærmet regelmessige og sykliske svingninger i markedet, men lange leiekontrakter gjør det da vanskelig med en rask tilpasning. (Leikvam & Olsson, 2014, s. 42).

3.1.2 Eiermarkedet

Eiermarkedet er som navnet tilsier markedet for eierskap av næringseiendom. Fra et økonomisk standpunkt er verdien av dette eierskapet adgangen til fremtidig kontantstrøm gjennom leieinntekten bygget kan generere for huseier, skriver Geltner et al. (2014, s. 11). De argumenterer videre for at det fra dette standpunktet kan verdien for eierskap av kontorbygg sammenlignes med andre eiendeler i kapitalmarkedet, som aksjer og obligasjoner. På samme måte som investering i aksjer og obligasjoner kan gi avkastning i form av utbytte og renter, gir investeringen i et kontorbygg avkastning i form av leieinntekt. Fra huseier sitt perspektiv er det derfor viktig å ha leieinntekter som tilfredsstillende avkastningskravet til kontorbygget. Leiemarkedet påvirkes som nevnt av realøkonomien, men uavhengig av dette har de kontorbyggene som er mest attraktivt best forutsetning for å tiltrekke seg leietakere. Mer utfyllende beskrivelse av attraktive bygg følger i punkt 5.2.

3.1.3 Eiendomsutvikling

Markedet for eiendom karakteriseres som immobilt; bygninger kan ikke flyttes (Geltner, Miller, Clayton, & Eichholtz, 2014, s. 3). Men for kontorbygninger kan formålet justeres. En kontorbygning kan gjøres om fra enbrukerbygg til flerbruksbygg. Den innvendige utformingen kan også tilpasses for å imøtekomme behovene til etterspørselssiden i markedet. Et konsept er ment til å løse et problem eller dekke et behov (Samset, 2008, s. 131). Tilbudssiden i markedet for kontorbygg har derfor flere konsepter for å imøtekomme behovene til etterspørselssiden.

Eiendomsutvikling er en kommersielt drevet prosess som kan gi avkastning eller verdistigning. Verdiskapning gjennom eiendomsutvikling betinger ikke nødvendigvis gjennomføringen av et fysisk byggverk eller ombygging av eksisterende bygg. Verdiskapningen kan godt skje gjennom konseptutvikling eller planutvikling knyttet til et stykke areal eller et bygg (Leikvam & Olsson, 2014, s. 17). «Det er ekstremt viktig å bygge ikke bare for første leietaker, men også den neste generasjonen. Bygg kan gjerne bli for tilpasset en bruker og så være utfordrende med tanke på neste potensielle leietakere. Arkitekter ivaretar alt for lite behov for andregenerasjon og det er for lite tanke inn i annenhåndsverdi», sier informant 5, som innehar en lederstilling i et av landets største eiendomsselskap med en betydelig portefølje av kontorlokaler. Mange aktører i eiendomsbransjen utvikler derfor konsepter som er mer fleksible. Denne oppgaven tar for seg de konseptene og trendene som ligger bak.

4 HISTORISK UTVIKLING

4.1 Endring av arbeidstrender

Det naturlige utgangspunktet for å finne ut hvorfor og hvordan kontorlokaler har endret seg de siste tiårene er å undersøke hvordan arbeidsmetodene har endret seg i den tilsvarende perioden. Med den store teknologiske utviklingen fra spesielt 1970-tallet og utover har måten mennesker arbeider på endret seg drastisk. Hverdagen som medarbeider på et kontor har i denne perioden forandret seg fra skrivemaskiner til datamaskiner, for så i nyere tid til bærbare laptop, nettbrett og smarttelefoner. Parallelt med denne utviklingen av produkter har også teknologiske tjenester som programvare, epost og internett vært med å videreutvikle hvordan kontorarbeid foregår. En rapport fra Centre for Economics and Business Research (Cebr) viser at utviklingen til ICT (information and communications technology) har bidratt til at produktiviteten for en kontormedarbeider er nærmere fem ganger (480 prosent) mer enn hva tilfellet var på 1970-tallet (CEBR, 2013, s. 2).

Nøkkelteknologi som Windows Office, bredbånd og søkemotorer som alle ble introdusert på 1990-tallet trekkes frem som sentrale faktorer for den solide veksten i produktivitet. Den hurtige utviklingen i teknologi assosiert med ICT gjør at kontorarbeidere kan få gjort mer arbeid på mindre tid enn før og dermed også til en lavere kostnad. I rapporten spås det også i en analyse at produktiviteten til en kontormedarbeider vil øke med nye 22 prosent fra 2013 til 2020. Denne forventede veksten tilegnes de mobile arbeidsplattformene nettbrett og smarttelefoner som gjør det mulig å arbeide til enhver tid uavhengig om man er fysisk tilstede på kontoret.

En sentral leverandør for å tilrettelegge for mobilt arbeid er Citrix Systems, Inc. De leverer teknologi som gjør at alle ansatte i en bedrift sikkert og enkelt kan få tilgang til alle data hvor som helst og når som helst, på alle typer enheter og fra alle nettverk. I rapporten *Workplace of the Future: a global market research report* hevder selskapet at "(...) flexibility and agility are no longer nice to have; they are essential for the workplace of the future" (Citrix Systems, Inc., 2012, s. 2). I samme rapport fremmer de påstanden: "In this world, work is something people do, not a place they go". Dette er naturligvis satt på spissen, men det

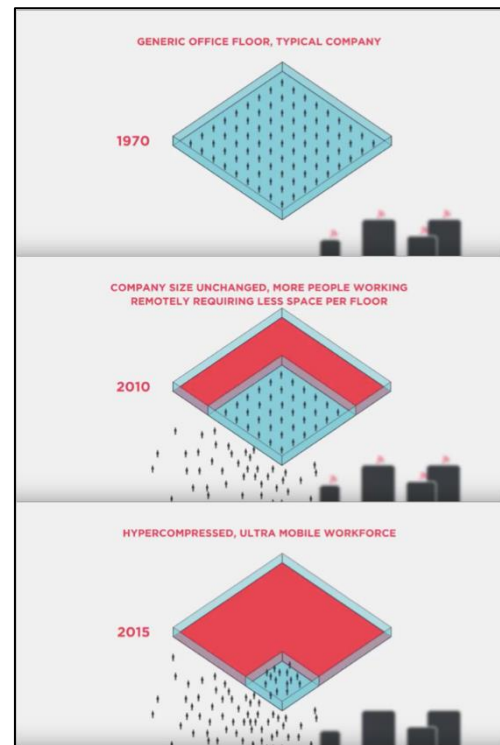
illustrerer fint poenget med at en moderne arbeidsstyrke ikke nødvendigvis begrenser seg til en spesifikk geografisk lokasjon. Denne globale markedsrapporten, utført i 2012, inneholdt også en spørreundersøkelse for 1,900 beslutningstakere innen IT. Undersøkelsen viste at hver tredje ansatt ikke lenger vil være stasjonert på et tradisjonelt kontor, men istedenfor arbeide hjemmefra, hos kunder eller på reise. En ansatt vil også i gjennomsnitt bruke bedriftens tjenester og informasjon fra seks forskjellige enheter daglig.

Sammenhengende med utviklingen av ny teknologi øker også kompetansen til å benytte seg av nye hjelpemidler i nyere generasjoner. Såkalte "millenials" blir ofte omtalt som generasjonen som vokste opp med teknologi (Nystad, 2016). Denne generasjonen født på 1980 og 90-tallet er vokst opp med helt andre forutsetninger for bruk av ulike digitale enheter enn den eldre delen av arbeidsstyrken. I tråd med en stadig mer kunnskapsbasert økonomi er det også naturlig å tro at kunnskapsutvikling blir enda viktigere fremover. I en verden der "alle" har tilgang til formell utdanning vil den relative verdien av uformell kunnskap og nettverk øke (Nystad, 2016). Enda mer informasjonsutveksling og arbeid i ulike fleksible kontorlokaler spiller en sentral rolle i denne utviklingen.

Milleniumarbeiderne har også ført til en stadig økning av selvstendige arbeidere. I USA utgjorde fulltids uavhengige frilansere en 12 prosent økning i landets arbeidsstyrke de siste fem årene, sammenlignet med en økning på 7 prosent i total amerikansk sysselsetting (Capas, 2016). Internasjonalt har også nedskalering av bedrifter og misnøye med tradisjonelle arbeidstider og pendling ført til at stadig flere velger å jobbe selvstendig. Nye digitale markedsplasser som har forenklet prosessen med å koble bedrifter med relevante og mer kostnadseffektive frilansarbeidere er også en drivkraft for mer selvstendig arbeid (Capas, 2016). Denne generasjonens endring i arbeidsmetoder påvirker også bruken av fysiske kontorlokaler. Når dagens arbeidere kan ha kontakt med kollegaer over hele verden like enkelt som å ha kontakt med noen på andre siden av gangen får kontoreiendomselskapene en ny rolle å spille i fasilitering av brukernes behov (Capas, 2016). Enkelte bedrifter har gjerne medarbeidere som er bosatt langt borte fra hovedkontoret som ikke nødvendigvis behøver å være fysisk til stede. Det har derfor oppstått nye konsepter i markedet tilrettelagt for denne typen arbeidere.

4.2 Endring av kontorlokalet

Utviklingen av digitale verktøy og arbeidstrender har naturligvis også endret kontorbygg og dets rolle i arbeidslivet. Det faktum at mennesker ikke lenger tilbringer like mye tid på kontoret kombinert med et økende fokus på kostnader har ført til at kontorlokalene til ulike bedrifter gradvis har redusert i størrelse de siste tiårene. Peter Miscovich, managing director for corporate solutions i det amerikanske eiendomsforetaket Jones Lang LaSalle, påpeker at den gjennomsnittlige mengden plass per ansatt i alle næringer i USA har gått ned fra 37 m² i 1985 til 23 m² i 2011 (Shevory, 2011). Det er forventet at dette tallet vil synke videre til 14 m² i løpet av de neste årene.

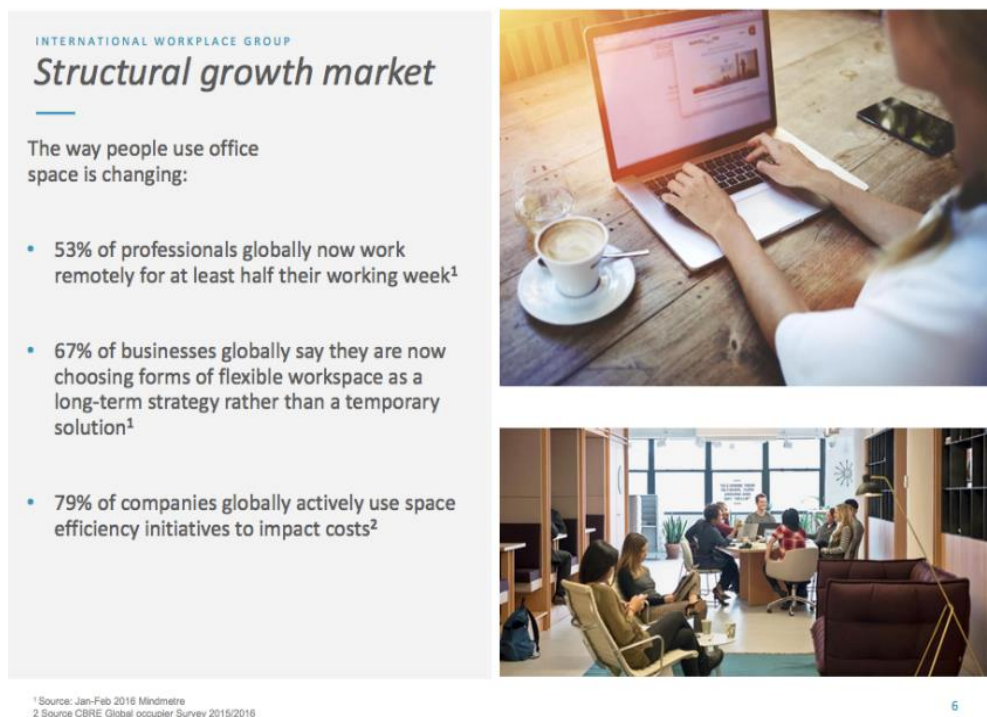


FIGUR 2: GENSLER, 2012. *OFFICE BUILDING OF THE FUTURE*. SKJERMDUMP FRA VIMEO: [HTTPS://VIMEO.COM/51982951](https://vimeo.com/51982951) (HENTET 24.02.17)

Den samme utviklingen har funnet sted i Norge. Interiørarkitekt Elisabeth Paus hevder den norske arbeidsplassen har krympet med 50 prosent siden 1990-tallet, der den vanligste reduksjonen har vært fra rundt 30 m² per ansatt til cirka 17 m² (DN.no, 2014). Blant annet har begreper som «clean desk» og «free seating» gjort sitt inntog i det som omtales som den moderne arbeidsplassen. Dette innebærer at de ansatte ikke har noen faste arbeidsplasser, og hver dag når pulten blir forlatt skal den være ryddet slik at en annen medarbeider skal kunne benytte arbeidsplassen neste dag. Den nye trenden startet for alvor med Telenor på Fornebu i 2001, etterfulgt av blant andre If forsikring på Lysaker og DNB i Bjørvika (Gimmestad, 2013). Eksempelvis er det i DNBS hovedkontor i Bjørvika 15 prosent færre plasser enn ansatte (DN.no, 2014). I tillegg til at de moderne kontorløsningene skal bidra til mer kommunikasjon og kunnskapsdeling ligger det også betydelige økonomiske motiver bak denne utviklingen. Nevnte DNB har spart rundt 250 millioner kroner i årlig kostnad ved å redusere arealbruken (DN.no, 2014).

Resultatene i den tidligere nevnte rapporten *Workplace of the Future: a global market research report* viste at hver tredje ansatt ikke lenger vil være stasjonert på et tradisjonelt

kontor, men istedenfor arbeide hjemmefra, hos kunder eller på reise (Citrix Systems, Inc., 2012, s. 2). En ansatt vil også i gjennomsnitt bruke bedriftens tjenester og informasjon fra seks forskjellige enheter daglig. I slike tilfeller blir kontorlokalet redusert til en alternativ, fremfor primær, arbeidsplass. Fleksible kontorlokaler vil hovedsakelig fungere som møteplasser for samarbeid.



FIGUR 3: THOMAS WEEDEN, 2017. SIDE 6 I PRESENTASJONEN *LEADING THE WORKSPACE REVOLUTION*.

Som figur 2 viser sier 67 prosent av bedriftene globalt at de nå velger ulike former for fleksibel kontorplass som en langtidsstrategi istedenfor en midlertidig løsning (Mindmetre, 2016) og 79 prosent av bedriftene bruker aktivt plassbesparende initiativer for å påvirke kostnader (CBRE Global, 2016).

4.3 Kontorets formål

Selv om teknologi har redusert avhengigheten av aktivitet på arbeidsplassen i kontorbygget er arbeidsplassen fortsatt viktig for å møtes og for å samhandle (Fjellestad, 2010, s. 18). Informant 4, analytiker hos en ledende aktør i det norske markedet for næringseiendom, mener at «kontoret ikke er utdøende, men utformingen vil komme i flere varianter; det ligger i menneskets natur at vi lærer best ved å omgås hverandre». Tid brukt på kontoret kan være helt avgjørende for tilgang til spontan informasjon og uformell kunnskapsdeling (Elsbach & Bechy, 2007, s. 80).

En bedrift vil alltid ønske å øke sin konkurransekraft og redusere sine kostnader. Bedrifter har ulike visjoner og arbeidsmetoder for å oppnå dette, men det handler alltid om å øke produktiviteten og å forbedre samhandling. Til dette formålet identifiserer Citrix Systems, Inc. tre viktige fokusområder: eiendom, teknologi og mennesker (Citrix Systems, Inc., 2017). Sammen er det områdene eiendom og teknologi som vil tilrettelegge for at det tredje fokusområdet, mennesker, skal kunne forbedre sin samhandling og produktivitet. Denne tilretteleggingen skjer i kontorlokalet. I en masteroppgave fra NTNU pekes det på at kontorbygningens hovedfunksjon er å skape rom for å bringe folk sammen. Kontorløsningen må gi læring og rom for kommunikasjon, konsentrasjon og konfidensialitet (Fjellestad, 2010, s. 5).

Forskning viser at muligheten til å selv kontrollere omgivelsene på arbeidsplassen forbedrer arbeidsprestasjonen. Muligheten til selv å kunne kontrollere hvor privat, behagelig og hvor enkelt man har tilgang til nødvendige verktøy for å utføre sine spesifikke behov ved en arbeidsoppgave er kritisk i forhold til å oppnå jobbtilfredshet (Elsbach & Pratt, 2007, s. 83). Det tradisjonelle cellekontoret er den beste arbeidsplassen for konsentrasjon og konfidensialitet, men reduserer informasjonsdeling og samhandling (Fjellestad, 2010, s. 18).

4.4 Oppsummering

Utviklingen til ICT (information and communications technology) har bidratt til en betydelig økning i produktiviteten for kontorarbeid de siste tiår. Den samme teknologien har også gjort det mulig å arbeide effektivt selv utenfor kontoret. For å imøtekomme denne trenden og for å spare kostnader er kontorlokalene til ulike bedrifter gradvis redusert i størrelse de siste tiårene. Kontoret spiller likevel fortsatt en sentral rolle for bedrifter, spesielt som møteplass for samarbeid og en arena for spontan informasjon og uformell kunnskapsdeling. Bedrifter evaluerer derfor stadig hvilke løsninger for kontoret som passer best for arbeidet og produktiviteten hos sine ansatte, samtidig som det fokuseres på kostnadene.

5 KONSEKVENSER AV UTVIKLING

5.1 Omdiskuterte kontorløsninger

Til tross for den sterke utviklingen med stadig mindre arbeidsplass per ansatt er selve kontorløsningene og hvordan det påvirker arbeidsprestasjoner omdiskutert. For en stor del av menneskene i den vestlige verdenen utgjør kontormiljøet en sentral del av livskvaliteten siden store deler av dagen tilbringes der. Et dårlig kontormiljø påvirker ikke bare produktiviteten til de ansatte, det kan også øke risiko for sykdom og sykefravær som igjen medfører høyere kostnader for bedriften og samfunnet. Det har derfor vært en rekke forskning for å kartlegge hvordan ulike kontormiljø påvirker både arbeidsprestasjoner og livskvalitet. En stor studie i Sverige viser blant annet at dårlig kontormiljø øker sjansen for sykdom og sykefravær (Jahncke, 2012). Ansatte i cellekontorer var mest fornøyd med kontormiljøet og hadde størst sannsynlighet for god helse. Personer i små (4-9 personer per rom) og medium-store (10-24 personer per rom) åpne kontorlandskap hadde størst risiko for dårlig helse og livskvalitet. Store åpne kontorløsninger (25 personer eller flere per rom) ble også kvalifisert som høyrisiko grunnet den lave tilfredsheten arbeidere opplevde i denne typen kontormiljø (Jahncke, 2012, s. 4). En rapport fra arbeidsmiljøinstituttet i København som har undersøkt 2,300 kontoransatte i 22 kontorbygninger med forskjellige kontortyper viser også samme resultater. Rapporten konkluderer med at ansatte som sitter i åpne kontorlandskap (6 personer eller flere per rom) hadde i gjennomsnitt 62 prosent flere sykefraværsdager enn ansatte med cellekontor (Pejtersen, Feveile, Christensen, & Burr, 2011, s. 378).

En masteroppgave ved NTNU som undersøkte i hvilken grad åpne kontorlandskap påvirker jobbtilfredshet hos arbeidstakeren viser til at det både er fordeler og ulemper med en slik utforming, til tross for at størsteparten av forskningen på området stiller seg negativ til åpne kontorlandskap (Lund, 2012, s. 57). Det er likevel ikke mulig å konkludere med det ene eller det andre, mest fordi ulike virksomheter har ulike arbeidsmetoder hvor forskjellige løsninger passer best. Erfaringer fra arbeidslivet i ulike bedrifter støtter også oppunder dette. Mathias B. Dannevig, tidligere hovedverneombud i If Skadeforsikring, fortalte at han i etterkant av at

720 ansatte flyttet inn i åpent kontorlandskap på et tidspunkt var nødt til å konsultere Arbeidstilsynet på grunn av støy og plassmangel (DN.no, 2014). I Telenor sitt kontorbygg på Fornebu viste derimot en evaluering at 80 prosent av de ansatte trivdes i åpne fleksible løsninger (DN.no, 2014).

5.2 Attraktive kontorbygg

Fra huseier sitt perspektiv er det viktigste å ha et kontorbygg som er attraktivt. Med det begrepet menes et bygg som tiltrekker seg leietakere. Beliggenhet, enten i form av lokasjon i prestisjeområder eller nærhet til transportårer, blir i kontormarkedet sett på som den utslagsgivende faktoren for hvor attraktivt et bygg er hos leietaker. «Beliggenhet er absolutt viktigst når det gjelder hvor attraktivt et bygg er», sier informant 1, som har en lederstilling i et av landets ledende foretak for megling og analyse av næringseiendom. «Beliggenhet er veldig viktig for kontoreiendom. Det er en trygghet fordi det alltid vil tiltrekke seg leietakere», sier informant 5.

Andre viktige faktorer er hvor moderne kontorbygget er og hvilke teknisk standard det besitter. Dagens kontorbygg beliggende i samme geografiske område besitter ofte de samme kvalitetene. Når byggets lokasjon og standard blir fjernet som parametere er det derfor som regel pris som avgjør om en potensiell leietaker velger kontorlokaler i et bygg eller et annet. Når det gjelder fokuset på miljøvennlighet sier informant 1 at «det er en trend med å ha miljøsertifiserte og grønne bygg. Dette er ikke nødvendigvis en stor komparativ fordel men det blir lagt vekt på hvis bygget er dårligere stilt innen dette området enn andre».

Informant 2, som arbeider i eiendomsdelen til et stort finanshus i Oslo, påpeker at «enkelte huseiere legger ned store ressurser i å få lavest mulig felleskostnad på bygg». «Det er et veldig stort fokus på felleskostnader i kontoreiendom. Markedet er blitt veldig åpent med all informasjon (markedsrapporter og eiendomshus) tilgjengelig. Det er viktig å fokusere på felleskostnadene og å snakke med leietakere for å gjøre de tilfreds. Det er billigere å ha fornøyde leietakere som forlenger leieforholdet enn å skaffe nye. Det er dyrt å endre bygg til ny leietaker. Som oftest skal da "alt" endres fra vegger til tak», sier informant 5.

Felleskostnader er kostnadene knyttet til drift, vedlikehold og felles tekniske anlegg på bygget som knyttes direkte til leietakerne. I tillegg til å betale felleskostnader for eksklusive arealer betaler leietakere også en forholdsmessig andel av de fellesarealene som disponeres i bygget (Syvertsen, 2016, s. 9). Ifølge informant 2 er det «mye å hente blant huseiere på å konkurransesette servicetilbud og forvaltning for å kunne tilby tjenester til sine leietakere med enda bedre betingelser. I kontorbygg med høy leie er leietaker(e) veldig bevisst på tjenestene som leveres og krever oftere et høyere servicetilbud når det gjelder tjenester som resepsjon, sikkerhet, renhold og kantine». «Høy leie er synonymt med høy service, noe både leietaker og huseier er veldig bevisst på», forteller informant 5.

For enkelte bedrifter er tilgangen til ekstra arealer og fleksibilitet i forbindelse med opp- eller nedskalering svært viktig i valget av kontorlokaler. Det er knyttet stor økonomisk kostnad til relokalisering både for leietaker og huseier. Dette har åpnet et marked for mer fleksible konsepter enn de tradisjonelle kontorbyggene. Istedenfor tradisjonelle leieforhold på et gitt antall kvadratmeter i en gitt periode er det nå en rekke aktører som tilbyr ulike typer arbeidsplasser i sine bygg på time-, dags- ukes- eller månedsbasis. Informant 2 presiserer at «attraktive kontorbygg bør være fleksible og ha fleksibilitet i forhold til innvendig utforming og løsninger for leietaker». Ifølge informant 1 er «effektive kontorbygg bygg som utnytter arealene godt og er fleksible. I et samfunnsøkonomisk perspektiv bør folk sitte i kontorlokalene i 20-30 år. Dette er naturligvis ikke mulig for alle men et fleksibelt bygg vil øke sjansen for at leietaker blir sittende lengre og at kostnaden (både for huseier og leietaker) som oppstår ved relokasjon oftere kan unngås».

Huseiere med store porteføljer leier gjerne ut sine bygg til aktører som spesialisere seg på konsepter for fleksible kontorløsninger istedenfor å konkurrere i denne delen av markedet selv. «Grunnlag for å lykkes i alle bransjer er kunnskap, drive med det du kan. Hvorfor skal dagens eiendomsaktører derfor forandre seg?», spør informant 3, som har en lederstilling hos en av Oslos mest kjente eiendomsutviklere. «Vi tror de færreste eiendomsselskaper i dag er skrudd sammen på en måte som gjør at de kan konkurrere effektivt som operatør av coworking-fasiliteter. På samme måte som svært få gårdeiere håndterer driften av hotellene selv, bør nok de fleste gårdeiere tenke seg godt om før de begir seg ut på coworking-eventyr», sier informant 4.

Potensielle leietakere har gjerne forskjellige behov og det er vanskelig for eiendomsselskap å kunne tilby løsninger til alle. Både størrelsen på bedrifter og arbeidet de trenger lokalene til kan gjøre at enkelte kontorbygg fremstår som mer attraktive enn andre. Informant 7, som har en lederstilling i firma som kartlegger leietakertilfredshet i kontormarkedet, forteller at «for små selskaper er det veldig kjekt i oppstartsfasen å kunne leie en tykk totalpakke hvor alt som ikke omhandler kjernevirksomheten er fasilitert for og både leietid og størrelse på kontorlokaler er fleksibel. Når du derimot blir et større selskap er det kjekt å kunne designe lokalene og skape sin egen greie etter reelle varige behov.» Disse behovene kan også endre seg over tid, det er derfor viktig for huseier å ha et fleksibelt kontorbygg. «Faktorene som gjør at leietaker velger et lokale i første runde er veldig ofte ikke de samme som gjør at leietaker velger å bli værende. I eksisterende leieforhold og for å forlenge leiekontrakt er hvordan utleier fremstår som selskap veldig viktig», sier informant 7.

5.3 Drivere bak nye kontorkonsepter

Eksisterende teknologi har bidratt til å forenkle tilgangen til informasjon og tjenester i arbeidslivet. Gjennom en rekke teknologiske hjelpemidler er det blitt enklere for individer å arbeide selvstendig også utenfor det tradisjonelle kontoret. Det samme gjelder for måten en stadig større del av arbeidsstyrken arbeider på. Disse, og en rekke andre faktorer er drivere for at det nå dukker opp stadig flere konsepter innen kontoreiendom:

Generasjonsskifte: Milleniumsgenerasjonen i alderen 18 til 34 år er nå drivkraften bak frilansøkonomien i USA (Capas, 2016). Med denne generasjonen har det oppstått en strukturell endring i arbeidslivet. Det anslås at segmentet med frilansere, gründere og selvstendig næringsdrivende vil utgjøre om lag 40 prosent av arbeidsstokken i USA i 2020 (Nystad, 2016). Denne generasjonen antas å ha et mindre mindre skille mellom arbeid og fritid og etterspørre arbeidsmiljøer med sterke fellesskap som er mindre formelle (Nystad, 2016).

Teknologi: Internett og andre teknologiske løsninger som er tilgjengelig gjør at man kan arbeide fra ulike kontorer og ulike geografiske lokasjoner. Forskjellige plattformer gjør at

kontoret blir mobilt ved behov. Teknologien bidrar også til at informasjon om hvor det finnes tilgjengelige arbeidsplasser hos ulike konsepter har blitt veldig lett tilgjengelig.

Tilgjengelighet: Mennesker som har fleksible arbeidstider, og varierer antall dager i uken de arbeider, ønsker å leie kontorlokaler som imøtekommer dette behovet. Det samme gjelder for andre fasiliteter som møterom. I stedet for å leie faste kontorlokaler og møterom finnes det konsepter hvor man kan leie dette på behovsbasis. Det samme behovet har mennesker som reiser mye i forbindelse med jobben, en rekke konsepter tilbyr da tilgang til nødvendig arbeidsplass i de ulike byene man måtte befinne seg i.

Infrastruktur: I stedet for å selv måtte opprette tilgang til internett og telefoni, samt anskaffe møbler og annet essensielt utstyr for et kontorlokale, er dette hos ulike konsepter allerede tilgjengelig. Det samme gjelder for verktøy som møterom og printere som ved enkelte anledninger er helt nødvendig i arbeidssammenheng. Også praktiske fasiliteter som kantine eller kafé, kaffemaskin og kjøleskap er som regel tilgjengelig blant de ulike konseptene.

Kompetanse: Ulike tjenester på arbeidsplassen som kan bistå med hjelp til ulike forespørsler, eksempelvis IT eller resepsjonsbemanning. Hos enkelte konsepter kan det også være kompetanse tilgjengelig i form av mentorer og veiledning til gründere og oppstartbedrifter.

Nettverk: Ulike konsepter tilrettelegger for at man skal komme i kontakt med likesinnede eller mennesker med kompetanse du selv etterspør. Dette foregår både gjennom informasjonsutveksling ved arbeid i kontorlokalene men også gjennom sosiale arrangement i regi av aktører bak ulike konsepter.

Kostnad: Sammenhengende med den fleksible tilgjengeligheten til de ulike konseptene betaler man bare for det produktet som er benyttet. Hvis en arbeidsplass bare benyttes et par dager i uken og møterommet en gang i måneden er det også bare dette som faktureres. Flexibiliteten ved å kunne leie på månedsbasis fremfor en kontrakt som gjerne strekker seg over flere år gjør også at den aktuelle bedriften eller frilanseren ikke trenger å binde opp store økonomiske midler i leieforholdet, men heller benytte disse på bedriften og arbeidet.

6 TRENDER I UTLANDET

6.1 Kontorhoteller

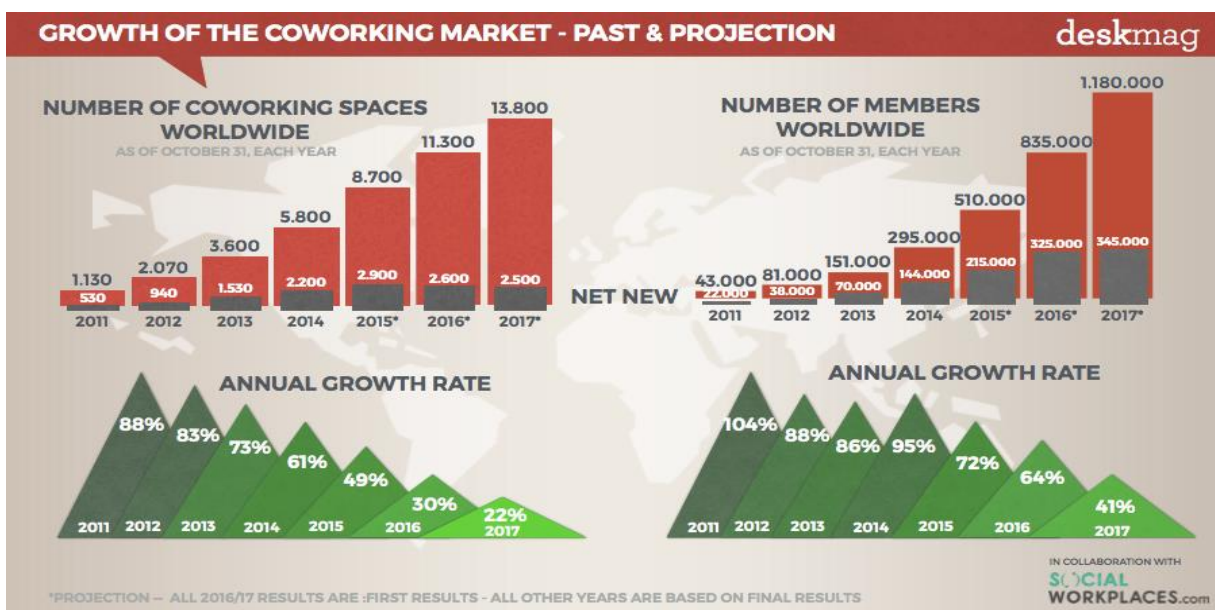
På en forretningsreise i Brussel i 1989 observerte den britiske entreprenøren Mark Dixon mangelen på tilgjengelig arbeidsplass for forretningsfolk på reise. I stedet for å måtte arbeide fra kaféer eller hotellrom opprettet Dixon en arbeidsplass med kontorutstyr, bemanning og vedlikehold som var tilgjengelig for selskaper til fleksibelt bruk (Cave, 2009). Selskapet, Regus, er i dag verdens største tilbyder av fleksible arbeidsplassløsninger med 3,000 kontorbygg i nærmere 900 byer i 120 land (Regus, 2017). Formålet til Regus er å tilby mennesker og bedrifter muligheten til å arbeide hvor de vil, når de vil og hvordan de vil gjennom ulike tjenester til ulike priser. Det skal være enkelt og fleksibelt for de ulike kundene å benytte seg av tjenestene et kontorhotell tilbyr. Avhengig av medlemskap tilbyr Regus tilgang til sine kontorlokaler lokalt eller full tilgang til alle lokasjoner internasjonalt. Ulike medlemskap avgjør også om tilgangen til kontorlokalene er på heltid eller bare enkelte dager i uken, alt etter behov. Som kunde har man også mulighet til å benytte seg av tilgjengelige møterom og andre fasiliteter som kantine og garderobe. Regus tilbyr også et konsept kalt virtuelt-kontor hvor man har sin egen bedriftsadresse knyttet opp til en Regus-bygning, samt epost og telefonnummer som bemannes av resepsjonsansatte i Regus (Regus, 2017).

De typiske leietakerne til Regus er selskap med ansatte som reiser mye. På den måten behøver ikke selskapet å leie egne eksklusive arealer på mange forskjellige steder men heller benytte seg av Regus sine kontorhotell. Også oppstartsselskaper og konsulenter som foretrekker prestisjelokaler med riktig beliggenhet og de mest moderne fasilitetene er typiske kunder hos Regus (Capas, 2016).

6.2 Coworking

Coworking er en egen type kontorhotell som tilbyr fleksible kontorplasser til enkeltpersoner og småbedrifter, der det legges til rette for nettverksbygging og kunnskapsutveksling (Nystad, 2016). I 2005 ble det første coworking-felleskapet opprettet i San Francisco. Konseptet oppstod som en reaksjon til usosiale "business-lokaler" og det uproduktive arbeidslivet på et hjemmekontor (Foertsch & Cagnol, 2013). De første lokalene tilbød en arbeidsplass noen dager i uken, gratis internett, felles lunsj, meditasjons-pauser, massasje og enkelte arrangementer med fysisk aktivitet (Foertsch & Cagnol, 2013).

I dag er det på verdensbasis om lag 14,000 slike fellesskap med til sammen 1.2 millioner medlemmer (Deskmag, 2016, s. 8). Som figur 3 viser har den prosentviseveksten både i antall fellesskap og antall medlemmer avtatt årlig, men i absolutte tall er veksten i medlemstall tilnærmet konstant og representerer en betydelig årlig økning globalt.



FIGUR 4: DESKMAG, 2016. SIDE 8 I RAPPORTEN 2017 GLOBAL COWORKING SURVEY, DESKMAG: [HTTPS://SOCIALWORKPLACES.COM/GLOBAL-COWORKING-SURVEY-2017-DATA/](https://socialworkplaces.com/global-coworking-survey-2017-data/) (HENTET 29.02.2017)

Den største aktøren innen coworking er amerikanske WeWork. Etter oppstarten i 2010 har de hatt en sensasjonell vekst. Med 147 ulike lokasjoner i 47 land (WeWork, 2017) og over 100,000 medlemmer (Crook, 2017) er selskapet priset til \$18 milliarder (Huet & Alpeyev, 2017). Som andre coworking-fellesskap tilbyr WeWork tilgang til sine fasiliteter med inkludert internett, forfriskninger og ulike faglige arrangementer for sine betalende medlemmer (WeWork, 2017). Med å markedsføre seg selv som et hipt "community of creators" tiltrekker WeWork seg stort sett millenials og nyopprettede teknologiselskaper gjennom gratis øl og en rekke tjenester fra tredjeparts samarbeidspartnere som blant annet gir helseforsikring (Capas, 2016). Medlemskap foregår på månedsbasis og i forskjellige prisgrupper, avhengig av om du ønsker fleksibel eller fast plass i åpent landskap, eller et eget kontor (WeWork, 2017). Selskaper som WeWork skiller seg også ut fra tradisjonelle eiendomsselskaper i den forstand at de ikke eier bygningene selv. De leier byggene fra forskjellige huseiere for så å implementere sitt konsept og drive fremleie til sine medlemmer (Nystad, 2016).



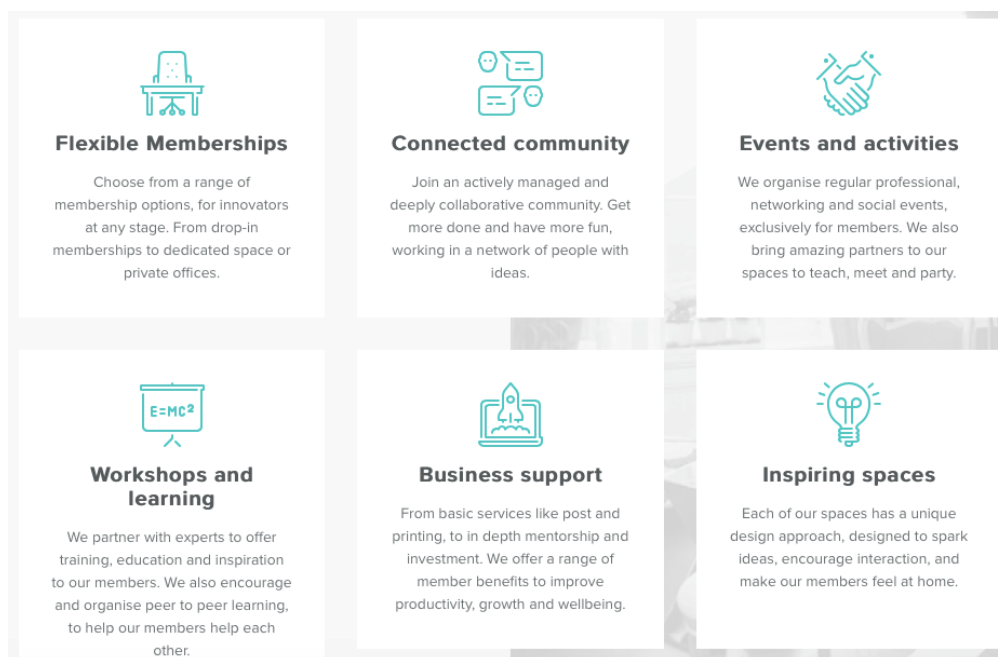
BILDE 1: BUSINESS INSIDER, 2015. LOKALENE TIL WEWORK I SAN FRANCISCO.

[HTTP://WWW.BUSINESSINSIDER.COM/WEWORK-SAN-FRANCISCO-OFFICE-TOUR-2015-1?R=US&IR=T&IR=T](http://www.businessinsider.com/we-work-san-francisco-office-tour-2015-1?r=US&IR=T&IR=T) (HENTET 05.05.2017)

6.3 Arbeidsplass og bolig

Enkelte aktører har etablert et enda mer omfattende tilbud for mennesker som ønsker å arbeide i et fellesskap og omgås med likesinnede. StartupHome, opprettet i London i 2014, kombinerer coworking-arbeidsplasser med leiligheter for å skape en levende bygning hvor medlemmene både bor og jobber. I tillegg til at medlemmene skal kunne bo rimeligere enn hva tilfellet er ellers i London får de tilgang til mentorer, investorer, foredrag og alle andre fasiliteter som nå er blitt normen i et coworking-bygg (StartupHome, 2017).

The Collective, etablert i 2010, er et annet bygg i London som kombinerer både bo- og arbeidsplass for sine medlemmer. De markedsfører seg på en enkel hverdag hvor medlemmer bare trenger å forholde seg til én utleier og én regning i livet. Arealene deres skal fasilitere for at medlemmene skal få en best mulig opplevelse i alle faser av hverdagen og dermed redefinere måten mennesker både arbeider og bor på (The Collective, 2017).



FIGUR 5: EGENSKAPER OG TJENESTER I BYGGENE TIL THE COLLECTIVE. SKJERMDUMP FRA: [HTTPS://WWW.THECOLLECTIVE.CO.UK/WORKING#](https://www.thecollective.co.uk/working#) (HENTET 28.04.2017)

I tillegg til å vektlegge inspirerende lokaler har The Collective, som andre cowork-fellesskap, også et stort fokus på fleksibilitet i medlemskapet og at medlemmer blir del av et større og nyttig nettverk hvor man både kan delta på faglige og sosiale aktiviteter (The Collective, 2017).

7 KONTORMARKEDET I OSLO

7.1 Trender i Oslo

Åpne kontorlandskap gjorde sitt inntog her til lands hos Telenor på Fornebu i 2001 (Gimmestad, 2013). Siden den gang har stadig flere kontorbygg og bedrifter fått den samme utformingen, både grunnet økonomiske motiver men også grunnet de effektiviserende virkningene slike løsninger i teorien skal ha på arbeidet. Det har vært et økende fokus på å ha fleksible bygg som enkelt kan tilpasses nye leietakere.

For å fasilitere for enkeltbedrifter som krever stor fleksibilitet og som har utradisjonelle ønsker til arbeidsmiljø og utforming av landskap har det dukket opp forskjellige aktører. For de fleste er konseptet enkelt; tilby lokaler til alle som måtte ønske det. Disse aktørene leier som regel bygget fra en huseier, etablerer sitt konsept og fremleier det til sine kunder. De har spesialisert seg på en nisje innen utleie av kontoreiendom. Som i alle bransjer er en gylden regel å drive med det man har kompetanse på. De største eiendomsaktørene i Oslo med de største porteføljene på titusener av kvadratmeter konsentrerer sin forretningsplan om å leie ut store arealer i lengre perioder, noe de kan og er komfortabel med. De nye aktørene har derimot inspirert av utvikling i utlandet klart å finne et "mindre marked i markedet for kontorlokaler". For enkelte aktører er det viktigste å etablere et sted og et nettverk som kundene ønsker å være en del av. For flere er også logistikken rundt kundebasen svært viktig, å ha systemer som enkelt viser kundene når og hvor det er ledig til enhver tid. Dette har ført til at både kontorhoteller, coworking-bygg og kombinerte løsninger har etablert seg i Oslo.

7.2 Ulike aktører og konsepter i Oslo

7.2.1 Tradisjonelle lokaler

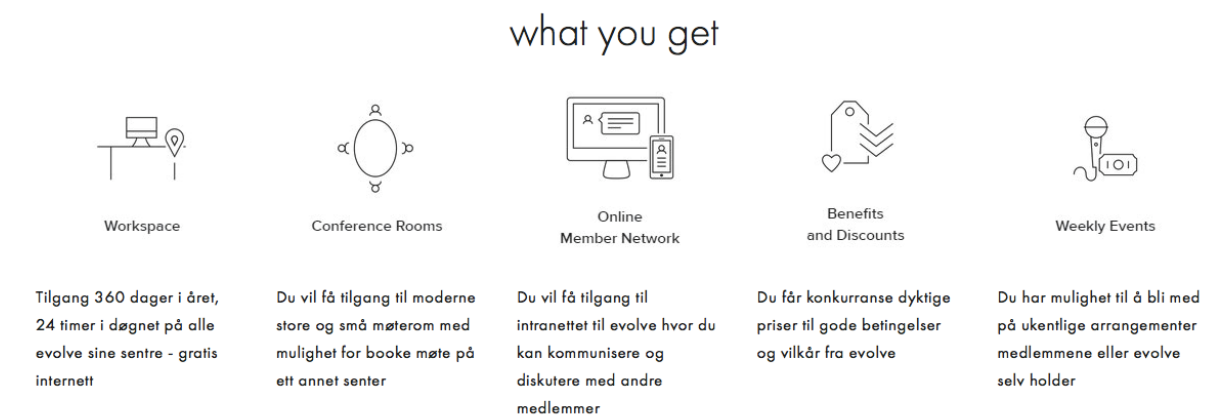
For store eiendomsselskaper i Oslo som Entra, Storebrand og KLP Eiendom er porteføljen med kontoreiendom så stor at de stort sett leier ut byggene sine på lange kontrakter. Dette kan være såkalte enbrukerbygg eller flerbrukerbygg hvor hver av leietakerne gjerne disponerer flere tusen kvadratmeter. I slike leieforhold ønsker begge parter å ha forutsigbarhet. Kostnaden knyttet ved relokalisering av store bedrifter, både tiden og arbeidet det medfører i form av endringer i bygget, er for stor til at det er hensiktsmessig å endre lokaler hyppig. Men de store eiendomsselskapene er naturligvis likevel meget bevisst på å tilby attraktive lokaler og fleksible løsninger til sine leietakere. Dette gjelder både bygget fysisk, men også fleksibilitet i forhold til plassbehov er viktig. Med så store porteføljer av kontorbygg har de store eiendomsselskapene et stort tilbud å velge fra slik at de i de fleste tilfeller vil kunne etterkomme leietakers behov til plass, men ikke nødvendigvis leietakers ønske om leieperiode. KLP Eiendom sier selv de vil kjennetegnes av fleksible lokaler som i tillegg til utvidet service og effektiv drift gir leietakerne det primære; en effektiv arbeidsdag (KLP Eiendom, 2017). I følge Entra skal de utvikle, leie ut og forvalte attraktive og miljøledende lokaler samt å være ledende på kundeopplevd kvalitet (Entra, 2017). Storebrand Eiendom vektlegger sin klare målsetting om å skape merverdier for sine kunder gjennom en bærekraftig forvaltning av eiendomsmassen (Storebrand Eiendom, 2017).

7.2.2 Kontorhoteller

Den største og mest kjente aktøren innen kontorhotell i Oslo er Regus, etablerte i Norge tilbake i 1996. I dag har de totalt åtte businessentre sentralt i Oslo samt i randsonene Lysaker, Helsefyr og Nydalen (Regus, 2017). Arbeidsplassene er fullt møblert og utstyrt med all bruk av rekvisita inkludert. Lokalene har bemannet resepsjon og felles kjøkkenområde. Regus ordner også rengjøring, vedlikehold og vaksikring av lokalene. Fordelen med å leie i et

kontorhotell er de korte og fleksible leieavtalene. Hos Regus kan kontorer eller møterom leies på time-, dag-, uke- eller månedsbasis. Regus lar leietakerne opp- eller nedjustere arbeidsplassen ved behov og tilbyr gratis flytting til annen arbeidsplass hvis dette behøves.

En annen aktør med et bredt utvalg av kontorhoteller i Oslo er Evolve. Med sine åtte businessentre tilbyr også de fleksibel arbeidsplass for vekstforetak, konsulenter, frilansere og andre som måtte ha behov. De har medlemskap for 40 timer per måned eller for full tilgang. Kontorlokalene er ferdig tilrettelagt med møbler, utstyr og teknisk infrastruktur (Evolve, 2017). Fokuset er også her på at leietakeren skal kunne konsentrere seg om sin kjernevirksomhet ved å benytte de ferdig utstyrte arbeidsplassene, samt det faglige nettverket, i lokalene til Evolve.



FIGUR 6: TJENESTENE TIL EVOLVE. SKJERMDUMP FRA [HTTP://WWW.EVOLVE.NO/](http://www.evolve.no/) (HENTET 15.04.2017).

7.2.3 Kontorkomplekser

Technopolis AS er et finsk eiendomsselskap som eier og driver 21 næringsparker i 6 land, inkludert Norge. Selskapets kjernevirksomhet er å tilby bistand til forretningsutvikling kombinert med utleie av moderne og fleksible bedriftsmiljøer (Technopolis, 2017).

«Technopolis Fornebu består av ca. 70,000 m² med omtrent 100 leietakere og omtrent 95 prosent av kapasitet leid ut», opplyser informant 6, og forteller videre at «Technopolis har som mål å vokse med 15 prosent omsetning i året så de er alltid å jakt etter nye lokaler (minimum 20,000 m² og mulighet for å utvide)».

Konseptet til Technopolis er å levere en totalløsning til leietakeren, men i motsetning til kontorhotellet, på lengre kontrakter. De har store lokaler tilgjengelig og er fleksibel i forbindelse med både opp- og nedjustering av plassbehov. «Technopolis Fornebu er et fleksibelt bygg. Det er et veldig stort bygg med mye arealer så det vil alltid finnes plass. Det er rundt et titalls internflyttinger i året. Technopolis gir opsjon på oppsigelse dersom de ikke tilfredsstillter plassbehovet til kunden. Det er mer størrelsen på bygget enn utformingen som gir fleksibiliteten. Hvis en bedrift for eksempel trenger ekstra plass i 6-12 måneder til et prosjekt er dette ikke noe problem», forteller informant 6. Som leietaker hos Technopolis kan du få utformingen du vil, men bygget er ikke egnet for cellekontorer. Det er fokus på fellesarealer, trimrom og kantine.

Technopolis har også egen tjeneste for møblering og innflytting, samt egne løsninger for levering av nødvendig kontorrekvisita (Technopolis, 2017). Samtidig tilbyr de andre nødvendige tjenester som internett, rengjøring, vedlikehold og kantine slik at leietaker kun trenger å fokusere på sin kjernevirksomhet. «Ved å for eksempel samle 70 kontrakter på renhold (i bygget) kutter det arbeid for Østlandske Rengjøring og gir garanti for betaling. Dette er et godt forhandlingskort for Technopolis som da oppnår en bedre pris», forteller informant 6.

Technopolis sitt servicekonsept omfatter



En arbeidsplass
som er effektiv

Våre service tjenester gir ansatte bedre mulighet til å fokusere på kjernevirksomheten 24/7

LES MER



En arbeidsdag
som legger til rette

Våre service tjenester vil gi deg assistanse og tilbud på og utenfor arbeidsplassen

LES MER



Et samfunn
som gir tilbake

En pulserende campus med et mangfold av bedrifter og aktiviteter, nettverking og markedsføring for din bedrift

LES MER

FIGUR 7: TECHNOPSIS SITT SERVICEKONSEPT. SKJERMDUMP FRA: [HTTP://WWW.TECHNOPSIS.NO/TJENESTER/](http://www.technopolis.no/tjenester/) (HENTET 15.04.2017)

Technopolis påtar seg alt administrativt og praktisk knyttet opp til leieforholdet. De har internsystem bak alle henvendelser som for eksempel å henge opp whiteboard, bestille mat til møterom eller julevask. Det er også viktig for Technopolis at de som arbeider der føler eierskap til bygget, så alle arbeidere på drift er utstyrt med klær iført Technopolis-logo. Informant 6 forteller at «alle servicetjenester blir loggført og leietakerne fakturert. Eiendomsselskaper er generelt for dårlige på å fakturere alt».

«Spesielt oppstartsselskaper kommer til Technopolis. Dette skyldes at andre har vært der og blitt håndtert ordentlig», forteller informant 6. Technopolis arrangerer også forskjellige arrangementer for leietakerne i løpet av året; businessfrokost (med foredragsholdere), volleyballturnering og Fornebuløpet for å tilrettelegge for mer interaksjon mellom de ulike leietakerne i bygget.

Et annet kontorkompleks i Osloområdet er Rosenholm Campus (RC). Dette både eies og drives av eiendomsselskapet Aspelin Ramm. Lokalisert like nord for Kolbotn rett utenfor Oslo huser RC 72 bedrifter og nesten 1,000 personer i det 43,000 m² store bygget (Rosenholm Campus, 2017).



BILDE 2: KAFÉ I FELLESAREALENE TIL ROSENHOLM CAMPUS. BILDE TATT AV FORFATTER.

Aspelin Ramm kjøpte og overtok bygget fra IBM (deres tidligere hovedkontor) ved årsskifte 2007/2008 med mål om å videreutvikle eiendommen til det største og beste kontorkomplekset ved den sydlige innfarten til Oslo. Med resepsjonsområdet, treningscenter, renseri, kantine, kaffebar og konferansesenter tilbyr RC et bredt servicetilbud for sine leietakere. RC tilbyr kontorer i alle størrelser og kan huse alt fra enkeltmannsforetak til store bedrifter med flere hundre ansatte. Med sitt nyoppstartede kontorhotell får leietakere mulighet til å kun betale for plassen de bruker og uten å binde seg til lange leieavtaler. Hvis bedriften blir stor nok kan de bytte til større lokaler på ordinære kontrakter i samme bygg (Rosenholm Campus, 2017). For mellomstore bedrifter med 10-15 ansatte kan behovet for lokaler dekkes på en halv til en hel etasje. RC tilbyr også en hel blokk for store bedrifter som ønsker sitt eget "hus i huset".

«RC tilbyr forskjellige kontorer samt fellesarealer og konferansesenter. Men konferansesenter er litt utdøende. Mindre møterom og lokaler som kan benyttes oftere er fremtiden. Spørsmål er hvordan image og et konsept skal skapes for RC. Foreløpig image mot hvermannsen, med beliggenhet utenfor Oslo hvor kulturen kanskje er litt annerledes. Fokuset på fremtidens arbeidsplasser generelt vil være mer innovasjon og å skape synergier. Man må prøve å skape en universal plattform som ligger i bunn for mer individuell tilpasning, både hos de enkelte leietakere men og i forskjellige bygg. RC prøver å tiltrekke seg "spennende bedrifter" som kan bidra til miljøet. For å gjøre dette arrangeres det forum, fagdag og fellesarrangementer, dog med noe labert oppmøte», forteller informant 3.

7.2.4 Coworking

I Oslo finnes det en rekke ulike coworking-fellesskap. Enkelte av disse fungerer også som såkalte "venture hubs", steder hvor gründere og investorer møtes.

MESH var det første coworking-fellesskapet som ble etablert i Oslo. Siden oppstarten i 2012 har de nå over 300 betalende medlemmer (MESH, 2017). Nye lokaler på 6,000 m² ble åpnet så sent som april i år; ni etasjer med lounge, arbeidsplasser, kontor og møterom i moderne lokaler (Rønne, 2017). De nye lokalene skiller seg litt ut fra de tidligere, blant annet ved å ha et mer "corporate" uttrykk med litt

eldre medlemmer. Karl Kristian Wickstrøm, operativ leder og partner i MESH, hevder bygget har gitt de flere dresskledde medlemmer som enten ønsker å investere eller å ha en tilknytning til virksomhetene som opererer i fellesskapet (Rønne, 2017). Totalt huser de nå 10,000 m² sentralt i Kvadraturen i Oslo (MESH, 2017). Wickstrøm presiserer at de fleste medlemmene fortsatt er oppstartsbedrifter, inkludert en del internasjonale, som istedenfor å begynne å lete etter kontorer kan starte å arbeide hos MESH umiddelbart (Rønne, 2017).

Coworking-fellesskap i Oslo

1. MESH (etablert 2012)
2. Oslo International Hub (2012)
3. StartupLab (2012)
4. Bitraf (2012)
5. 657 (2012)
6. House of Nerds (2013)
7. SoCentral (2013)
8. The Simula Garage (2014)
9. BI Cowork (2014)
10. Sentralen (2016)
11. Tøyen Startup Village (2016)
12. Tuben (2016)
13. Oslo House of Innovation (2016)

FIGUR 8: EGEN GRAFISK FREMSTILLING AV COWORKING-FELLESSKAP I OSLO.
KILDE: TIN PHAN, *COWORKING SPACES - FROM INDUSTRIAL COMPLEXES TO THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION?*, 2016.
[HTTP://GATTACA.NO/RESEARCH/COWORKING-SPACES](http://gattaca.no/research/coworking-spaces) (HENTET 09.05.2017)

MESH tilbyr en rekke ulike medlemskap som gir tilgang til fast eller fleksibel arbeidsplass, eller et eget kontor. Medlemskap for fleksibel arbeidsplass er tiltenkt de som reiser mye og bare er tilstede i lokalene til varierende tidspunkt. MESH er veldig opptatt av at medlemmene gjennom tilstedeværelse skal være med å bidra til å generere aktivitet i lokalene. De er derfor ikke interessert i at medlemmer som ikke er tilstede og bidrar til det sosiale miljøet skal ha reserverte arbeidsplasser som står tomme (Phan, 2016, s. 62). Dette fokuset på aktivitet i lokalene er også årsaken til at MESH har et medlemskap som er gratis. Dette gir tilgang til fellesarealene, noe som bidrar til at MESH har 50,000 besøkende i året (MESH, 2017). For å skape aktivitet er MESH også vertskap for om lag 500 ulike arrangementer i året. Disse arrangementene er enten i regi av MESH selv, tema-arrangement; hvor både medlemmer og andre kan treffes, samt konvensjonelle kommersielle-arrangementer der MESH bare fasiliteter med lokalene og mat (Phan, 2016, s. 63).

Denne typen kontorkonsepter er på fremgang i Oslo. I tillegg til at MESH åpnet nye lokaler på 6,000 m² i april planlegger begge de store eiendomsaktørene Regus og Norwegian Property å åpne lignende konsepter i løpet av sommeren. Regus skal gjennom sitt coworking-konsept Spaces tilby 6,000 m² i kvadraturen med delte kontorfellesskap, private kontorer, møterom og åpne løsninger hvor grupper og enkeltpersoner kan samarbeide (Regus, 2017). I tillegg til å kunne tilby et kreativt, ambisiøst og energisk miljø har bygget også helt nyoppusset treningsrom, kafé og en 350 m² stor takterrasse (Næringseiendom.no, 2017).

Norwegian Property planlegger å etablere konseptet Pier X i et 1600 m² stort eksklusivt lokale på Aker Brygge. Pier X skal danne et nettverk for entreprenører, internasjonale partnere og investorer. Bygget vil ha fellesarealer, kafé, åpent kontorlandskap og avsatte områder til møtevirksomhet. Med inspirasjonen hentet fra konsepter i San Francisco, New York og London er målet til Pier X å skape en meget profesjonell arbeids- og møteplass for gründere og ressurspersoner med kunnskap og kapital (Wiese, 2017).

7.2.5 Kombinasjoner

RightSize Office er ifølge dem selv et helt nytt utleiekonsept i Norge som har hentet inspirasjon fra kontorkonseptet cowork fra USA og "just in time"-strategien fra Japan for å skape et unikt kontorprodukt (RightSize, 2017). "Just in time" er en strategi for å øke effektiviteten ved kun å benytte nødvendig utstyr for å utføre det aktuelle arbeidet, og som en effekt av dette redusere kostnad knyttet til realkapital. I dette tilfellet vil det si kontorlokaler og kontorutstyr. Med tilpasningsbare og brukervennlige kontorlokaler i tre bygg i Oslo (har også kontorlokaler i Asker og Ski) tilbyr RightSize kontorer i alle størrelser med fleksible leiekontrakter. RightSize finner og tilpasser kontoret slik leietaker ønsker og leverer en totalløsning med fasiliteter og tjenester som internett, treningslokaler, kantine og rengjøring. Møterom bookes selv ved behov og for avkobling har RightSize sine lokaler en lounge for aktiviteter som biljard og bordtennis (RightSize, 2017).

Også hos RightSize fokuseres det på nettverk. Å bli leietaker i deres lokaler gir tilgang til et variert og spennende miljø. Fokuset er spesielt på små eller nyoppstartede bedrifter. I motsetning til et klassisk kontantdepositum på seks månedsleier tilbyr RightSize et syntetisk depositum. Dette innebærer at leietaker signerer en avtale som garanterer depositumsummen i stedet for å binde opp kapital. I tillegg har en leiekontrakt hos RightSize kun tre måneders gjensidig oppsigelse, uten bindingstid (RightSize, 2017).

7.2.6 Delingsøkonomi

De nye konseptene for kontorbygg og fokuset på fleksibilitet for ulike behov har også ført til at det har dukket opp et nytt marked for tredjeparter i Oslo. I det tradisjonelle kontormarkedet er en typisk tredjepart store eiendomshus med egne megleravdelinger. Her bistår utleiemeglere huseier med å finne en leietaker, eller en søkemegler assisterer leietakere på jakt etter riktige lokaler. Med utviklingen av mindre kontorlokaler og en mer fleksibel arbeidsstyrke finnes det nå også enkle nettstedet som knytter ledige lokaler og mennesker på jakt etter arbeidsplass sammen. Basert på lignende konsept som andre tjenester som har oppstått med den populære delingsøkonomien de siste årene er Kontorplasser.no en nettside med oversikt over ledige arbeidsplasser. Selv omtaler de seg som en unik tjeneste som knytter sammen dem som leter etter en ledig kontorplass med dem som har en plass til overs (Kontorplasser.no, 2017). På hjemmesiden kan man ved hjelp av filtre velge om man søker arbeidsplass i åpent landskap eller eget kontor. Tjenesten er tilpasset de som er på jakt etter fleksible løsninger for kontorplasser og for de som har ledig plass i sine lokaler. Hvis en leietaker har noen kontorer eller arbeidsplasser som står tomme kan en bedre utnyttelse av arealene skape en nyttig ekstraintekt.

Slik fungerer det



Finn kontorplass

Let blant hundrevis av kontorplasser i hele Norge



Kontakt utleier

Diskutér pris eller avtale befaring direkte med eier



Flytt inn

Bli enige om kontrakten, betal og flytt rett inn.

FIGUR 9: KONSEPTET TIL KONTORPLASSER. SKJERMDUMP FRA KONTORPLASSER.NO (HENTET 03.05.2017)

En annen aktør i Oslo er Allekontorfellesskap.no, en del av MatchOffice som har arbeidet med utleie av kontorer i 15 år. I følge tjenesten selv er de Norges første portal for kontorfellesskap. Gjennom samarbeid med alle kontorhotellene i Oslo hjelper de utleierne med å bli eksponert ovenfor målgruppen samtidig som de gjør det enklere og billigere for potensielle leiere å finne kontor plass (Allekontorfellesskap.no, 2017). Tjenesten tilbyr et gratis søk etter kontorhoteller og kontorfellesskap til leie og potensielle leietakere kan motta gratis og uforpliktende tilbud.

Kontorhotell og kontorfellesskap i Norge

På Allekontorfellesskap.no får du enkelt og raskt overblikk over kontorhoteller og kontorfellesskap i hele Norge.

Med et kontorhotell holder du kostnadene dine nede. Du sparer 15-35 % sammenlignet med et vanlig kontor til leie.

- ✓ Gratis søk etter kontorhoteller og kontorer til leie
- ✓ Overblikk over tusenvis av kontorlokaler i Norge
- ✓ Gratis og uforpliktende tilbud om kontorer til leie
- ✓ Få informasjon om kontoret tilsendt med én gang
- ✓ Enkelt søk etter by eller område

Finn kontor nå: Eller

Så enkelt er det:

1. Søk i databasen
2. Velg ut kontorer
3. Få tilsendt informasjon

FIGUR 10: SØKETJENESTEN TIL ALLEKONTORFELLESSKAP. SKJERMDUMP FRA ALLEKONTORFELLESSKAP.NO (HENTET 03.05.2017)

7.2.7 Oppsummering

I leiemarkedet for kontorbygg i Oslo finnes det en rekke ulike konsepter med ulike løsninger og egenskaper, tilpasset ulike behov for bedrifter og enkeltpersoner.

- **Tradisjonelle lokaler:** Store lokaler på lange leiekontrakter. Leietaker er typisk større bedrifter som ønsker forutsigbarhet.
- **Kontorhoteller:** Fullt møblerte lokaler i alle størrelser som kan leies på time-, dags-, uke eller månedsbasis. Leietaker er typisk bedrifter som ikke har egne kontorlokaler i den aktuelle byen.
- **Kontorkomplekser:** Tilbyr lokaler i alle størrelser på lengre leiekontrakter. Fokus på komplett tjenestetilbud og god fleksibilitet til kundens plassbehov. Leietaker er både store og små bedrifter.
- **Coworking:** Tilbyr arbeidsplass i åpent landskap eller kontor for ulike tidsperioder. Fokus på å være et fellesskap med et faglig og sosialt miljø for nettverksbygging. Typisk leietaker er frilansere eller nyoppstartede bedrifter.
- **Kombinasjoner:** Både cowork og kontorkompleks som tilpasser lokalene til kundens plassbehov. Fokus på både fleksible lokaler leiekontrakter. Typisk leietaker er små eller nyoppstartede bedrifter.

7.3 Markedet fremover

Som en del av korrespondansen med de ulike informantene ble konsepter i fremtiden et naturlig samtaleemne. Både hvordan utviklingen for utleie av kontorlokaler vil være fremover og hvilke trender og faktorer som vil påvirke dette er temaer som det drøftes ulikt om i eiendomsbransjen. «Det skjer veldig mye med teknologi og eiendom. Både direkte hvordan teknologi påvirker hva man kan gjøre i et bygg men enda viktigere hvordan teknologien endrer samfunn og arbeidsstrukturer. Veldig mange skjønner ikke det som skjer. Det er naturlig for det har ikke skjedd enda men det er veldig mye rar synsing rundt dette», sier informant 7.

Vedrørende spørsmålet om hva som er et attraktivt kontorbygg i fremtiden sier informant 3 at «det først må kartlegges hvordan fremtidens arbeidsplass ser ut. Norge har 8% freelance i dag, USA 40%. Hvordan overføres utvikling hos mennesker og trender seg videre til eiendom? Eiendom generelt har gått litt tregt i utvikling, det er blitt for isolert som eget fag. Eiendom regnes ut i fra tradisjonell verdi hvor de fleste aktørene har klustere. Det er en etablert sannhet at eiendom krever lokalkunnskap, men det er likevel potensiale for forbedring for kontoreiendom. Flytting/relokasjon er dyrt både for leietaker og huseier. Huseier mister omtrent 2,5 år leieinntekt i forbindelse med leietakerskifte i form av periode med tomme lokaler og rehabilitering. Fremtidens kontorplass bør derfor være mer fleksibel og attraktiv for å redusere skifte i leietakere.»

Informant 3 mener at «spesielt to faktorer er sentral og forstyrrende for "fremtidens arbeidsplass": 1. tidsbestemte kontrakter og 2. bestemte arealer». Informanten fortsetter med å påstå at «fremtidsrettede bygg vil være mer cowork og hub hvor man tilbyr lokaler og tilrettelegger for nettverk. Det er også naturlig fra et finansielt standpunkt å utnytte arealer bedre og tilrettelegge for at de skal kunne benyttes av flere folk». «Eksempelvis har Coca-Cola en sentral "hub" for merkevare og identitet, men arbeidsstyrken er spredd utover. Slike løsninger vil være mer fleksibel og tilpasset leietakers behov med tanke på opp- og nedskalering».

Informant 3 forespeiler "fremtidens kontorbygg" «bestående av forskjellige utforminger i forskjellige etasjer. For eksempel en 1. etasje med fellesaraler, 2. etasje med coworking, 3.

etasje med åpent kontorlandskap og en 4. etasje med cellekontorer. Et tilbud av forskjellige arbeidsplasser og fasiliteter til forskjellige preferanser hos arbeidere. Bygg som legger mer vekt på helheten og miljøet enn spesialtilpassede lokaler og image hos de enkelte bedriftene. Det sentrale vil da være hvilke synergier som skapes».

«Når det blir flere hundre leietakere i hvert bygg, er det avgjørende for lønnsomheten at man har gode teknologiske løsninger for å administrere leieforholdene. Digitalisering av tjenestene vil bidra til at kostnaden ved forvaltning holdes nede til tross for at man har svært mange forskjellige kunder og relativt høyt gjennomtrekk. Samtidig vil dette gi kundene et bedre og mer sømløst produkt. Digitalisering kan dessuten bidra til å skape nye forretningsområder. Man kan for eksempel bruke de samme applikasjonene som betjener bygget til å bygge sosiale nettverk og til å gi tredjeparts leverandører tilgang til kundemassen», sier informant 4.

Informant 7 runder av med å si at «det vil være utfordrende for kontorkonsepter innen coworking å lage miljøene kule nok slik at leietakerne ikke ønsker å "lukke døren etter seg". Utfordringen ligger i å virkelig få til interaksjon mellom de ulike leietakerne. Hva skal til for at folk tar med seg datamaskinen ut i kafé-området for å arbeide?».

8 KONKLUSJONER

8.1 Utviklingen til kontorkonsepter

Utviklingen til kontorkonsepter kommer av en rekke faktorer. Måten kontorarbeid utføres har utviklet seg betydelig de siste tiårene. Spesielt forbedringen av ICT (information and communications technology) har ført til en effektivisering av produktiviteten i kontorarbeid. Fremveksten til denne teknologien, kombinert med tilgjengelige digitale arbeidsverktøy som laptop og nettbrett, har også muliggjort effektivt arbeid selv utenfor kontoret. Et resultat av denne utviklingen, og for å spare kostnader, er at kontorlokalene til ulike bedrifter har redusert gradvis i størrelse de siste tiårene. Kontoret spiller likevel fortsatt en sentral rolle for bedrifter, spesielt som møteplass for samarbeid og en arena for spontan informasjon og uformell kunnskapsdeling. Som en del av denne trenden har det også blitt introdusert nye begreper som "clean desk" og "free seating" hvor det fokuseres på utforming av kontorlokalene som skal bidra til mer kommunikasjon og kunnskapsdeling, i tillegg til insentivet om å spare kostnader. Bedrifter evaluerer derfor stadig hvilke løsninger for kontoret som passer best for arbeidet og produktiviteten hos sine ansatte, samtidig som det fokuseres på kostnadene.

En ny generasjon, milleniumsarbeiderne, har også skapt nye behov til kontorlokaler gjennom måten de arbeider eller ønsker å arbeide på. Selvstendige næringsdrivende og frilansere har de siste årene utgjort en stor økning av arbeidsstyrken globalt. Sammen med mennesker som reiser mye i forbindelse med arbeidet sitt er det derfor blitt et økende fokus på lett tilgjengelige og fleksible kontorlokaler. Det har oppstått en rekke konsepter for å prøve å tilfredsstille disse behovene. Kontorhoteller har eksistert siden begynnelsen av 90-tallet for leie av fullt utstyrte kontorlokaler i ønsket periode, men de siste 10 årene har det også oppstått en rekke mer spesialiserte konsepter. For disse konseptene står tilrettelegging for nettverksbygging og kunnskapsutveksling, i tillegg til fleksible arbeidsplasser, i fokus. Parallelt med å tilby arbeidsplasser som er lett tilgjengelig og økonomisk gunstig, prioriteres sosialt og faglig miljø for å fange interessen til og å være attraktiv hos potensielle leietakere.

8.2 Kontorkonsepter i Oslo

Markedet for kontorlokaler i Oslo har til dels fulgt den globale utviklingen for kontorkonsepter. Kontorhotell ble etablert på midten av 90-tallet og de siste fem årene har det dukket opp over et titalls aktører for coworking som også fokuseres på det sosiale og faglige miljøet i kontorlokalene. Spesielt markedet for coworking-fellesskap er på fremgang i Oslo. I tillegg til at enkelte eksisterende aktører mer enn doblet sine arealer tidligere i år planlegger flere andre eiendomsaktører å opprette nye slike fellesskap i løpet av sommeren.

Fokuset på tilgjengelige tjenester i kontorbygg har økt blant leietakere. Som et resultat av dette har også kontorkomplekser, som tilbyr fleksible lokaler samt totale løsninger og tilbud av tjenester, etablert seg i Osloområdet. Slike konsepter er enkelt for leietakerne fordi alle tjenester er ivaretatt av huseier og all infrastruktur er på plass. Ved spesielle hendelser er disse konseptene også fleksible dersom det oppstår et behov for ned- eller oppskalering av lokaler.

8.3 Videre forskning

Det er mange meninger om de ulike konseptene som eksisterer i leiemarkedet for kontorbygg og utviklingen går fort. Denne oppgaven tar kun for seg hvilke konsepter som eksisterer i dagens kontormarked. Det er ikke lagt fokus på hvilke konsepter som er mest lønnsomt for de ulike huseierne, og det er heller ikke undersøkt hvilke konsepter som er mest attraktive hos leietakere. Å undersøke konseptene fra et økonomisk perspektiv for å finne ut hva som er lønnsomt, og mest lønnsomt, er et interessant tema som trenger videre forskning.

Oppgaven har også bare meget kort drøftet hvilke trender som vil påvirke kontorkonsepter i fremtiden og hvordan disse eventuelt vil fremstå. Spesielt hvordan store bedrifter, med hjelp av digitalisering, skal kunne plasseres i bygg med egenskapene til de nye konseptene kan også være et spennende tema for videre forskning.

9 KILDER

- Allekontorfellesskap.no. (2017). *Om oss*. Hentet mai 1., 2017 fra Allekontorfellesskap.no:
<http://allekontorfellesskap.no/om-oss/>
- Capas, A. (2016). The Future of Shared Office Space. *Development Magazine Winter 2015/2016* . Hentet februar 5., 2017 fra <http://www.naiop.org/en/Magazine/2015/Winter-2015-2016/Development-Ownership/The-Future-of-Shared-Office-Space.aspx>
- Cave, A. (2009, april 25.). Mark Dixon: the Briton who wants to build a new Google . *The Daily Telegraph*. Hentet april 14., 2017 fra <http://www.telegraph.co.uk/finance/financetopics/profiles/5219967/Mark-Dixon-the-Briton-who-wants-to-build-a-new-Google.html>
- CEBR. (2013). *O2 Individual Productivity Index How ICT technology drives the UK office economy*. London: Centre for Economics and Business Research. Hentet mars 20., 2017 fra https://www.cebr.com/wp-content/uploads/2013/10/O2-Individual-Productivity-Index-report_final.pdf
- Citrix Systems, Inc. (2012). *Workplace of the Future: a global market research report*. Fort Lauderdale, FL, USA: Citrix Systems, Inc. Hentet mars 2., 2017 fra https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/products-solutions/workplace-of-the-future-a-global-market-research-report.pdf
- Citrix Systems, Inc. (2017). *Slik skaper du fremtidens arbeidsplass: Webområde for Citrix Systems, Inc.* Hentet mars 2., 2017 fra <https://www.citrix.no/articles/workplace-transformation.html>
- Crook, J. (2017, april 25.). WeWork's office takeover continues with the launch of the Services Store. *TechCrunch*. Hentet mai 5., 2017 fra <https://techcrunch.com/2017/04/25/weworks-office-domination-continues-with-the-launch-of-the-services-store/>
- Deskmag. (2016). *Global Coworking Survey 2017*. Brussels: Deskmag in collaboration with SocialWorkplaces.com. Hentet mars 20., 2017 fra <https://socialworkplaces.com/global-coworking-survey-2017-data/>
- DN.no. (2014, januar 1.). Ekstrem oppussing på jobben. *D2 - Dagens Næringsliv*. Hentet februar 17., 2017 fra <http://www.dn.no/d2/2014/01/01/ekstrem-oppussing-pa-jobben>
- Elsbach, K., & Bechy, B. (2007, Desember). It's More than a Desk: Working Smarter through. *California management review*, 49(2), ss. 80-101. Hentet mars 28., 2017 fra

https://www.researchgate.net/publication/271677023_It%27s_More_than_a_Desk_Working_Smarter_through_Leveraged_Office_Design

Elsbach, K., & Pratt, M. (2007, desember 1.). The Physical Environment in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), ss. 181-224.

Entra. (2017). *Om Entra*. Hentet mars 22., 2017 fra Entra: <https://entra.no/about>

Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre* (2.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Evolve. (2017). *Hjem*. Hentet april 5., 2017 fra Evolve: <http://www.evolve.no/>

Fjellestad, K. I. (2010). *Cellekontor eller åpne kontorløsninger*. Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning, Fakultet for arkitektur og billedkunst. Trondheim: NTNU. Hentet februar 14., 2017 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/278851>

Foertsch, C., & Cagnol, R. (2013, september 2.). *The History Of Coworking In A Timeline*. Hentet april 29., 2017 fra Deskmag: <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial Real Estate Analysis and Investments* (3.. utg.). Mason, OH, USA: OnCourse Learning.

Gimmestad, J. (2013, november 15.). Trives ikke i åpent landskap. *Aftenposten (nettside)*. Hentet april 29., 2017 fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/Trives-ikke-i-apent-landskap-103724b.html>

Huet, E., & Alpeyev, P. (2017, mars 21.). SoftBank Invests \$300 Million in WeWork. *Bloomberg.com*. Hentet mai 5., 2017 fra <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-21/softbank-invests-300-million-in-wework>

Jahncke, H. (2012). *Cognitive Performance and Restoration in Open-Plan Office Noise*. University of Gävle, Faculty of Engineering and Sustainable Development . Gävle, Sweden: Universitetsstryckeriet. Hentet mars 7., 2017 fra <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:991382/FULLTEXT01.pdf>

KLP Eiendom. (2017). *Fakta*. Hentet mars 23., 2017 fra KLP Eiendom: <http://www.klpeiendom.no/om-klp-eiendom/fakta>

Kontorplasser.no. (2017). *Om tjenesten*. Hentet april 28., 2017 fra Kontorplasser: <http://www.kontorplasser.no/info/om-tjenesten>

Leikvam, G., & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Lund, J. F. (2012). *Jobbtilfredshet i det åpne kontorlandskap. Hvordan påvirker åpne kontorlandskap grad av jobbtilfredshet hos arbeidstakeren?* Psykologisk institutt. Trondheim: NTNU. Hentet mars 28., 2017 fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/270931/573804_FULLTEXT01.pdf?sequence=1
- MESH. (2017). *About*. Hentet mai 2., 2017 fra MESH Norway: <http://www.meshnorway.com/about>
- MESH. (2017). *History*. Hentet mai 2., 2017 fra MESH Norway: <http://www.meshnorway.com/about/history>
- MESH. (2017). *Memberships*. Hentet mai 2., 2017 fra MESH Norway: <http://www.meshnorway.com/memberships>
- Nystad, R. (2016, mars 31.). *Union.no*. Hentet februar 2., 2017 fra Er coworking starten på en revolusjon i leiemarkedet?: <http://www.union.no/fagartikkel/er-coworking-starten-pa-en-revolusjon-i-leiemarkedet/>
- Nystad, R. (2016, mai 26.). *Union.no*. Hentet februar 2., 2017 fra Co-working – noe for tradisjonelle eiendomsselskap?: <http://www.union.no/fagartikkel/co-working-noe-for-tradisjonelle-eiendomsselskap/>
- Næringseiendom.no. (2017). *Til leie – Nytt Co-Working konsept åpner i kjernen av Oslo august 2017*. Hentet mai 3., 2017 fra Næringseiendom: <http://ne.no/vis/til-leie-nytt-coworking-konsept-%E3%A5pner-i-kjernen-av-oslo-august-2017-46904>
- Pejtersen, J., Feveile, H., Christensen, K., & Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey. *Scand J Work Environ Health*(5), ss. 376-382. Hentet april 4., 2017 fra http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3167
- Phan, T. (2016). *Coworking Spaces: From industrial complexes to the fourth industrial revolution?* Oslo: Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo. Hentet mai 9., 2017 fra <http://gattaca.no/research/coworking-spaces>
- Regus. (2017). *Arbeidsplasser i Oslo*. Hentet april 25., 2017 fra Regus.no: <http://www.regus.no/office-space/norway/oslo>
- Regus. (2017). *Company profile*. Hentet april 10., 2017 fra Regus.co.uk: <http://www.regus.com/investors/company-profile>

- Regus. (2017, mai 3.). *Fleksible kontorer i Spaces Oslo Kvadraturen*. Hentet fra Regus:
<http://www.regus.no/office-space/norway/oslo/spaces-oslo-kvadraturen>
- Regus. (2017). *Virtual office options*. Hentet april 10., 2017 fra Regus.co.uk:
<http://www.regus.com/virtual-office>
- RightSize. (2017). *Om oss*. Hentet april 24., 2017 fra RightSize Office: <http://rightsize.no/om-oss/>
- Rosenholm Campus. (2017). *Kontorhotell*. Hentet januar 30., 2017 fra Rosenholm Campus:
<http://www.rosenholmcampus.no/ledige-lokaler/kontorhotell>
- Rosenholm Campus. (2017). *Om Rosenholm Campus*. Hentet januar 30., 2017 fra Rosenholm Campus:
<http://www.rosenholmcampus.no/om-rc>
- Rønne, S. (2017, april 27.). Alle vil til Mesh. *Næringseiendom.no*. Hentet mai 2., 2017 fra
<http://a.naringseiendom.no/2017/04/27/alle-vil-til-mesh/>
- Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen* (1.. utg.). Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Shevory, K. (2011, januar 18.). Office Work Space Is Shrinking, but That's Not All Bad. *The New York Times*.
Hentet april 22., 2017 fra
<http://www.nytimes.com/2011/01/19/realestate/commercial/19space.html>
- StartupHome. (2017). *Pilot video*. Hentet april 29., 2017 fra StartupHome: <https://startuphome.io/>
- Storebrand Eiendom. (2017). *Vår miljøvisjon*. Hentet mars 23., 2017 fra Storebrand Eiendom:
<https://www.storebrand.no/eiendom/miljovisjon>
- Syvertsen, K. (2016). *BREEAM-NOR EXCELLENT - kun en bonus for norske leietakere?* Institutt for
landskapsplanlegging. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Hentet april 2., 2017 fra
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2401106>
- Technopolis. (2017). *Om oss*. Hentet januar 16., 2017 fra Technopolis: <http://www.technopolis.no/om-oss/>
- Technopolis. (2017). *Tjenester*. Hentet januar 16., 2017 fra Technopolis:
<http://www.technopolis.no/tjenester/>
- The Collective. (2017). *Co-living*. Hentet april 26., 2017 fra The Collective:
<https://www.thecollective.co.uk/coliving>
- The Collective. (2017). *Working - What to expect*. Hentet april 27., 2017 fra The Collective:
<https://www.thecollective.co.uk/working#>

Weeden, T. (2017). *Leading the Workspace Revolution*. Oslo: Regus.

WeWork. (2017). *Locations*. Hentet mai 5., 2017 fra WeWork.com: <https://www.wework.com/locations>

WeWork. (2017). *Plans & Pricing*. Hentet mai 5., 2017 fra WeWork.com: <https://www.wework.com/plans>

WeWork. (2017). *Why WeWork*. Hentet mai 5., 2017 fra WeWork.com: <https://www.wework.com/why-wework>

Wiese, M. (2017, mars 9.). Welcome to Pier X - Aker Brygge! *LinkedIn*. Hentet mai 3., 2017 fra <https://www.linkedin.com/pulse/welcome-pier-x-aker-brygge-morten-wiese>



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway