

Att äga eller hyra lokaler?

En analys av lönsamhet, hållbarhet och andra påverkande faktorer

Emma Rosén
Emma Westin

Copyright © Emma Rosén & Emma Westin, 2023

Båda författarna har gemensamt bidragit till hela examensarbetet.

Fastighetsvetenskap
Institutionen för teknik och samhälle
Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet
Box 118
221 00 Lund

ISRN: LUTVDG/TVLM 23/5531SE
Tryckort: Lund

Att äga eller hyra lokaler?

Freehold or leasehold?

Examensarbete utfört av/Master of Science Thesis by:

Emma Rosén, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

Emma Westin, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

Handledare/Supervisor:

Rebecka Lundgren, doktorand, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds universitet

Examinator/Examiner:

Riikka Kyrö, lektor, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds universitet

Opponent/Opponent:

Anton Renmark, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds universitet

August Liljenberg, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds universitet

Nyckelord:

äga, hyra, kontorsmarknaden, organisation, beslutsmatris, kommersiella lokaler, flexibilitet, hållbarhet, privat sektor, offentlig sektor

Keywords:

freehold, leasehold, office market, organization, decision-making matrix, commercial premises, flexibility, sustainability, private sector, public sector

Abstract

In recent years, the office market has been changing, mainly due to the Covid-19 pandemic and technological innovation. This has impacted how office space is used and has led to an increase in the range of available real estate products. One of the decisions organizations need to make is whether to own or lease their space, which is a decision driven by several parameters. The right decision for an organization is one that can be justified with good reasons, which is important partly because the decision affects the organization economically.

The purpose of the study is to investigate when it is strategically most appropriate for an organization to own or lease space. The study focuses on the office market in Sweden. In particular, the study examines how the parameter of sustainability influences the organization's choice. In doing so, the study complements and updates previous research. The thesis investigates the following two questions:

- What parameters make it strategically most appropriate for an organization to own or lease office space?
- How do an organization's sustainability strategies influence the choice between owning and leasing office space?

The study was conducted as a qualitative case study containing a literature review and semi-structured interviews. To identify previous research on the subject and to provide a theoretical basis for the thesis, a literature review was conducted. Further, the case study involved semi-structured interviews to gain data and subsequently analyze the factors that influence organizations' decisions to own or lease office space. A total of ten organizations participated in the study. Three of the organizations were real estate consulting firms and the rest were users of office space in the private and public sectors. The participants answered a number of questions focusing on the office market and the driving forces for acquiring office space. All interviews were transcribed and analyzed using thematic analysis.

The results of the study are presented in a decision-making matrix. According to the matrix, the following parameters influence an organization's decision to own or lease: operation, plant and machinery, management, inflation, capital, current portfolio, property management and location. Compared to previous research that has not been limited to specific types of business premises, this study has shown that other parameters are relevant for organizations when it comes to office space. The results also show that sustainability is not a parameter that is of importance to organizations in their decision-making process. The conclusion of the study is that the decision-making matrix developed is best suited for larger organizations in the private sector.

Sammanfattning

Under de senaste åren har kontorsmarknaden varit under förändring, framför allt som en effekt av Covid-19-pandemin och teknisk innovation. Detta har påverkat hur kontorslokaler används och inneburit ett ökat utbud av fastighetsprodukter. Ett av de beslut som organisationer behöver ta är om de ska äga eller hyra sina lokaler, vilket är ett beslut styrt av flera parametrar. Det rätta beslutet för en organisation är det beslut som kan motiveras med goda grunder, vilket delvis är av betydelse då beslutet har en ekonomisk påverkan på organisationen.

Syftet med studien är att undersöka när det är strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga respektive hyra lokaler. Studien fokuserar endast på kontorsmarknaden i Sverige och utreder särskilt hur parametern hållbarhet är avgörande i organisationens val. Genom detta ska studien komplettera och uppdatera tidigare forskning. Arbetet utreder följande två frågeställningar:

- Vilka parametrar gör det strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga eller hyra kontorslokaler?
- Hur påverkar en organisations hållbarhetsstrategier valet mellan att äga och hyra kontorslokaler?

Studien genomfördes som en kvalitativ fallstudie innehållande en litteraturgenomgång och semistrukturerade intervjuer. Litteraturgenomgången gjordes för att identifiera tidigare forskning inom ämnet och för att utgöra den teoretiska grunden för arbetet. Sedan genomfördes en fallstudie med semistrukturerade intervjuer för att samla data och därefter analysera faktorer som påverkar organisationers beslut att äga eller hyra kontorslokaler. Totalt har tio organisationer deltagit i studien, varav tre organisationer var fastighetsrådgivningsbolag och övriga brukare av kontorslokaler inom privat och offentlig sektor. De deltagande har svarat på ett antal frågor som fokuserar på kontorsmarknaden och drivkrafter vid lokalanskaffning. Samtliga intervjuer har transkriberats och analyserats med en tematisk analys.

Studiens resultat framgår i en beslutsmatrix. Enligt matrisen har följande parametrar påverkan på organisationers beslut att äga eller hyra lokaler: verksamhet, anläggningar och maskiner, organisation, inflation, kapital, fastighetsportfölj, fastighetsförvaltning samt läge. I jämförelse med tidigare forskning som ej är avgränsad till särskild typ av verksamhetslokaler, har det i denna studie visat sig att andra parametrar är relevanta för organisationer när det kommer till kontorslokaler. Det framkommer även att hållbarhet inte är en parameter som är avgörande för organisationer i beslutet. Slutsatsen i studien är att den framtagna beslutsmatrisen lämpar sig bäst för större organisationer inom privat sektor.

Förord

Med detta arbete avslutar vi våra fem års studier i Lund och blir civilingenjörer i lantmäteri. Det är med blandade känslor vi nu lägger studietiden bakom oss och är redo för nya utmaningar i livet.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Rebecka Lundgren från avdelningen för fastighetsvetenskap som stöttat oss genom hela processen och gett oss värdefull feedback. Tack även till alla respondenter som ställt upp i studien och gjort arbetet möjligt att genomföra. Det har varit en givande och lärorik termin där vi i slutändan både tar med oss goda kunskaper om kontorsmarknaden och ett utvecklat skrivande.

Våra fem år i Lund har inte bara inneburit studier, utan även en fantastisk upplevelse av Lunds studentliv. Detta har gett oss minnen och vänner för livet som vi är evigt tacksamma för.

Lund, maj 2023



Emma Rosén



Emma Westin

Innehållsförteckning

1 Inledning	10
1.1 Bakgrund	10
1.2 Syfte	11
1.3 Frågeställningar	11
1.4 Avgränsning.....	11
1.5 Tidigare forskning	12
1.5.1 Forskning.....	12
1.5.2 Examensarbeten.....	13
1.6 Disposition.....	14
2 Metod.....	15
2.1 Tillvägagångssätt.....	15
2.2 Kvalitativ forskningsmetod	16
2.2.1 Litteraturgenomgång	17
2.2.2 Fallstudie	17
2.2.3 Angreppssätt.....	18
2.2.4 Urval.....	18
2.3 Semistrukturerade intervjuer	19
2.3.1 Intervjuer för datainsamling	19
2.3.2 Urval för intervjuer.....	19
2.4 Resultatens tillförlitlighet	21
2.4.1 Reliabilitet	21
2.4.2 Validitet	21
3 Litteraturgenomgång.....	23
3.1 Att hyra verksamhetslokaler.....	23
3.1.1 Lokalhyresmarknaden i Sverige.....	23
3.1.2 Generella argument för att hyra.....	23
3.2 Att äga verksamhetslokaler.....	25
3.2.1 Äganderätten i Sverige	25
3.2.2 Kommersiella fastighetstransaktioner	25
3.2.3 Generella argument för att äga	27
3.3 Kontor.....	29
3.3.1 Kontorsmarknaden i Sverige	29
3.3.2 Flexibla kontor.....	31
3.3.3 Omvärldsfaktorer.....	33

Att äga eller hyra lokaler?

3.4 Organisationsteori.....	34
3.4.1 Organisationsstrukturer	34
3.4.2 Förändring i organisationsstrukturer	35
3.5 Affärsmodell för hållbarhet	36
3.5.1 Miljömässig hållbarhet	36
3.5.2 Social hållbarhet	38
3.5.3 Ekonomisk hållbarhet.....	39
3.6 Affärsstrategier och vägen till beslut.....	39
3.6.1 Strategiska och finansiella skäl	40
3.6.2 Beslutsfattare	41
3.6.3 Beslutsmatris för äga eller hyra.....	41
4 Resultat	43
4.1 Organisationerna och deras förutsättningar	43
4.2 Trender på kontorsmarknaden	44
4.2.1 Kontorets utformning	44
4.2.2 Hyrbridarbete.....	44
4.2.3 Betydelsen av kontorets geografiska läge	45
4.3 Drivkrafter vid beslut om lokalanskaffning.....	45
4.3.1 Verksamhet.....	45
4.3.2 Finansiell förvaltning.....	46
4.3.3 Lokalbehov	46
4.3.4 Varumärke	46
4.3.5 Anläggningar och maskiner.....	47
4.3.6 Organisation	47
4.3.7 Inflation	48
4.3.8 Kapital	49
4.3.9 Nuvarande fastighetsportfölj	50
4.3.10 Fastighetsförvaltning	51
4.3.11 Läge	51
4.3.12 Miljömässiga aspekter.....	52
4.3.13 Sociala aspekter	54
4.4 Uppdaterad och reviderad beslutsmatris.....	55
5 Diskussion.....	56
5.1 Parametrar inkluderade i tidigare forskning	56
5.2 Övriga påverkande faktorer	59
5.3 Beslutsmatrisens tillämplighet.....	62
5.3.1 Tillämpning av beslutsmatrisen på kontor	62
5.3.2 Tillämpning av beslutsmatrisen på organisationer	63
5.4 Teoretiskt och praktiskt bidrag	64

Att äga eller hyra lokaler?

6 Slutsats	65
6.1 Förslag på vidare studier.....	66
Referenser	68
Bilagor	76
Bilaga 1 - Intervjufrågor till rådgivningsbolag.....	76
Bilaga 2 - Intervjufrågor till brukare	77

1 Inledning

I detta kapitel introduceras en bakgrund till arbetet samt en problemformulering till vad studien kommer att undersöka. Även syfte, frågeställningar, avgränsningar och disposition framgår av detta avsnitt.

1.1 Bakgrund

En central fråga för alla organisationer är hur deras verksamhetslokaler ska anskaffas, där en del som organisationen behöver ta ställning till är om de ska äga eller hyra lokalerna. Beslutet måste vara välgrundat, inte minst med anledning av att det val som görs har påverkan på organisationens ekonomi. Medan fastighetsinvesteringar kräver god tillgång till kapital (Barkham & Park 2011) är hyreskostnader i stället en del av utgiftssidan i organisationens balansräkning (Lasfer 2007).

Effekterna av Covid-19-pandemin har fått stor uppmärksamhet i samhället, där en av dessa är ökat hybridarbete vilket medfört att kontorets funktion ifrågasatts (Tagliaro & Migliore 2022). Under de senaste åren har det även kommit ut många publikationer som beskriver hur digitalisering och utvecklad teknik inneburit förändrade arbetsätt (Harris 2015; Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Kontorsmarknadens förändringar har belysts i flera branschrapporter, där det bland annat konstaterats att framtidens behov av kontor inte kommer vara detsamma som det en gång varit (Colliers 2022). På senare tid har även hållbarhet fått ett större fokus bland de som nyttjar kontorslokaler, där ett ökat intresse för miljömärkta byggnader samt lokaler som bidrar till de anställdas välmående påvisats (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Förändringarna innebär att organisationer i allt större utsträckning behöver vara flexibla (Echeverri, Jylhä & Koppels 2021). Med utvecklingen av kontorsmarknaden har utbudet av fastighetsprodukter blivit bredare, där organisationer som föredrar att hyra lokaler kan välja allt från standardiserade avtal på tre år till coworking-kontor med korta kontraktslängder och delade ytor (Harris 2015). Samtidigt kvarstår fortfarande alternativet för organisationer att äga sina egna kontorslokaler.

Historiskt sett har det varit vanligt att kontor ägts av den egna organisationen (Haynes, Nunnington & Eccles 2017), men detta har på senare tid utvecklats till att de flesta organisationer hyr sina lokaler (Harris 2015). Det är sedan tidigare känt att fastigheter är kapitalintensiva och ett fastighetsköp innebär därmed höga transaktionskostnader (Lind & Lundström 2010), samtidigt som fastighetsägande ger möjlighet till en stabil avkastning (Lasfer 2007). Å andra sidan är hyreskontrakt kända som ett flexibelt alternativ för organisationer i den mening att avtal kan sägas upp eller kompletteras om lokalbehovet ändras (Lind & Brunet 2008). Dock har det påvisats att högre inflation medför ökade hyror eftersom många lokalhyreskontrakt är indexreglerade (Svefa 2022a).

Observationer från en tidigare studie av Lasfer (2007) tyder på att en organisations benägenhet att hyra eller äga verksamheter beror på bransch, storlek och tillväxtprognos. I samma studie hävdas att ett mer effektivt nyttjande av fastigheter främjas när organisationer hyr lokaler och att beslutet kring lokalanskaffning i många fall styrs av strategiska affärsskäl. Vilka affärsskäl som är avgörande i beslutet och när äga respektive hyra verksamhetslokaler lämpar sig bäst för en organisation har tidigare undersökts i forskning. Först av Weatherhead (1997) som presenterade en beslutsmatris, för att sedan publiceras i en utvecklad och uppdaterad version av Haynes, Nunnington och Eccles (2017). Författarna konstaterade att ett antal strategiska, operationella och finansiella faktorer påverkar beslutet.

Flera studier har tidigare undersökt vilka faktorer som påverkar en organisations beslut att äga eller hyra verksamhetslokaler. Däremot har mindre uppmärksamhet ägnats åt att studera hur ett sådant beslut tas gällande kontorslokaler i Sverige. Exempelvis är den tidigare beslutsmatrisen från Haynes, Nunnington och Eccles (2017) tänkt att tillämpas på alla typer av verksamhetslokaler och inte enbart på kontorslokaler, samt att den är baserad på organisationer i Storbritannien. För närvarande saknas även belegg för hur parametern hållbarhet kan komma att påverka valet att äga eller hyra kontorslokaler, trots att vikten av hållbarhet blir allt större.

1.2 Syfte

Examensarbetets övergripande syfte är att undersöka när det är strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga respektive hyra lokaler. Syftet är att komplettera och uppdatera tidigare forskning genom att endast fokusera på kontorsmarknaden i Sverige, samt att undersöka hur parametern hållbarhet förhåller sig till det val som organisationer gör.

1.3 Frågeställningar

Den presenterade bakgrunden och studiens definierade syfte leder till följande frågeställningar:

- Vilka parametrar gör det strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga eller hyra kontorslokaler?
- Hur påverkar en organisations hållbarhetsstrategier valet mellan att äga och hyra kontorslokaler?

1.4 Avgränsning

Arbetet avgränsas till att undersöka aktörer med kontorslokaler på den svenska marknaden. Övriga lokaliteter än kontor behandlas inte i detta examensarbete. Med strategiskt mest lämpligt avses det val som utifrån utvalda parametrar lämpar sig bäst för en organisation i en enskild situation. Studien undersöker organisationer inom både

privat och offentlig sektor, där offentlig sektor inkluderar statligt ägda bolag. Genom intervjuerna representeras olika branscher inom de båda sektorerna. Intervjufrågorna i studien baseras på den beslutsmatris som tagits fram av Haynes, Nunnington och Eccles (2017) och det är i huvudsak dessa parametrar som undersöks i studien. Arbetet kommer genomgående att ha ett brukarperspektiv men intervjuerna kommer genomföras med både brukare av lokaler och fastighetsrådgivningsbolag. Storleken på brukarnas organisationer avgränsas till 500 anställda eller fler.

1.5 Tidigare forskning

1.5.1 Forskning

Haynes, Nunnington och Eccles (2017) beskriver valet av en lämplig anskaffning av lokalyta som ett beslut av stor vikt då det ska stödja de strategiska och ekonomiska målen hos organisationen. Enligt författarna görs valet utifrån flera faktorer inom tre övergripande kategorier; strategiska, finansiella och operativa. Utifrån dessa har författarna uppdaterat ett ramverk som fungerar som beslutsmatris. Matrisen är ursprungligen framtagen av Weatherhead (1997) varpå den utvecklats och uppdaterats. Forskningsstudien baserades på den brittiska marknaden och avgränsas inte till något specifikt fastighetssegment, och syftar till att användas som beslutsunderlag för att välja lämpliga fastighetsalternativ.

Även Lasfer (2007) har i sin empiriska studie jämfört finansiella kostnader och fördelar med att hyra respektive äga fastighetstillgångar genom att studera brittiska företag över ett decennium. Av Lasfers (2007) resultat kan det särskilt konstateras att företags val att hyra fastigheter styrs av strategiska beslut såsom möjligheten att finansiera sina tillväxtpotentialer och för att öka sin likviditet. En annan studie som utreder strategiska faktorer bakom beslutet att äga eller hyra företagsfastigheter är *Lease versus buy decision for corporate real estate in the UK* av Barkham och Park (2011). Studien fokuserar på organisationer i Storbritannien och utreder såväl finansiella som icke-finansiella aspekter. Av resultatet framgår flera strategiska faktorer som kan påverka organisationers beslut. En av dessa är företagets storlek, dels då större bolag kan bära större risker och därmed vara mer benägna att äga, dels då en verksamhet behöver vara tillräckligt stor i termer av tillgångar och personer för att ockupera en byggnad. Av studien framgår dock att finansiella faktorer inte är enskilt avgörande vid beslut om att äga eller hyra företagsfastigheter, utan en kombination av företagets strategier, ekonomi samt lokaliseringsanalys behöver samspela.

Tomski (2022) utreder valet mellan äga och hyra utifrån ett organisationsperspektiv. Forskningen använder uppgifter från ett antal slumpvis utvalda organisationer där dessa har delats in i sju olika sektorer; produktion, byggande, handel, service, hotell och restauranger, transport, utbildning. Resultatet av studien visar på att det finns en tydlig relation mellan vilken sektor en organisation tillhör och vilket alternativ, äga eller hyra, som föredras. Tomski (2022) konstaterar att sektorerna produktion, hotell och restaurang, byggande och transport föredrar att äga och att organisationer inom handel

och service föredrar att hyra. Studien beskriver dock inte närmare vilka faktorer som är avgörande för deras val.

I tidigare forskning har det undersökts hur den miljömässiga och sociala hållbarheten tas hänsyn till på fastighetsmarknaden. I en studie av Danivska, Heywood, Christersson, Zhang, och Nenonen (2019) undersöks hur arbetet med dessa två dimensioner av hållbarhet har utvecklats de senaste decennierna. Av rapporten framgår att det har skett en förskjutning där social hållbarhet får allt större fokus. Tidigare har hållbarhet i den bebyggda miljön endast fokuserat på aspekter av miljömässig hållbarhet. Danivska et al. (2019) redogör för hur vikten av hälsa och välbefinnande ökat, vilket vidare innebär att hållbarhetsbegreppet och de krav som ställs på byggnader har förändrats. I rapporten beskrivs att förändringen framför allt syns på hur certifieringssystemen på marknaden har utvecklats, som på senare tid även tar hänsyn till faktorer för människors välmående och hälsa, såsom dagsljus, termisk komfort och akustik. I studien bekräftas också att systemen för miljöcertifierade byggnader tillämpas på majoriteten av nybyggda byggnader, men vad gäller det befintliga beståndet finns en viss eftersläpning (Danivska et al. 2019).

1.5.2 Examensarbeten

Axelsson och Björk (2014) utreder i sin kandidatuppsats *Äga eller hyra lokaler inom offentlig sektor?* den offentliga sektorns ställningstaganden till valet mellan att äga och hyra lokaler, där de drar slutsatsen att det framför allt är syn på risk och flexibilitet som styr beslutet. I resultatet belyser de skillnader mellan privat och offentlig sektor i beslutet mellan att äga och hyra, där de kommer fram till att privata aktörer i kontrast till offentliga har större möjlighet att hantera risker. Dels då den offentliga sektorn har mindre möjligheter att riskdiversifiera, dels då privata aktörer kan ha större möjligheter att aktivt prioritera uthyrning av vakanta lokalytor.

Även examensarbetet *Äga eller hyra samhällsfastigheter - En flerfallsstudie av relationen mellan strategisk och operativ styrning i svenska kommuner* av Sandwall och Åkerström (2022) belyser den aktuella frågan utifrån perspektivet samhällsfastigheter och den offentliga sektorn. I arbetet nämns att det under senare år har skett en utveckling från att offentliga sektorn i princip ägt alla samhällsfastigheter, till att ägandet av dessa fastigheter idag är mer diversifierat. Författarna utreder framför allt relationen mellan strategisk respektive operativ styrning i kommuner, samt analyserar vad kommuner ser som för- och nackdelar med att äga respektive hyra samhällsfastigheter. Utifrån de intervjuer som gjorts i studien finns en enighet att kommunens interna resurser har stor betydelse i valet mellan att äga och hyra samhällsfastigheter. Studiens resultat visar att de kommuner som äger sina fastigheter ser rådigheten över fastigheter och förmågan att fatta beslut utan externa parter som stora fördelar.

Inom områdena ekonomisk lönsamhet och miljömässig hållbarhet har miljöcertifieringar av byggnader och materialval legat till grund för frågeställningar i flera studier. Andersson (2017) undersöker i sitt examensarbete *Lönsam hållbarhet?*

En studie om hållbarhetscertifieringar på svensk fastighetsmarknad hur hållbarhetscertifieringar påverkar fastigheters värde. Författaren kommer fram till att både miljömässiga och sociala certifieringar höjer värdet. Vidare framgår av rapporten att miljömässigt certifierade byggnader medför ökad efterfrågan bland lokalhyresgäster, vilket Andersson (2017) menar resulterar i högre hyror. Samtidigt blir driftnettot för fastighetsägaren större eftersom en certifierad byggnad ofta har lägre driftkostnader. Även Köhler och Rydholm (2021) har i en masteruppsats undersökt om en miljöcertifiering tillför en hyresprenie för kontorshyror. Författarna kommer fram till att en sådan premie existerar samt att en miljöcertifiering har en högre påverkan där lokalutbudet är lägre. Författarna menar vidare att efterfrågan på miljöcertifierade lokaler dels drivs av allt högre ställda krav från hyresgäster, dels av olika regelverk och nationella initiativ.

1.6 Disposition

Kapitel 1, presenterar bakgrunden till arbetet följt av syfte, frågeställningar och avgränsningar. Även ett avsnitt om tidigare forskning omfattas av detta kapitel.

Kapitel 2, beskriver den kvalitativa forskningsmetod som har använts i studien. En genomgång av det angreppssätt och tillvägagångssätt som tillämpats beskrivs också och kapitlet avslutas med en kort diskussion om resultatens tillförlitlighet.

Kapitel 3, utgör den teoretiska grunden för arbetet. Detta kapitel behandlar teori kring att hyra eller äga, kontorsmarknaden i Sverige och hållbarhet. En beskrivning av den tidigare framtagna beslutsmatrisen, för valet mellan att äga och hyra, inkluderas också här.

Kapitel 4, presenterar resultaten från den kvalitativa fallstudien och inkluderar en sammanställning av svar från de tidigare genomförda semistrukturerade intervjuerna.

Kapitel 5, utgör diskussionen där resultat från föregående kapitel diskuteras och analyseras med koppling till de teoretiska grunder som arbetet tidigare har behandlat.

Kapitel 6, presenterar studiens slutsatser och innefattar även ett avsnitt om förslag på vidare forskning inom ämnet.

2 Metod

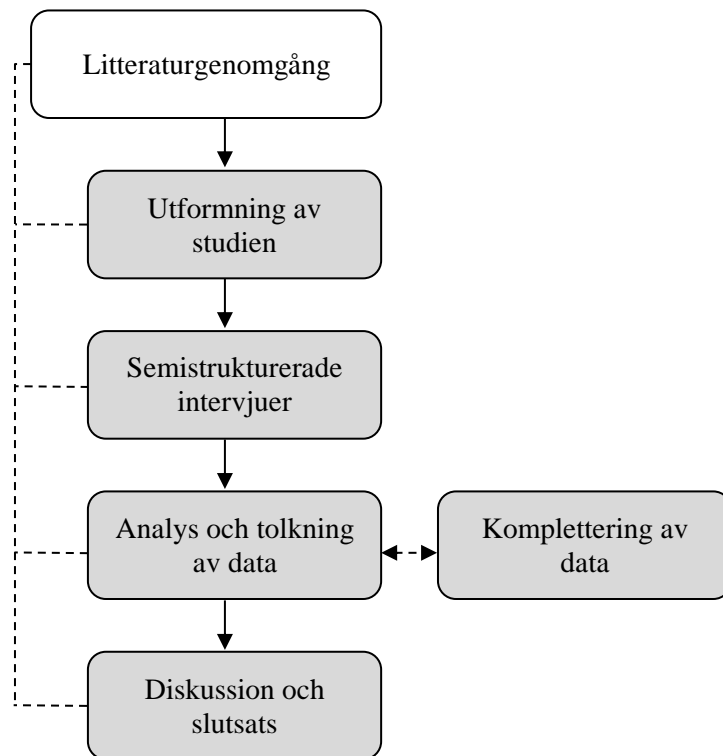
Detta avsnitt omfattar en genomgång av de metoder och tillvägagångssätt som ligger till grund för examensarbetets genomförande. Även en beskrivning av resultatens reliabilitet och validitet finns med i detta avsnitt. Examensarbetet utförs som en kvalitativ fallstudie för att besvara arbetets frågeställningar.

2.1 Tillvägagångssätt

Arbetet består av två delar, en litteraturgenomgång och en kvalitativ fallstudie. De båda delarna har spelat en väsentlig roll för genomförandet av arbetet. Ett abduktivt angreppssätt tillämpades för att besvara frågeställningarna. Litteraturgenomgången var en pågående process från tidigt skede till slutet av arbetets genomförande. Inledningsvis genomfördes en litteraturgenomgång där tidigare forskning i kombination med branschrapporter användes för att utveckla en god teoretisk grund för studien. En del av arbetet har tagit stöd i en beslutsmatris framtagen av Haynes, Nunnington och Eccles (2017) genom att göra grunden för de parametrar som studien fokuserar på. Studien bidrar sedan med ny teori genom att med hjälp av intervjuerna utreda huruvida hållbarhet är en bidragande faktor i organisationers beslut att äga eller hyra lokaler.

Arbetets andra del innebar en kvalitativ fallstudie av den svenska kontorsmarknaden, vilka innefattar tre inbäddade fall. Fallstudien i detta arbete genomfördes med semistrukturerade intervjuer som grund och under hela studien användes ett brukarperspektiv som utgångspunkt. Intervjuerna genomfördes med utvalda respondenter där urvalet av dessa gjordes strategiskt. Semistrukturerade intervjuer är inte standardiserade, varför respondenterna fick öppna frågor utifrån förutbestämda övergripande teman. På godkännande av respondenterna spelades intervjuerna in varpå inspelningarna kunde transkriberas. En tematisk analysmetod användes för att identifiera och analysera teman i innehållet av intervjuerna. Sammanställningen användes vidare som grund för att kunna besvara arbetets frågeställningar.

Slutligen genomfördes en diskussion, där det egna resultatet och frågeställningarna analyserades och kritiserades för att konstatera studiens tillförlitlighet. I detta avsnitt presenterades även förslag till kommande arbeten, vilket var en relevant del för att förstå de delar av studien som inte kunde utredas eller alternativa infallsvinklar på problemet. En överskådlig processbild över studiens genomförande visas i figur 1.



Figur 1. Överskådlig processbild för studiens utförande.

2.2 Kvalitativ forskningsmetod

För att genomföra detta arbete används en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ forskningsmetod bör ses som ett övergripande begrepp för forskning där intervjuer, observationer eller analys av texter utgör grunden (Ahrne & Svensson 2022). Att använda en kvalitativ metod innebär inte att kvantitativa element är fullständigt uteslutna, utan snarare att de spelar en mindre roll (Alvehus 2019).

Kvalitativa data mäts inte med siffror och kan beskrivas som icke-standardiserade data (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007). Exempel på kvalitativa data är en händelse, en bild eller ett yttrande. Vid användning av kvalitativa data är frekvensen sällan av väsentlig betydelse och fokus ligger snarare på att konstatera existensen av något, hur det fungerar och i vilka situationer det påträffas (Ahrne & Svensson 2022). Då syftet med den aktuella studien är att utreda i vilka situationer organisationer väljer att hyra respektive äga kontorslokaler, vilket innefattar ett konstaterande av påverkande faktorer, är en kvalitativ forskningsmetod lämplig. Dessa frågeställningar är svårare att besvara med numeriska data (Hammond & Wellington 2020). Den data som genereras i kvalitativa studier kräver ofta någon typ av klassificering i kategorier för att vara användbar (Hallin & Helin 2018) och i denna studie sorteras data med hjälp av tematisk

analys. Insamlingen och analysen av data är med ett kvalitativt förfarande en interaktiv process (Hammond & Wellington 2020).

2.2.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången är en väsentlig del av arbetet. En sådan studie genomförs, eller påbörjas, ofta i ett tidigt skede och har flera syften. Målet med litteraturgenomgången är att utveckla en god förståelse och ge insikter i aktuell tidigare forskning inom området (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). Med detta etableras även relevanta begrepp och modeller (Alvehus 2019). Vilket syfte genomgången mer specifikt får beror på vilket angreppssätt som tillämpas i studien (Saunders, Lewis & Thornhill 2007).

Det är av vikt att litteraturgenomgången framhäver för läsaren hur teorin och debatten kring den kan förstås i den aktuella studien (Alvehus 2019). Då litteraturgenomgången har flera syften, kan två moment av denna identifieras. Den ena delen utgörs av teoribakgrunden, vilket är där tidigare forskning presenteras samt kunskapsbidraget av uppsatsen presenteras (ibid). Innebörden av teoribakgrunden är att läsa den litteratur och forskning som är mest relevant för arbetet, snarare än att ta del av samtliga material som publicerats inom ämnet (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). Den andra delen av litteraturgenomgången är den teoretiska referensramen, vilket omfattar relevanta teorier för analysen (Alvehus 2019). Litteraturgenomgången kan beskrivas som en spiral process och fungerar som ett verktyg för att definiera och omdefiniera parametrar för arbetets frågeställningar och mål (Saunders, Lewis & Thornhill 2007), vilket också var fallet i denna studie.

2.2.2 Fallstudie

Detta examensarbete genomförs som en fallstudie på den svenska kontors- och fastighetsmarknaden. En fallstudie kan beskrivas som en empirisk undersökning där en nuvarande företeelse undersöks i verklig kontext (Yin 2007). Företeelsen i den aktuella studien blir således en organisations beslut att äga eller hyra. Målet med en fallstudie är att på ett ingående sätt belysa unika drag för det specifika fallet och det är detta som skiljer fallstudien från andra tillvägagångssätt (Bryman & Bell 2017). Forskningsstrategin kan tillämpas i bred omfattning men en exakt definition varierar beroende på inom vilket område den används. Huvudsakliga kännetecken för en fallstudie är att studier av denna typ försöker belysa beslut och därmed besvara frågor om varför de fattades, hur de genomfördes samt vilka konsekvenser som uppkom. För studier med denna strategi är formen på frågeställningen ofta utformad med hur eller varför (Yin 2007). En fallstudie är ett passande tillvägagångssätt för denna studie då frågeställningarna syftar till att belysa grunderna bakom organisationernas beslut att äga eller hyra lokaler samt att förklara varför beslutet fattades. Fallstudien innefattar tre inbäddade fall, vilka syftar till att undersöka privata användare, offentliga användare och fastighetsexperten.

2.2.3 Angreppssätt

Valet av angreppssätt är avgörande för en studie då det påverkar forskningsdesignen. Det finns två övergripande metoder för utveckling av teorier som kan innebära förvärv av ny kunskap, vilka är deduktiva eller induktiva resonemang (Goddard & Melville 2004). En deduktiv ansats bygger på härledning av logiska sanningar från allmänna idéer eller teorier, där befintlig forskning används för att besvara frågeställningarna (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007; Goddard & Melville 2004). I motsats till deduktion innebär induktion formulering av generella teorier utifrån specifika observationer. Ansatsen lämpar sig således väl vid vetenskaplig forskning samt vid relativt nya och utforskade ämnen (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007).

En abduktiv ansats är i regel en kombination av deduktion och induktion och syftar till att modifiera en befintlig teori (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007). Med denna ansats kan de begränsningar som förknippas med ett deduktivt eller induktivt angreppssätt undvikas (Bryman & Bell 2017). Tillvägagångssättet innebär att röra sig fram och tillbaka mellan de två metoderna genom att data samlas in för att hitta mönster, varpå det kompletteras med nya data för vidare arbete (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007). Den aktuella studien utförs med en abduktiv ansats. Detta då rapporten behandlar ett av tidigare forskning studerat ämne samtidigt som den undersöker problemet utifrån utforskade aspekter såsom hur organisationers hållbarhetsstrategier påverkar beslutet.

2.2.4 Urval

Vid kvalitativa analyser finns det flera olika tillvägagångssätt för urval av respondenter (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007). Urvalet av intervjuobjekt är av väsentlig betydelse och kan, beroende på utformningen av forskningsfrågan, göras med olika metoder (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022). Målsättningen med urvalet är att göra studien representativ för populationen (Saunders, Lewis, & Thornhill 2007) och att läsaren ska uppfatta studien som trovärdig (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022). Tanken är att samma resultat ska kunna uppnås även om något intervjuobjekt byts ut. På vilket sätt urvalet bör göras skiljer sig åt beroende på om studien är kvantitativ eller kvalitativ, där reglerna är mindre tydliga vid kvalitativa studier (ibid). Med detta i åtanke har grunden till urvalet i studien varit att nå en spridning av medverkande organisationer. Detta förväntas uppnås genom att välja organisationer inom både offentlig och privat sektor samt att aktörerna är verksamma inom olika branscher.

Fyra välkända strategier i detta sammanhang är slumpmässiga urval, strategiska urval, snöbollsurval och bekvämlighetsurval (Alvehus 2019). Strategiska urval innebär att relevanta deltagare väljs utifrån de forskningsfrågor som ställts (Bryman & Bell 2017) och denna metod tillämpas därför för urvalet i detta arbete. Ett vanligt tillvägagångssätt är att urvalet då sker i två steg, där det första steget innebär att ett urval av organisationer görs och det andra steget innefattar val av individer inom dessa organisationer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022). Vid strategiskt urval är målet att respondenterna ska spegla den variation som finns i urvalsgruppen (Bryman & Bell 2017). Eftersom arbetets frågeställningar i huvudsak behandlar beslutet att äga eller

hyra lokaler är målsättningen att intervjua respondenter inom organisationer som föredrar att hyra respektive äga, samt tillhör offentlig respektive privat sektor.

Valet av forskningsmetod har betydelse för vad som är ett lämpligt antal intervjuobjekt. Vid kvalitativa studier uppnås en representativitet när forskaren känner en så kallad mättnad, vilket i många fall inträffar efter 10 till 15 intervjuer. Med det menas att ytterligare intervjuer inte kommer tillföra mer relevant kunskap (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022).

2.3 Semistrukturerade intervjuer

2.3.1 Intervjuer för datainsamling

Intervjuer är en övergripande term för flera kategorier av kvalitativ datainsamling, där valet av typologi och utformning påverkar intervjuens utfall (Saunders, Lewis & Tornhill 2007; Alvehus 2019). Intervjuer kan vara standardiserade eller icke-standardiserade, varav icke-standardiserade i sin tur kan vara ostrukturerade eller semistrukturerade (Saunders, Lewis & Tornhill 2007). Ostrukturerade intervjuer är mindre förutbestämda och innehållet kan variera mellan respondenter. Semistrukturerade intervjuer kan därmed upplevas som ett mer lätthanterligt alternativ än ostrukturerade, samtidigt som de kan innebära utrymme för mer flexibilitet än strukturerade (Hammond & Wellington 2020). Semistrukturerade intervjuer tillhör gruppen kvalitativa forskningsintervjuer (Saunders, Lewis & Tornhill 2007) och bygger på att den som intervjuar ställer öppna frågor inom övergripande teman som samtalet fokuserar på (Alvehus 2019). Detta anses lämpligt för den aktuella studien, då respondenterna representerar organisationer inom olika branscher och av varierande storlek. Genom att ha teman för intervjufrågorna förväntas intervjuerna kunna generera jämförbara svar samtidigt som samtalet inte styrs i en specifik riktning.

För att kunna samla in relevanta data genom intervjuer är det viktigt att sakkunniga personer inom det aktuella området väljs ut. Vidare styrs intervjun av etiska regler om samtycken mellan den som intervjuar och respondenten, vad gäller inspelning av intervjuer, anonymitet och delning av information (Hammond & Wellington 2020). Utförandet av intervjuerna kan ske på flera olika sätt såsom genom möte på plats, över telefon, eller med digitala hjälpmedel (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). Samtliga intervjuer i studien genomförs digitalt och ljudinspelning görs på godkännande av respondenter. För studiens genomförande föredras inspelning, då detta underlättar transkribering och därefter analys av svaren.

2.3.2 Urval för intervjuer

Deltagande organisationer i intervjustudien är organisationer med mer än 500 anställda, vilket i denna studie beskrivs som stora. Aktörerna är alla brukare av kontorslokaler i Sverige, men vilken bransch de verkar inom och var i landet deras kontor är belägna varierar. Dessa faktorer ger en bredd till studien och möjliggör att resultatet även kan tillämpas på andra aktörer inom flera olika branscher. Utöver dessa aktörer intervjuas

Att äga eller hyra lokaler?

även respondenter från tre fastighetsrådgivningsbolag för att ge ett övergripande och objektivi t perspektiv.

Totalt intervjuades tolv kandidater från tio organisationer, där det deltog två respondenter vardera vid intervjuerna med två av fastighetsrådgivningsbolagen. Bland de respondenter som företräder brukare fanns representanter från organisationer som både äger respektive hyr kontorslokaler. Tabell 1 beskriver respondenternas organisationer, respondenternas yrkesroller och information om intervjutillfället.

Inledningsvis kontaktades samtliga organisationer via e-post där studien och dess syfte beskrevs samt en förfrågan om någon med kompetens inom området ville ställa upp på en intervju. De respondenter som har valt att delta i studien har haft varierande yrkesroller, men samtliga är delaktiga i beslut gällande lokalanskaffning inom respektive organisation. När deltagandet bekräftats fick alla respondenter förfrågan om att ha intervjun fysiskt på plats eller digitalt, varav samtliga valde digitala möten. Intervjuerna utfördes via videosamtalstjänsterna Microsoft Teams eller Google Meet. Innan intervjun påbörjades godkände samtliga respondenter att intervjun spelades in via röstinspelningsverktyg.

Tabell 1. Överblick över de intervjuade organisationerna samt respondenternas yrkesroller på respektive organisation.

RESPONDENT	TYP AV FÖRETAG	SEKTOR	ÄGER/ HYR	YRKESROLL	DATUM	LÄNGD PÅ INTERVJU (min)
R1_N1	Fastighetsrådgivningsbolag	(Privat)	-	Projektledare och fastighetskonsult	230227	50
R1_N2	Fastighetsrådgivningsbolag	(Privat)	-	Fastighetskonsult	230227	50
R2_N1	Fastighetsrådgivningsbolag	(Privat)	-	Konsult inom strategiskt affärsstöd	230228	30
R2_N2	Fastighetsrådgivningsbolag	(Privat)	-	Konsult inom hyresgästrådgivning	230306	40
R3_N1	Fastighetsrådgivningsbolag	(Privat)	-	Senior associate inom hyresgästrådgivning	230301	30
P1	Bank	Privat	Äger	Fastighetschef	230227	40
P2	Projektbolag	Privat	Hyr	Regionchef fastighetsutveckling	230317	40
P3	Detaljhandel	Privat	Äger	Real Estate Project Manager	230321	50

Att äga eller hyra lokaler?

P4	Onlinehandel	Privat	Hyr	CFO	230414	30
O1	Infrastruktur	Offentlig	Hyr	Fastighetschef	230313	50
O2	Transport-system	Offentlig	Hyr	Fastighetschef	230313	40
O3	Kommunal förvaltning	Offentlig	Hyr	Avdelningschef verksamhetsstöd	230315	40

2.4 Resultatens tillförlitlighet

Att övertyga läsaren om att det finns en pålitlighet när det gäller data och tillförlitlighet i resultaten är aktuellt vid all typ av forskning. Två begrepp som vanligtvis används för att säkerställa detta är reliabilitet och validitet (Yin 2007). Höga nivåer av validitet och reliabilitet medför att resultaten kan bli applicerbara på andra än enbart respondenterna (Ahrne och Svensson 2022).

2.4.1 Reliabilitet

En studies reliabilitet syftar till i vilken utsträckning valet av datainsamlingsmetod eller analyser kommer generera konsekventa resultat (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). För att uppnå en hög grad av reliabilitet bör således forskningen utföras så att en granskare kan komma fram till samma resultat och slutsats genom att följa samma tillvägagångssätt. För att uppnå detta krävs ett väldokumenterat och tydligt tillvägagångssätt (Yin 2007). Att arbeta med reliabilitet kan benämnas som transparens i en forskningstext. Transparens i arbetet öppnar upp möjligheter för diskussion och kritisering, vilket anses vara en bra egenskap för forskningen. Motsatsen till en forskningstext med transparens kan resultera i forskning som för läsaren uppfattas som ointressant och intetsägande vilket förminskar trovärdigheten och kvaliteten på arbetet. Det är fördelaktigt att som forskare visa eventuella svagheter i sin forskningsdesign (Ahrne & Svensson 2022).

För att i den aktuella studien nå en hög grad av reliabilitet har de intervjuade organisationerna presenterats i en tabell, se tabell 1. Organisationerna har lämnats anonyma, men organisationens bransch samt respondenternas roller har tydliggjorts vilket gör att det vid vidare studier går att få en likvärdig representation av respondenter. Vidare har de intervjufrågor som använts för fallstudien inkluderats som bilagor i arbetet, se bilaga 1 och 2. Genom hög reliabilitet ökar möjligheten för transferering, men med anledning av att studien utgörs av semistrukturerade intervjuer finns det risk för att respondenter i en kommande studie trots detta inte ger samma svar.

2.4.2 Validitet

Validitet anger i vilken utsträckning metoder för datainsamling på ett korrekt sätt mäter vad som är avsett (Alvehus 2019). Inom begreppet validitet inryms tre logiska kriterier

avseende tillämpningen av validitet vid olika typer av studier, vilka tillsammans med reliabilitet används för att bedöma kvaliteten på en utvald forskningsdesign (Yin 2007). Två vanliga sätt att ytterligare öka trovärdigheten i en kvalitativ studie är genom triangulering och återkoppling till fältet (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). Med triangulering ökar validiteten genom att tillämpa flera olika metoder, typer av data och teoretiska perspektiv. Det är således ett sätt att effektivt ringa in och fastställa det empiriska fenomenet (Alvehus 2019).

En hög grad av validitet i studien förväntas nås genom triangulering. Detta då det har använts olika typer av data i form av tidigare forskning, såväl svenska studier som internationella, och intervjuer. Vad gäller intervjuerna har en spridning på respondenterna eftersträvat för att öka validiteten. Respondenterna representeras av organisationer inom privat respektive offentlig sektor, organisationer som äger respektive hyr kontorslokaler, samt brukare av lokaler respektive rådgivningsbolag. Däremot har det varit svårt att få en helt jämn fördelning inom alla kategorier. Exempelvis hyr samtliga organisationer inom offentlig sektor i dagsläget sina kontorslokaler.

3 Litteraturgenomgång

I detta kapitel redogörs för de begrepp och teoretiska grunder som det fortsatta arbetet baseras på.

3.1 Att hyra verksamhetslokaler

3.1.1 Lokalhyresmarknaden i Sverige

Den svenska hyreslagstiftningen för lokaler regleras dels i allmän lagstiftning, dels i särskilda regler för hyresavtal för kommersiella lokaler (Lind & Brunes 2008). Lokalyta i byggnad regleras i 12 kapitlet Jordabalken (SFS 1970:994), vanligtvis benämnd som hyreslagen. Av 12 kap. 1 § JB framgår att lagen är tillämplig på bostad eller lokal som upplåts till nyttjande mot ersättning. Hyreslagen är som huvudregel tvingande till hyresgästens fördel där syftet med avtalsskrivningen är att skapa incitament för de ingående aktörerna och för hur riskfördelningen ska se ut (Fastighetsägarna 2019). Syftet är att skydda hyresgästen från att betala oskäligen hyra högre än marknadshyran (Lind & Lindström 2009). I hyreskontrakt är det även vanligt förekommande att kostnader för drift och underhåll läggs över på fastighetsägaren, vilket innebär att den hyra som hyresgästen och fastighetsägaren tecknar utgör en totalhyra (ibid).

Avtal för kommersiella lokaler präglas idag av kontraktslängder om minst tre år. Grundregeln i hyreslagen (SFS 1970:994) är att endast bestämd hyra är tillåten i ett hyreskontrakt. Av samma lag framgår dock att indexreglering i avtal är möjligt när avtalstiden är bestämd och uppgår till minst tre år med lika lång förlängning. Är avtalen kortare än så gäller inte den indexklausul som gör indextillägget rörligt, och hyran kan således inte värdesäkras vid inflationsförändringar (Fastighetsägarna u.å.). Detta blir särskilt påtagligt vid ränteförändringar drivet av inflation, då en högre inflation innebär dyrare investeringar och högre kostnader. Enligt en rapport av JLL (2022) förutspås indexreglerade hyror över tid kunna kompensera för högre räntekostnader, men på kort sikt gäller i stället att fastighetsägaren står med höga kostnader. Indexregleringens bundenhet till minst treåriga avtal har även kommit att ifrågasättas då den svenska lokalhyresmarknaden domineras idag av relativt korta kontrakt, huvudsakligen eftersom hyresgäster efterfrågar flexibilitet (Lind & Lundström 2009; Svensson & Streijffert 2022). Samtidigt föredrar banker fortsatt långa hyresavtal, inte minst då bankerna är fastighetssektorns största kreditgivare (Finansinspektionen 2019).

3.1.2 Generella argument för att hyra

Det finns flera generella argument såväl för som mot att hyra lokaler, där ett val som är fördelaktigt för en organisation samtidigt kan vara ofördelaktigt för en annan. Organisationens förutsättningar och förmåga att hantera osäkerheter har betydelse i valet (Lind & Brunes 2008). Kärnan i beslutet kan beskrivas som finansiell, men de avgörande faktorerna i beslutet är i många fall strategiska faktorer (Barkham & Park 2011), där faktorerna tenderar att spela större roll ju kortare ett hyresavtal är

(Weatherhead 1997). Exempel på sådana faktorer är organisationens finansiella ställning, egenskaper hos den efterfrågade fastigheten, egenskaper hos organisationen och dynamiken på den lokala marknaden (Barkham & Park 2011). Strategiska faktorer som talar för att hyra är exempelvis när organisationen efterfrågar fri rörlighet, frihet att förändra lokalytan samt flexibilitet avseende uthyrningens storlek (Weatherhead 1997).

Processen i att välja hur verksamhetslokaler ska anskaffas initieras normalt med en jämförelse av kassaflöden för köp respektive hyra av lokaler. Då fastigheter är kapitalintensiva kommer organisationens finansiella ställning påverka beslutet (Barkham & Park 2011) och för en organisation med sämre tillgång till kreditmarknaden anses därav hyra att föredra (Lind & Lundström 2010). Vid beslut att lokaler ska anskaffas genom hyra innebär det generellt att transaktionskostnaderna blir lägre än vid köp av fastighet. Höga transaktionskostnader blir särskilt påtagligt då verksamhetslokalen bara behövs under en kortare period och ett hyreskontrakt blir i dessa fall att föredra (ibid).

En annan aspekt som gör att hyra kan bli fördelaktigt är om organisationen har sämre förmåga att hantera risker, vilket delvis kan bero på bolagets storlek (Barkham & Park 2011). Med fastighetsägande tillkommer alltid risker, bland annat risk relaterat till en minskning av fastighetsvärdet, och alternativet att hyra innebär att denna typ av risk undviks. Fastigheten kan då istället ägas av en aktör som är mer benägen att ta risker eller någon som har möjlighet att diversifiera riskerna (Lind & Lundström 2010). Den övergripande risken är mindre för stora aktörer med fastigheter som är geografiskt utspridda (Barkham & Park 2011). När denna risk undviks förloras dock samtidigt möjligheten till den lönsamhet som kan uppstå vid köp och försäljning av en fastighet som har ökat i värde. En annan aspekt är hyreskostnader. Dessa utgör en del av utgiftssidan i brukarens balansräkning (Lasfer 2007) och en aktör som väljer att hyra lokaler betalar därmed pengar som inte fås tillbaka (Lind & Lundström 2010).

I tidigare studier har det framhållits att alternativet att hyra skulle vara mer flexibelt än att äga lokaler, med argumentet att det finns en valfrihet att lämna lokaler eller förändra mängden lokalyta (Lind & Brunes 2008). Vid sidan av denna valfrihet tillkommer dock en risk i den mening att hyresavtal kan sägas upp av fastighetsägaren (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Annan forskning antyder att endast en mindre del av organisationens flexibilitet påverkas av valet mellan hyra och äga, och hävdar att hyra generellt sett är mindre flexibelt än att äga (Golan 1999). Vad gäller de invändningar mot att hyra skulle vara ett mer flexibelt alternativ än att äga lokaler har det bland annat konstaterats att kontraktslängden samt hur flexibilitet definieras är avgörande (Lind & Brunes 2008). Korta hyresavtal med optioner kan påverka flexibiliteten positivt (Golan 1999). Å andra sidan kan det ur ett ekonomiskt perspektiv vara fördelaktigt med längre hyresavtal, då detta kan verka som ett skydd mot inflationsförändringar (Weatherhead 1997). En sammanställning av de generella argumenten som beskrivs i detta avsnitt framgår av tabell 2.

Att äga eller hyra lokaler?

Tabell 2. Sammanställning av argument som talar för respektive mot att hyra verksamhetslokaler.

ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Flexibilitet avseende fri rörlighet och uthyrningens storlek (Weatherhead 1997)	Hyeskostnaderna är en utgift för brukaren och inte en investering som kan återfås (Lasfer 2007)
Ett bra alternativ för organisationer med sämre tillgång till kreditmarknaden (Lind & Lundström 2010)	Risk för att hyresavtalet blir uppsagt (Haynes, Nunnington & Eccles 2017)
Lägre transaktionskostnader (Lind & Lundström 2010)	Korta hyresavtal är mer känsliga mot inflationsförändringar (Weatherhead 1997)
Undviker som hyresgäst de risker som kommer med fastighetsägande (Lind & Lundström 2010)	

3.2 Att äga verksamhetslokaler

3.2.1 Äganderätten i Sverige

Äganderätten i Sverige definieras som *“den mest långtgående förfoganderätt som kan föreligga till en viss sak, en s.k. fullständig sakrätt”* (Nationalencyklopedin u.å.b), där rätten att förfoga över ett objekt styrs av den juridiska relationen mellan en fysisk eller juridisk person och ett objekt (Britannica 1998). Inom svensk lagstiftning syftar fastighetsägande till residual förfoganderätt, i den mening att ägaren har rätt att ta beslut i de återstående avseenden efter att beslut enligt det juridiska regelverket har uteslutits (Lind & Brunes 2008; Lind & Lundström 2009). Fastighetsägande har tidigare även förmedlats som ett knippe rättigheter i den mening att ägaren har rätt att ta beslut om fastigheten inom vissa gränser (Lind & Brunes 2008; Bengtsson 2018), såsom rätten att ta ut avkastning samt överlåta fastigheten till en annan ägare (Lind & Lundström 2009). Utöver rättigheter innefattar äganderätten även skyldigheter för fastighetsägaren, såsom förvaltning av fastigheten enligt Plan- och bygglag (SFS 2010:900) 8 kap. 14 §. Dessa gäller såväl för och mot juridiska som fysiska personer (Bengtsson 2018). Genom kontrakt mellan parter kan dessa rättigheter och skyldigheter även överföras till en hyresgäst. Vidare kan utformningen av kontrakten ha stor påverkan på fördelningen av dessa mellan fastighetsägare och hyresgäst (Lind & Brunes 2008).

3.2.2 Kommersiella fastighetstransaktioner

Anskaffning av byggnad med kontorslokaler är ett kommersiellt fastighetsköp. Av 2 kap. 14 § i Inkomstskattelag (SFS 1999:1229) framgår att en näringsfastighet avser en fastighet som inte används för privat bostad. En kommersiell fastighet i Sverige avser därmed fastigheter som används till kontor, hotell, butik och industri (Lind &

Lundström 2009). Förvärv av kommersiella fastigheter inträffar då minst en av de ingående parterna är en näringsidkare, vilket enligt 1 § 4 st. av Konsumentköplagen (SFS 1990:932) är en fysisk eller juridisk person som handlar i kommersiellt syfte. Vanligtvis sker försäljning av kommersiella fastigheter i Sverige huvudsakligen genom två typer av transaktioner, vilket är lagfarna köp och paketerade transaktioner. Lagfarna köp sker enlighet med Jordabalkens 4 kapitel (SFS 1970:994). Vid ett lagfartsskifte utgår då en stämpelskatt för köparen, vilken för juridiska personer utgörs av 4,5 % av den högsta köpeskillingen enligt 8 § av Lag om stämpelskatt vid inskrivningsmyndigheter (SFS 1984:404). Beviljad lagfart leder vidare till inskrivning i fastighetsregistret och köpet offentliggörs således därvid (Skatteverket 2011).

På senare år har dock kommersiella fastighetstransaktioner i allt större utsträckning övergått till att genomföras i paketerade transaktioner. Detta i samband med etablering av nya skatteregler samt en lagändring som medfört att näringsbetingade andelar numer är skattefria (Larsson, Badur, Jensen & Synnergren 2017). Genom indirekta försäljningar där fastigheterna paketeras i dotterbolag kan objektet säljas som en paketerad fastighet vid en aktieöverlåtelse. Då aktier per definition inte är fast egendom enligt 1 kap. 1 § Jordabalken (SFS 1970:994) ses transaktionen i stället som köp av lös egendom enligt Köplagen (SFS 1990:931). Drivkraften bakom den senare förvärvsmetoden motiveras således till stor del av skatterättsliga överväganden, då köparen slipper undan den fastighetsskatt som tillkommer vid lagfarna köp (Lind & Brunos 2008).

Historiskt sett har de flesta fastigheter som använts av offentlig sektor i Sverige både byggts av och varit i offentlig sektors ägo (Lind & Lundström 2010). På senare år har dock en trend att sälja till privat sektor med köpoption om att hyra tillbaka, så kallat sale- and leaseback, spridit sig inom kommun och landsting. Framför allt har detta varit aktuellt för sjukhus och äldreboenden (Lind & Lundström 2009). Vanligt i dessa situationer är att den privata fastighetsägaren ansvarar för förvaltningen av fastigheten (Lind & Lundström 2010). Tanken bakom transaktionen är att den offentliga organisationen ska fortsätta bedriva den ursprungliga verksamheten i samma lokaler som innan, men hyra lokalerna i stället för att äga dem (Lind & Brunos 2008). Det ursprungliga syftet med en sale- and leasebackaffär var enbart av finansiell karaktär, då avyttringen av fastigheterna kunde ske till ett pris under bokfört värde (Lind & Lundström 2009). Idag finns desto fler faktorer som driver beslutet, då en sale- and leasebacktransaktion indikerar på att något har förändrats från det tillfälle då fastigheten anskaffades som gör att organisationen idag hellre föredrar att hyra lokalerna (Wells & Whitby 2012). En sådan faktor är att organisationen föredrar att fokusera på kärnverksamheten (Lind & Lundström 2009).

Valet om förfogande av verksamhetslokaler ligger dock inte alltid i händerna hos organisationen, i synnerhet inte inom offentlig sektor. Av 9 kap. 8 § i Kungörelse (1974:152) om beslutad ny regeringsform framgår att det är regeringen som förvaltar och förfogar över statens tillgångar, med undantag för tillgångar avsedda för riksdagens myndigheter eller de tillgångar som enligt lag avsatts för särskild förvaltning. Denna

bestämmelse omfattar dock inte egendom tillhörande statligt ägda bolag, som inom egen organisation beslutar om förfogande och förvaltning (Hirschfeldt u.å.). Vad gäller statliga tillgångar, å andra sidan, har regeringen i allt större utsträckning överlåtit ansvaret av dessa och i praktiken utövas förvaltning och förfogande av statens fastigheter av ett enstaka antal myndigheter med förvaltningsansvar (SFS 1974:152). Av Förordning om överlåtelse av statens fasta egendom, m.m. (SFS 1996:1190) fastslås att regeringen delegerat sin rätt till försäljning av statens egendom till utvalda myndigheter, vilka därmed bär yttersta ansvar för förvärv av statens fastigheter inom bestämda beloppsgränser (Bengtson u.å.).

3.2.3 Generella argument för att äga

Fastighetsägande måste av en organisation kunna motiveras med sunda affärsskäl i strategiska och ekonomiska termer. Skälen måste också motverka argumentet att det kapital som blir bundet i fastigheten skulle kunna generera bättre avkastning någon annanstans (Weatherhead 1997). Vem som bör äga en fastighet, ur ett ekonomiskt perspektiv, är den aktör som är villig att betala mest för tillgången och där resurserna kommer användas på bästa sätt (Lind & Brunes 2008). Då fastigheter är kapitalintensiva samt innebär ett flertal risker krävs det att en organisation uppfyller vissa förutsättningar för att ägande av verksamhetslokaler ska vara att föredra. En sådan förutsättning är storleken på verksamheten, som behöver vara tillräckligt stor i termer av antal anställda eller tillgångar för att kunna ockupera en byggnad i standardstorlek (Barkham & Park 2011). Företag med en relativt kort beräknad användningstid av lokaler föredrar ofta att hyra, men vid ett mer långsiktigt behov av lokaler kan ägande vara att föredra (Golan 1999). Stabila organisationer med etablerade produktlinjer och en definierad kundkrets är mer benägna att äga då har större möjligheter att förutse lokalbehovet längre fram i tiden (Barkham & Park 2011).

Tidigare forskning visar att en organisation som väljer att äga sina verksamhetslokaler innehar bättre kontroll än en organisation som hyr sina lokaler. I detta sammanhang definieras kontroll som att aktören i fråga har möjlighet att ändra vad den vill när den önskar (Golan 1999). Verksamheter i stort behov av skraddarsydda lokaler och höga anpassningskostnader av byggnaden i förhållande till fastighetens allmänna värde är därmed mer benägna att äga sina verksamhetslokaler (Barkham & Park 2011; Haynes, Nunnington & Eccles 2017).

Fastighetsägare besitter rättigheten att ta beslut om fastigheten, men fastighetsägande innebär även en skyldighet att sköta om egendomen (Lind & Brunes 2008). När det gäller förvaltning av fastigheter finns framför allt två argument att ta hänsyn till, dels asymmetrisk information, dels stordriftsfördelar i förvaltningen (Lind & Lundström 2010). Asymmetrisk information förekommer i beslut som dessa i flera dimensioner, däribland ojämna kunskapsnivåer om hur fastigheten förvaltas på ett effektivt sätt. En organisation som besitter bred kunskap inom förvaltning kan få ut fler fördelar av att äga i jämförelse med en organisation som har brist på dessa kunskaper. Utöver detta kan det förekomma stordriftsfördelar i förvaltningen, där små organisationer som

endast är i behov av mindre lokalyta missgynnas av ett beslut att äga sina verksamhetslokaler (ibid).

Fastigheter kan ses både som en real tillgång, med hänsyn till produktion av varor och tjänster, eller en finansiell tillgång i syfte att generera långsiktig avkastning (Lind & Lundström 2009). I kontrast till investering i aktier och obligationer är det vanligt att fastighetsinvesterare efterfrågar egen kontroll över fastighetsbeståndets förvaltning och utveckling (ibid), eftersom fastighetsägaren genom ägandet bär risken om fastighetens värde förändras (Lind & Lundström 2010). Riskfaktorerna som behöver tas hänsyn till vid fastighetsäggande är tekniska risker, risk för marknadsförändringar samt övervägande av alternativa investeringar (Lind & Brunet 2008). För att åta sig mer risk måste den förväntade avkastningen på en investering vara högre. Ett högre avkastningskrav avspeglar därmed en högre risk, där skillnader i avkastningskrav beror på aktörers riskbenägenhet (ibid). En faktor som påverkar organisationers förmåga att bära relativa risker är storleken på bolaget. Delvis då större organisationer har större möjlighet att minimera risk av kapitalinvesteringar tack vare att större kapitaltillgångar absorberar effekten av det kapital som behövs för ett fastighetsköp (Barkham & Park 2011).

Riskminimering vid fastighetsäggande är även möjligt genom diversifiering av fastighetsportföljen (Weatherhead 1997; Lind & Lundström 2010; Barkham & Park 2011). Genom att rent geografiskt sprida ut sina fastighetsinvesteringar minskar den övergripande fastighetsrisken eftersom företag därmed blir mindre känsliga för lokala fastighetsmarknader (Barkham & Park 2011). Det förekommer dock skillnader mellan privat och offentlig sektor. Exempelvis kan privata bolag äga fastigheter i olika kommuner och på så sätt diversifiera sin portfölj, vilket inte är möjligt för kommunala bolag vilka verkar inom geografiska gränser (Lind & Lundström 2010). En organisation som inte har möjlighet att bära den typen av risker som medföljer fastighetsäggande kan istället välja att hyra sina lokaler av en fastighetsägare med möjlighet att sprida ut sina risker eller som är mindre riskbenägen (ibid). Riskspridning kan även äga rum genom att en investerare väljer äga en del och hyra en del av sina verksamhetslokaler, och därmed inte investera allt kapital i fastigheter (Weatherhead 1997; Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Ett huvudargument till detta är vinstmaximering av fastighetsportföljens totalavkastning (Weatherhead 1997). Detta då fastigheter historiskt sett ansetts vara en finansiell tillgång med högt skydd mot inflation (Golan 1999; Haynes, Nunnington, & Eccles 2017), samtidigt som hyra av lokaler minskar skuldsättning och möjliggör finansiering i högavkastande finansieringar (Lasfer 2007). Av tidigare forskningsresultat framgår att en kombination av ägande och hyra genererar den högsta avkastningen hos företag (ibid). Tabell 3 redogör för en sammanställning av argument för respektive mot fastighetsäggande.

Att äga eller hyra lokaler?

Tabell 3. Sammanställning av argument som talar för respektive mot att äga verksamhetslokaler.

ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Tillräckligt stor verksamhet i termer av anställda och tillgångar för att ockupera en byggnad (Barkham & Park 2011)	Organisation med en kort beräknad användningstid av lokalen och behov av mindre yta (Golan 1999)
Stabil organisation med definierad produktlinje och kundkrets (Barkham & Park 2011)	Organisation bär som fastighetsägare risken för förändring i fastighetsvärdet (Lind & Lundström 2010)
Verksamhet i behov av skräddarsydda utrymmen (Barkham & Park 2011; Haynes, Nunnington & Eccles 2017)	En fastighetsportfölj med 100 % ägande ger hög risk, en mix av äga och hyra ger lägre risk och högre total avkastning (Weatherhead 1997; Haynes, Nunnington & Eccles 2017)
Organisation som besitter bred kompetens inom fastighetsförvaltning och har ett fastighetsbestånd (Lind & Lundström 2010).	

3.3 Kontor

3.3.1 Kontorsmarknaden i Sverige

Fastighetsmarknaden präglas av en tröghet i den mening att det tar tid för utbudet att anpassa sig till efterfrågan, vilket på sikt förstärker konjunktursvängningarna (Lind & Lundström 2009). Specifikt gäller att kontorssegmentet är ett utmärkande volatilt segment, där marknadspriserna styrs av såväl efterfrågan som trender (Colliers 2022). Hyresmarknaden för lokaler präglas av kontraktslängder på flera år vilket även det medför att det blir eftersläpning på efterfrågan på lokaler och påverkar hyresnivåerna (Lind & Lundström 2009).

De senaste tre decennierna har präglats av förändringar på kontorsmarknaden som en följd av förändrade arbetssätt, däribland utvecklad teknologi och digitalisering (Harris 2015). Specifikt har såväl investeringsmarknaden som lokalhyresmarknaden för kontor under senare tid påverkats dels av Covid-19-pandemin som kom till Sverige 2020, dels av rådande geopolitiska läge (Svefa 2022a). Pandemin medförde ökat hemarbete och resulterade i implementering av nya system inom organisationer som förutspås bli långvariga (Tagliaro & Migliore 2022). Hemarbetet innebar att kontorsbaserade organisationer tog till nya lösningar och använde sig av videokonferensverktyg och digitala mötesplattformar för att kunna fortsätta sin dagliga verksamhet (Dagens Industri 2020). Som ett resultat av förändrade arbetssätt och förväntningar utvecklas arbetsplatsernas utformning och byggnadsstruktur, vilket på sikt även påverkar investeringsmarknaden för fastigheter (Harris 2015). Svefa (2022b) belyser i sin

branschrapport osäkerheten kring lokalhyresmarknaden för kontor, vilket avspeglas på investeringsmarknaden i form av en avvaktande marknad.

Förändrad användning av kontor var dock påtagligt redan innan pandemin, i termer av kontorets utformning och storlek (Harris 2015). Kontorsytor har under senare år minskat och organisationer räknar inte längre med en arbetsplats per anställd (ibid). Forskning från USA beskriver en trend där större organisationer eftersträvar yteffektivisering samt en högre utnyttjandegrad av lokaler (Miller 2014). Trenden syns även på den svenska kontorsmarknaden, vilket Colliers (2022) belyser i sin branschrapport. Detta kan ses som en effekt av teknisk innovation och ekonomiska påfrestningar som gjort att organisationer behövt genomgå stora förändringar för att ständigt vara redo att anpassa sig till störningar på marknaden (Harris 2015).

Ytterligare en trend inom kontorssegmentet är ett ökat intresse för högkvalitativa kontorsfastigheter på såväl investerings- som lokalhyresmarknaden (Svefa 2022a). Studier påvisar att europeiska fastighetsägare önskar minska andelen lågkvalitativa kontor i sina portföljer som ett svar på den ökade efterfrågan av högkvalitativa utrymmen (JLL 2022). Inom vad som anses vara högkvalitativa kontor har hållbarhet en väsentlig roll, där den miljömässiga hållbarheten är en del (Lind & Lundström 2009). En bakomliggande orsak till denna trend är att arbetsplatsen i allt högre utsträckning ska förmedla organisationens mål, värdegrunder och kultur till såväl medarbetare som kunder (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Kontorslokalernas kvalitet och utformning blir därmed en viktig del för att behålla personal inom organisationen (Harris 2015), men även för att attrahera ny personal (Harris 2015; Haynes, Nunnington & Eccles 2017).

Att kontoren behöver vara attraktiva för medarbetarna är en trend som upptrappades efter pandemin. Utformningen av attraktiva kontor för att locka den nya generationen av medarbetare kan enligt forskning göras genom att högkvalitativa bekvämligheter erbjuds som komplettering till dagens yteffektiva kontorslokaler. Sådana bekvämligheter kan vara allt från gym och omklädningsrum med duschmöjligheter till gröna ytor och cykelparkeringar (Halvitigala & Reed 2015). Även sociala utrymmen har blivit allt vanligare, såsom mötesrum och öppna ytor, för att främja samarbete och innovation (Harris 2015). Samtidigt visar undersökningar att en betydande andel av svenskarna föredrar hemarbete flera dagar i veckan, även efter att pandemirestriktionerna avskaffats. I samband med att medarbetare ställer höga krav på dagens kontor för att vilja gå dit står arbetsgivarna inför nya utmaningar att uppdatera kontorets attraktion och funktion (White arkitekter 2023; Castellum 2022). Ur ett attraktivitetsperspektiv har även kontorets läge betydelse (Castellum 2022). En fastighets geografiska läge har tidigare uttryckts som dess viktigaste egenskap då detta är unikt för varje objekt (Bengtsson 2018), men lägets betydelse har på senare tid även blivit centralt i termer av tillgänglighet för medarbetare och närliggande faciliteter (Castellum 2022).

3.3.2 Flexibla kontor

En strukturell trend på fastighetsmarknaden är ökad efterfrågan på flexibilitet (Echeverri, Jylhä & Koppels 2021; JLL 2022; Fastighetsägarna 2022). I sammanhang av anskaffning av kommersiella lokaler har flexibilitet definierats som “*den grad i vilken en viss verksamhet har en kombination av två ojämnt viktade faktorer; kontroll och likviditet*” (Golan 1999, s. 242). Likviditeten är avgörande för flexibiliteten och syftar till ett företags förmåga att sälja eller hyra ut sin yta till samma eller ett högre pris än den ekonomiska kostnad den anskaffades för. Kontroll, däremot, avser en aktörs möjligheter att förändra en byggnad, såväl invändigt som utvändigt (Golan 1999). I takt med ny teknik, ökad konkurrens och förändrade tankemönster utmanas affärsmiljöers stabilitet (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). En anledning till att företag efterfrågar större flexibilitet i sin fastighetsportfölj är därmed för att kunna hantera förändringar och stödja organisationers föränderliga behov under osäkra förhållanden (Echeverri, Jylhä & Koppels 2021). När det gäller fastighetsbeslut för företag kan flexibilitet klassificeras i tre övergripande kategorier vilka är fysisk, funktionell och finansiell (Echeverri, Jylhä & Koppels 2021). Att utvärdera de olika kraven är relevant för att hitta det alternativ som är mest fördelaktigt för en individ eller organisation, eftersom den kategori av flexibilitet som efterfrågas kan variera (ibid).

Hybridarbete. En del i det ökade behovet av flexibla kontorslösningar som på senare år expanderat är hybridarbete och digitala verktyg (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams 2021). Digitaliseringens påverkan på kontorets utveckling var påtaglig redan innan Covid-19-pandemin (Harris 2015), men påskyndades av nedstängningar och uppmaningar till hemarbete (Colliers 2022; Dagens Industri 2020). Den klassiska uppfattningen av kontor som en plats där arbete utförs (Nationalencyklopedin u.å.a) har kommit att utmanas och organisationer har i allt större grad börjat ifrågasätta hur de arbetar (Tagliaro & Migliore 2022).

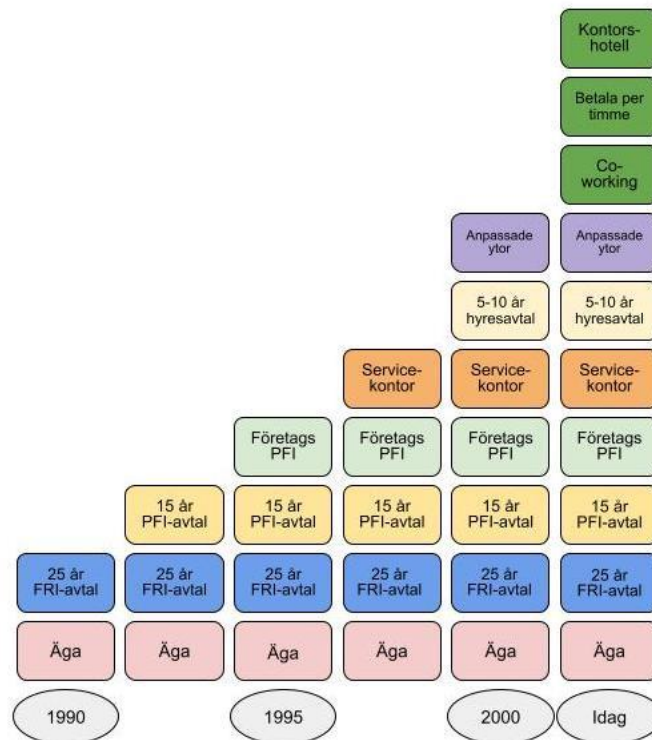
Idag är en stor del kontorsrelaterade arbetsuppgifter förenliga med hemarbete och något som av undersökningar framgår att anställda varit fortsatt positiva till, även efter pandemin (Tagliaro & Migliore 2022; World Economic Forum 2020). Samtidigt påvisar JLLs (2022) rapport evidens för att hemarbete minskar de anställdas produktivitet, och att arbetsgivare därför föredrar att ha tillbaka sina medarbetare på kontoret. Produktivitet handlar om att göra saker på rätt sätt utan att förbruka mer resurser än nödvändigt (Alvehus & Jensen 2020). Hemarbetets påverkan på produktiviteten har dock debatterats, där det konstaterats resultat om produktivitet dels beror på vilka förutsättningar organisationer ger sina medarbetare, dels när undersökningarna genomfördes eftersom företag över tid anpassat sig till de nya förhållanden (Dale Carnegie u.å.).

Kontorets utformning. Utifrån ett annat perspektiv påverkar kontorets utformning organisationens flexibilitet. Kontorsmarknaden har under all tid följt med samhällsutvecklingen och anpassats efter omgivningens behov (Hufvudstaden 2018a) och sedan kontorets tillkomst har dess utveckling varit cyklisk. Utformningen har gått från att under mitten av förra seklet utgöras av öppna landskap till att övergå i klassiska

cellkontor, för att i nutid i allt större utsträckning utgöras av flexkontor anpassade efter de anställdas behov (Huvudstaden 2018b).

Förändrade krav på kontorets utformning är en effekt av att organisationer och dess arbetsätt förändras (Harris 2015). Arbetsätten har över tid utvecklats, från traditionella med tydliga hierarkier, till öppna lösningar baserade på homogenitet, till aktivitetsbaserade kontorslösningar byggda på verksamhetsanalyser (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). I samband med detta har det skett en övergång från statistiskt och individualistiskt processarbete mot ett allt mer samarbetsfokuserat kunskapsutbyte (ibid). För att beskriva de nya arbetsformerna har nya begrepp introducerats, såsom aktivitetsbaserade och flexibla arbetsätt (Harris 2015; Haynes, Nunnington & Eccles 2017), efter vilka lokalerna anpassas och utformas.

Hyresavtal. För de organisationer som väljer att hyra sina verksamhetslokaler kan hyresavtalets utformning vara avgörande, där kontraktslängden påverkar flexibiliteten (Golan 1999). De standardavtal som tidigare präglade hyresmarknaden för kommersiella lokaler har kommit att utmanas av alternativa kontrakt. Standardhyresavtal i Sverige har normalt sett haft en löptid på minst tre år för att hyresnivåerna ska kunna indexregleras med KPI (Lind & Lundström 2009). JLL (2022) konstaterar i sin rapport att allt fler hyresgäster idag efterfrågar kortare kontraktslängder för kontorslokaler, ett ökat fokus på inflyttningsklara kontor samt avtal som inte är standardiserade utan skraddarsydda efter kundens behov. Det val som tidigare stod mellan att äga lokaler eller hyra med långa kontraktslängder har på senare tid utvecklats till ett mycket bredare utbud av fastighetsprodukter för att tillgodose verksamheternas lokalbehov (Harris 2015). Av figur 2 framgår de fastighetsprodukter som utvecklats i Storbritannien sedan 1990. Ett av de alternativ som på senare tid blivit allt mer utbrett både globalt och nationellt är coworkingytor. Konceptet erbjuds genom allt ifrån delade skrivbord till stora mötesrum och ytor med öppen planlösning. Allt fler organisationer överväger detta flexibla alternativ som en del av fastighetsportföljen (Echeverri, Jylhä & Koppels 2021).



Figur 2. Ett växande utbud av fastighetsprodukter (översatt från Harris 2015, s. 430)

3.3.3 Omvärldsfaktorer

Inflationen i Sverige har under många år varit låg men befinner sig i nuläget över Sveriges Riksbanks mål om 2 %, då den i december 2022 översteg 10 % mätt som KPIF (Sveriges Riksbank 2023). Covid-19-pandemin medförde initialt nedstängningar och konsumtionsförändringar bland hushållen, vilket har påverkat den globala inflationen och medfört att den legat på en högre nivå än normalt (Sveriges Riksbank 2021). Även det krig som Ryssland bedriver mot Ukraina har stor påverkan på övriga Europa med höjda energipriser och eftersläpningar i transportleden (Sveriges Riksbank 2023). För att strama åt inflationstakten har de senaste månaderna präglats av höjningar av styrräntan, vilken under februari uppgick till 3,0 % och prognostiseras att fortsätta höjas under våren 2023 (ibid).

Fastighetssektorn har stor betydelse för den nationella ekonomiska stabiliteten, inte minst med anledning av fastighetsmarknadens omfattning och det faktum att bankernas utlånade kapital går till fastighetsföretagen (Finansinspektionen 2019). Vid tidigare perioder med god ekonomisk tillväxt har kommersiella fastighetsbolag tagit på sig större skulder för att finansiera fastighetsförvärv och nybyggnation (ibid). Stigande räntor innebär därmed dyrare finansiering för fastighetsägare (Svefa 2022a). Då bankerna är fastighetssektorns största kreditgivare medför ett försämrat ekonomiskt

läge svårigheter för fastighetsföretagen att finansiera sina verksamheter, vilket vidare kan leda till omfattande kreditförluster (Finansinspektionen 2019).

Den oro som orsakats av förändringar i omvärlden återspeglas i alla segment inom fastighetssektorn (Svefa 2022a). Ett höjt avkastningskrav indikerar att investerare ser en högre risk än tidigare (Lind & Brunet 2008). Som en effekt av förändrade marknadsförhållanden beskriver Svefa (2022) i sin branschrapport hur den tidigare trenden av låga avkastningskrav på investeringsmarknaden nu har vänt. Colliers (2022) belyser i sin rapport hur taktiska sektorer, däribland kontor, i större utsträckning än defensiva sektorer, såsom bostäder och samhällsfastigheter, påverkas av konjunktursvängningar.

3.4 Organisationsteori

3.4.1 Organisationsstrukturer

Organisationens uppbyggnad påverkar var beslut tas. För att få insikt i vem som involveras i särskilda beslut, såsom anskaffning av kontorslokaler, inom en organisation krävs därför en förståelse för strukturen. Den formella strukturen innehåller information om hur arbetsuppgifterna ska fördelas och koordineras, hur styrningen ska ske samt hur beslutsmyndigheten ska fördelas (Jacobsen & Thorsvik 2021). Organisationer kan vara komplicerade och tidskrävande att förändra. Samtidigt sägs organisationer befinna sig i ett ständigt tillstånd av förändring (Alvehus & Jensen 2020) och för att skapa ordning och reda bland organisatoriska resurser används den formella strukturen som ett verktyg (Sveningsson & Alvehus 2019).

Inom organisationsteorin finns en övergripande modell för organisationsstrukturer, som beskriver att en organisation består av fem komponenter vilka är strategisk topp, mellanledare, operativ kärna, teknostruktur och servicestruktur (Sveningsson & Alvehus 2019). Det som skiljer organisationer åt är hur tyngdpunkten på de ingående delarna placeras (Alvehus & Jensen 2020). Strategisk topp, mellanledare och operativ kärna är de delar som brukar beskrivas som linjeorganisationen och utgör normalt huvuddelarna i strukturen. De två övriga, teknostruktur och servicestruktur, utgör endast stödjande funktioner och saknar därmed inflytande på beslut som tas i organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2021). Hur de fem komponenterna struktureras och hur en organisation byggs upp styrs av arbetsdelning och specialisering, hierarki och bruk av stab- och stödfunktioner samt mekanismer för samordning, styrning och kontroll (ibid). Utöver detta påverkas även organisationsstrukturen av de tre förhållandena strategi, storlek och omvärld. Exempelvis sammanfaller en ökad grad av decentralisering i många fall med en växande organisation, och en organisation i föränderlig miljö skiljer sig från en organisation i stabil miljö (Sveningsson & Alvehus 2019).

3.4.2 Förändring i organisationsstrukturer

Då det i sammanhang av organisationsstruktur talas om begreppet hierarki kan det konstateras att organisationer idag är mindre hierarkiska, både avseende struktur och beslutsbefogenhet (Harris 2015). Färre hierarkiska nivåer är synonymt med en plattare organisationsstruktur och med färre hierarkiska nivåer finns endast en låg grad av vertikal arbetsfördelning (Alvehus och Jensen 2020). I stället för att främja hierarkiska och statiska organisationer bör de idag sträva efter att vara agila för att på bästa sätt kunna reagera och anpassa sig efter oväntade marknadsförhållanden (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Däremot har större organisationer ett visst behov av hierarkiska nivåer, vilket fungerar som en motkraft till platta organisationer (Alvehus & Jensen 2020).

En förändring av hierarkin inom en organisation medför att beslutsmakten antingen flyttas uppåt eller nedåt, vilket benämns som centralisering respektive decentralisering (Jacobsen & Thorsvik 2021). I en centraliserad organisation fattas besluten högt upp och långt ifrån de som utför arbetet, medan en decentraliserad organisation innebär att beslutsfattandet sker närmare de som utför arbetet (Alvehus & Jensen 2020). Alla typer av beslut fattas inte högt upp respektive långt ner, vilket betyder att en organisation inte nödvändigtvis är definierad som det ena eller det andra. Det är snarare graden av centralisering som fastställs utmed en skala där antalet ärenden som flyttas upp eller ner, samt på vilken hierarkisk nivå besluten tas, är avgörande (Jacobsen & Thorsvik 2021). Generellt kan en högre grad av decentralisering vara fördelaktig för organisationer med ett behov av flexibilitet och att snabbt kunna anpassa sig efter förändrade förutsättningar (Sveningsson & Alvehus 2019). Å andra sidan ger en hög grad av centralisering tydliga styrsignaler och likartad praktik vilket organisationer som upplever ett starkt yttre tryck i form av krav på förutsägbarhet och likartad behandling kan dra nytta av (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Under de senaste åren har det skett signifikanta förändringar i hur organisationer är strukturerade (Harris 2015). Utifrån förändringarna finns det två utmärkande organisationsövergripande karaktärsdrag. Dels ett behov av att vara agil och ständigt kunna anpassa sig efter marknadsförhållanden i förändring, dels har organisationer ett starkt behov av sammankoppling mellan medarbetare, kunder och leveranskedjor (ibid). Organisationer som inte är agila kan istället uppleva förändringar som hot mot dess stabilitet (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Effekten av förändringar i strukturen hos verksamheter och deras miljöer visar sig först som en förändrad efterfrågan på kontorslokaler för att i ett senare skede även påverka investeringsmarknaden (Harris 2015).

Organisationer inom såväl privat som offentlig sektor förändras, även om de skiljer sig åt i den mening att de har olika uppbyggnad (Jacobsen & Thorsvik 2021). Medan företag inom privat sektor till stor del är drivna av vinstmaximering och krav på avkastning från sina intressenter (Haynes, Nunnington & Eccles 2017), tenderar offentliga organisationer att i stället ha mer komplexa mål med fler regler och rutiner att följa (Jacobsen & Thorsvik 2021). Gemensamt för sektorerna är dock att de båda

måste ta ett samhällsansvar (ibid). Orsakerna bakom organisatoriska förändringar och förändrade krav på arbetsplatsen kan för privata företag bero på exempelvis störningar på marknaden eller förändrad kundkrets. Samtidigt kan det för offentliga företag i stället orsakas av förändrad politik eller nya sociala prioriteringar (Harris 2015). På senare år har dock gränserna mellan privat och offentlig sektor kommit att suddas ut, bland annat med anledning av ett växande formellt samarbete mellan sektorerna (Jacobsen & Thorsvik 2021).

3.5 Affärsmodell för hållbarhet

Initialt syftade begreppet hållbarhet enbart till den miljömässiga hållbarheten, med hänsyn till användning av jordens ändliga resurser (Lind & Lundström 2009). Denna definition har dock kommit att utvecklas till att idag även inkludera social och ekonomisk hållbarhet (Naturvårdsverket u.å.). Samtliga tre ben inom hållbarhet har kapacitet att vara betydande faktorer i organisationers beslut att äga eller hyra sina verksamhetslokaler.

3.5.1 Miljömässig hållbarhet

Bygg- och fastighetssektorn har en stor påverkan på miljön (Haynes, Nunnington & Eccles 2017) och vidare gäller att miljömässig hållbarhet inom fastighetssektorn är relevant på såväl makro- som mikronivå (Lind & Lundström 2009). Bland annat avseende koldioxidutsläpp, där sektorns inhemska utsläpp av växthusgaser under 2020 drygt motsvarade en femtedel av de nationella utsläppen (Boverket 2023b). Ur ett livscykelperspektiv påverkar flera av bygg- och fastighetssektorns skeden klimatutsläppen såsom under byggnation, användning och rivning (Naturvårdsverket 2021). Utsläppens storlek beror bland annat på materialval i byggnader, transportalternativ, energianvändning samt hur avfallshanteringen går till (ibid). Fokuset på att minska byggnaders klimatpåverkan har även uppkommit på EU-nivå, bland annat genom EU:s taxonomi för hållbara investeringar med syfte att värdera och jämföra hållbara investeringar (Regeringskansliet 2022).

Av 1 § Lag (SFS 2021:787) om klimatdeklaration för byggnader framgår att lagen syftar till att minska byggnaders klimatpåverkan vid dess uppförande. Lagen trädde i kraft den 1 januari 2022 och tillämpas från bygglovsskedet i syfte att en minskning av klimatpåverkan ska vara närvarande under hela byggprocessen (Boverket 2021). Trots nationella lagändringsprocesser och internationella samarbeten har lagstiftning inom området miljömässig hållbarhet tidigare beskrivits som begränsad. Istället vilar ett samhällsansvar avseende miljö på den enskilda organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2021). Trots att det är allt vanligare att organisationer sätter upp egna miljömål visar studier på att dessa mål prioriteras ned vid fastighetsbeslut efter andra styrande faktorer såsom läge, hyresnivåer och ändamålsenlighet (Lind & Lundström 2009).

Gröna hyresavtal. För att minska miljöpåverkan och energianvändning vid lokalhyra har ett kompletterande standardavtal, ett Grönt hyresavtal, framtagits som ursprungligen var utformat för kontorslokaler (Fastighetsägarna 2023). I Sverige

förekommer avtalet som en bilaga i lokalhyreskontrakt och syftar till att tydliggöra vem av hyresvärd och hyresgäst som bär ansvaret för diverse hållbarhetsåtgärder (Fastighetsägarna u.å.). Begreppet gröna hyresavtal har sedan tidigare funnits internationellt, såsom i Australien där gröna avtal varit kravställt på myndigheter vid lokalhyra (Lind & Lundström 2009). I Sverige är avtalet frivilligt men när det väl tecknas av parterna består det av minimikrav som inte är dispositiva (Energimyndigheten 2017), såsom att fossila bränslen inte ska användas som energikälla för uppvärmning eller att parterna endast ska köpa in förnybar el (Fastighetsägarna 2023).

Miljöcertifierade byggnader. En grön byggnad är designad och byggd i syfte att minska den totala påverkan som bygg- och fastighetssektorn har på miljön och människors välmående (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Idag förekommer flera olika typer av miljöklassificeringar av byggnader i Sverige (Boverket 2019). De olika systemen för miljöcertifieringar erbjuder samma grundläggande principer. Samtliga mäter hur hållbar en byggnad är, men lägger vikt på olika faktorer i olika grad. Detta resulterar i att tolkningen av hur miljövänlig en byggnad är kan variera (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Den genomgående grunden i en miljöcertifiering är att säkerställa att hållbarhetsfrågor inkluderas i byggnadsprocessen samt i byggnadens lokaler (Fastighetsägarna 2023). Organisationer måste som minst följa de lagstadgade minimikraven som finns avseende miljömässig hållbarhet (Haynes, Nunnington & Eccles 2017) men det är inget myndighetskrav i Sverige att ha en miljöcertifierad byggnad (Boverket 2019).

Organisationer blir allt mer medvetna om sina gröna meriter. En organisations byggnad blir ett mer framträdande bevis på dess inställning till hållbarhet jämfört med skriftliga rapporter, vilket gjort att intresset för miljöcertifierade byggnader har ökat (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Andra anledningar till att fastighetsägare värdesätter miljöcertifierade byggnader kan till exempel vara starkare marknadsföring för kund och medarbetare, lägre drift- och underhållskostnader eller bättre kreditvillkor hos långivare (Lind & Lundström 2009). En fastighet med högre miljöklassning kan vidare erhålla en bättre värdering. Dels då en lägre energiförbrukning kan höja den effektiva hyresnivån, dels då företaget får en starkare image vilket i sin tur är ett incitament till att andra organisationer önskar förvärva fastigheten eller ta över hyreskontraktet (ibid). Byggnader med hög miljöprestanda verkar inte enbart värdeskapande för organisationer i termer av högre ekonomisk värdering. Genom att ha starka hållbarhetsfunktioner kan organisationer både behålla och locka miljömedveten personal (JLL 2020).

Energianvändning. Under fastighetens brukningskedje är även miljöpåverkan påtaglig invändigt i byggnader och lokaler samt med hänsyn till energiförbrukning. Enligt mätningar från 2020 stod bygg- och fastighetssektorns energianvändning för drygt en tredjedel av landets totala förbrukning (Boverket 2023a). Energianvändningen utgörs till största del av uppvärmning följt av fastighetsförvaltning (ibid) och såväl förbrukningen av energi som val av energikälla har stor betydelse på hållbarheten

(Fastighetsägarna 2023). Faktorer som påverkar energianvändningen är bland annat årstid, energieffektivitet, konjunktur och kostnad för energi, vilket vidare påverkas av omvärldsläget (Energimyndigheten 2022). Att fokusera på energiförbrukning är en drivande faktor för organisationer att stärka ett livscykelekonomiskt tänkande (Lind & Lundström 2009). Ett livscykelekonomiskt tankesätt avser en optimering av en investerings värde över en livscykel genom att hänsyn tas till såväl grundinvesteringens värde som framtida kostnader och intäkter (ibid).

Återbruk. Ytterligare ett sätt att ta hänsyn till miljömässig hållbarhet invändigt i byggnader är genom val av inredning och möbler. I tidigare rapporter har det konstaterats att de som har störst möjlighet att påverka val av kontorsinredning är arkitekter och lokallhyresgäster (Loh Lindholm, Gerhardsson, Youhanan & Stenmarck 2018). Samtidigt framgår i tidigare examensarbete hur det i flera decennier varit vanligt inom fastighetssektorn att välfungerande material och inredning slängs i samband med hyresgästanpassningar och att kunskapsnivån kring återbruk är låg bland hyresgäster (Gustafsson & Twengström 2022). Forskning visar däremot att återbruk både kan bidra till högre ranking av gröna certifieringar och ge en positiv marknadsföring då organisationen framställs som grönare (Nußholz, Rasmussen, Whalen & Plepys 2020). Återbruk är en del av ett cirkulärt ekonomiskt tänkande, i den mening att en produkt som i ett system anses vara ett avfall kan bli en insatsvara i ett annat (Szita 2017). Cirkulär ekonomi har på senare tid även kommit att få en stor roll på EU-nivå. I en handlingsplan presenterad av Europeiska kommissionen (2020/98), med fokus på resurskrävande sektorer såsom byggsektorn, ska en hållbar konsumtionskedja främjas. Några av de produktgrupper som identifierats ha hög inverkan är möbler och textilier (Europeiska kommissionen 2020).

3.5.2 Social hållbarhet

Hållbarhet är sammankopplat med välmåendet hos medarbetarna vilket är något som efterfrågas i allt högre grad av individer (Haynes, Nunnington, & Eccles 2017). Detta är en del av den sociala hållbarheten och handlar både om dagens situation samt de processer som påverkar kommande generationers sociala villkor. I ett socialt hållbart samhälle lever människor ett gott liv med god hälsa utan orättvisa skillnader (Partridge 2005).

Att den sociala hållbarheten på senare tid har utvecklats till att vara väsentlig för organisationer inom kontorsmarknaden framhävs i flera branschrappporter (JLL 2022; Colliers 2022; Castellum 2022). Undersökningar visar exempelvis att många medarbetare idag ställer högre krav på sina arbetsmiljöer än tidigare (White 2023). Colliers (2022) belyser även hur framtidens kontor förutspås ha ett viktigt fokus på hälsa och välmående samt ett arbetssätt där medarbetarna står i centrum. Idag finns en större förståelse för hur en hållbar omgivning kan öka produktiviteten i verksamheten, vilket kan ses som ett incitament till hållbarhetsarbete, inte minst för den sociala hållbarheten (Haynes, Nunnington och Eccles 2017). Det framgår även i studier att en organisation som agerar oetiskt förr eller senare tenderar att bli påkommen och att varumärket således fläckas (ibid).

För att säkerställa en social hållbar omgivning finns det flera viktiga områden att arbeta med, såsom arbetsvillkor och mänskliga rättigheter, jämställdhet, arbetsmiljö samt mångfald och inkludering. Gällande arbetsmiljö, vilket är av väsentlig betydelse vid lokalanskaffning och kontorsutformning, inkluderas såväl fysisk som psykosocial arbetsmiljö för att säkerställa en social hållbarhet (Ledarna u.å.). Utifrån ett kostnadsperspektiv belyser Colliers (2022) i en rapport hur utvecklingen har gått från att kostnader för kontoret bör minimeras till att idag vara något som måste få kosta för att ge en positiv inverkan på verksamheten. Lind och Lundström (2009) menar dock att i ett hyreskontrakt är kostnaderna väl uttryckta men när det gäller vilken nytta en bra arbetsmiljö ger så är det svårare att mäta detta i kronor.

3.5.3 Ekonomisk hållbarhet

Inom fastighetsaffärer handlar hållbarhet även om att organisationer ska överleva affärsmässigt, vilket är en av anledningarna till att den sociala och ekonomiska hållbarheten tagit ökad plats (Svefa 2022b). Ekonomisk hållbarhet har tidigare definierats som "*en ekonomisk utveckling som inte leder till ett segregerat och ojämlikt samhälle och en förstörd miljö*" (Ax & Kullén 2015, s. 2). Mål 8 i Förenta nationernas (FN) handlingsplan Agenda 2030 syftar till att organisationer och individer ska verka för en bestående ekonomisk tillväxt med skäliga anställningsvillkor och produktiv sysselsättning (Statistikmyndigheten 2022). Vidare framgår av Mål 8.4 i samma handlingsplan att den ekonomiska utvecklingen inte får medföra negativa konsekvenser på miljön (Globala målen 2022). Målet tydliggör därmed att det tidigare har funnits ett samband mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöringar, vilket avses brytas (Ax & Kullén 2015). Av tidigare studier framgår även att ett företags ansvarstagande avseende sociala och ekonomiska aspekter ger en positiv effekt avseende organisationens förtroende (Tran 2021). Författaren kommer i sin studie fram till att när en organisation tar sitt samhällsansvar genom att verka för ekonomisk och social hållbarhet utvecklas de anställdas tillit till såväl organisationen som dess beslut och resultat (ibid).

3.6 Affärsstrategier och vägen till beslut

Hur organisationer väljer att äga eller hyra sina verksamhetslokaler är ett ämne som diskuterats i flera studier och historiskt sett har ägande varit valet för många organisationer (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). På senare tid är det dock färre organisationer som äger sina arbetsplatser, vilket delvis beror på att fastigheter inte längre anses vara integrerade i företagets produktionsprocess (Harris 2015). För organisationer som värdesätter att ha sitt kontor beläget centralt i städer är det istället vanligt i Sverige att hyra lokaler av fastighetsbolag. De större fastighetsbolagen innehar en betydande andel av kontorsfastigheterna i storstäderna. Bland annat har Vasakronan, Castellum, AMF Fastigheter samt Fabege ett stort bestånd av kontorsfastigheter i storstäderna i sina fastighetsportföljer (Fastighetsnytt 2022). De två traditionella alternativen, äga och hyra, har över tid utvecklats till fler alternativ över ett brett spektrum av flexibilitet och service (Harris 2015). Att anskaffa lokaler kan vara en

tidskrävande process och på grund av den nuvarande föränderliga verksamhetsmiljön och ökande förändringstakten har det blivit allt mer komplext för organisationer att ta beslut om lokalanskaffning (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). Fastighetsägande måste därmed kunna motiveras med finansiella och strategiska skäl (Weatherhead 1997).

3.6.1 Strategiska och finansiella skäl

En organisations strategier är kopplade till en organisations förmåga att ställa om och anpassa sig till samhällets, intressenternas och marknadens krav (Bakka & Fiversdal 2002). När ett företag fattar beslut om anskaffning av verksamhetslokaler är det av vikt att genom analys se vilka externa faktorer som kan komma att påverka företagets strategier. Sådana faktorer kan vara kopplade till miljömässighet, i termer av krav på miljöprestanda eller energieffektivitet. Även politik, ekonomiska förändringar, utvecklad teknologi samt ändrad lagstiftning är faktorer som kan ha påverkan på den framtida strategin (Haynes, Nunnington & Eccles 2017).

Beslutet att äga eller hyra varierar mellan organisationer och det finns flera affärsskäl som är relevanta i sammanhanget. Några strategiska anledningar som anses starkt kopplade till organisationers beslut att äga sina verksamhetslokaler är den säkerhet som ägande ger, situationer när ingen passande lokal finns att hyra, den operativa flexibiliteten samt den finansiella tillgången en fastighet innebär (Haynes, Nunnington & Eccles 2017). På motsatt sida finns strategiska skäl som talar för att hyra, vilka är kopplade till flexibilitet. Genom att hyra lokaler ges organisationen en större flexibilitet i att enkelt öka eller minska lokalyta efter behov, vilket blir ännu tydligare ju kortare kontraktslängd hyresavtalet anger, samtidigt som fastighetsförvaltning och risken för en föråldrad byggnad läggs på hyresvärden (ibid). Organisationen kan genom att hyra verksamhetslokaler lägga ett större fokus på kärnverksamheten (Lind & Lundström 2009).

Även finansiella faktorer är av vikt vid fastighetsbeslut och frågor om lokalanskaffning (Golan 1999). I finansiella termer finns flera ekonomiska parametrar att ta hänsyn till, såsom ett företags finansiella storlek och tillgång till kapital (ibid). Väsentliga finansiella affärsskäl som talar för att hyra är att det kräver mindre kapital (Haynes, Nunnington & Eccles 2017) samt möjliggör för organisationer att istället finansiera sina tillväxtpotentialer (Lasfer 2007). Å andra sidan är en investering i fastigheter finansiellt motiverat för en organisation som vill möjliggöra särskilda kapitalvinster som överstiger inflationen (Weatherhead 1997). Organisationers finansiella beslutsskäl kan även variera över marknadscyklar (Golan 1999). Det kan exempelvis vara fördelaktigt för en organisation att äga fastigheter på en återhämtande marknad, med anledning av att fastighetens kostnader fastställs vid köpet samtidigt som hyresnivåerna stiger (ibid).

3.6.2 Beslutsfattare

Beslutsfattande i organisationer kan beskrivas som en process i vilken preferenser är skiljaktiga och påverkas av externa faktorer, samtidigt som det endast finns en svag förbindelse mellan beslut och handling. Processen påverkas även av politiska och symboliska faktorer (Alvehus & Jensen 2020). I situationer där beslut ska tas kan begreppet rationalitet nämnas som en utgångspunkt. Flera typer av rationalitet förekommer och ett beslut kan därmed vara rationellt ur en aspekt samtidigt som det är irrationellt ur en annan (ibid). En begränsad rationalitet är en realistisk utgångspunkt vilket innebär att beslutsfattaren aldrig har fullständig information och saknar ofta klara mål och preferenser (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Vem som fattar beslut i lokalfrågor skiljer sig mellan organisationer. Beroende på grad av centralisering kan besluten antingen fattas högt uppe i en organisation eller närmare de som utför arbetet (Jacobsen & Thorsvik 2021). En del organisationer har en särskild fastighetsavdelning, även om avdelningens funktion kan variera. Vissa organisationer använder dess kompetens inom området för att fatta beslut i fastighetsfrågor, medan andra har fastighetsavdelningen som en rådgivande funktion (O'Mara, Page, & Valenziano 2002). Hos organisationer där fastighetsavdelningen har en rådgivande funktion eller där en fastighetsavdelning saknas, tas besluten istället av andra beslutsfattande funktioner (Olander 2007). Vilka befogenheter fastighetsavdelningen inom en organisation har styrs av organisationens strategiska mål och drivkrafter gällande fastigheter. Exempel på strategiska mål är om organisationen avser tillväxt i sitt fastighetsbestånd, om de planerar en övergång för kostnadsänkning eller vid avyttring av fastigheter (O'Mara, Page, & Valenziano 2002).

3.6.3 Beslutsmatris för äga eller hyra

Som ett stöd för organisationer i valet att äga eller hyra verksamhetslokaler finns beslutsmatriser att tillgå, vilka tar hänsyn till ett antal parametrar som kan påverka beslutet. Beslutsmatriserna grundar sig på tidigare forskning. Däribland finns en matris framtagen av Weatherhead (1997), vilken senare har uppdaterats av Haynes, Nunnington och Eccles (2017) med forskning som framkommit däremellan. I tabell 4 visas de affärsskäl som Haynes, Nunnington och Eccles (2017) redogör för i sitt ramverk. Affärsskälerna bygger delvis på resultat från en betydande empirisk studie som genomfördes i Storbritannien och publicerades av Lasfer (2007). Beslutsmatrisen avläses radvis, där kolumnen i mitten visar de parametrar som är avgörande vid beslutet. Matrisens vänstra kolumn visar de förutsättningar som gör ägande av lokaler fördelaktigt och den högra kolumnen belyser de som talar för att hyra. Det konstateras i Lasfers (2007) forskning att det inte sällan är strategiska affärsöverväganden som styr beslutet att äga eller hyra verksamhetslokaler. Även Barkham och Park (2011) påpekar att de avgörande faktorerna i beslutsprocessen domineras av icke-finansiella parametrar. Trots att en beslutsmatris av sådant slag som presenteras tar hänsyn till flera väsentliga parametrar, genomförs i många fall även en kassaflödesanalys som undersöker nettonuvärdet för de aktuella alternativen och blir en del av beslutsunderlaget (Haynes, Nunnington & Eccles 2017).

Att äga eller hyra lokaler?

Tabell 4. Beslutsmatris (anpassad och översatt från Haynes, Nunnington & Eccles 2017)

ÄGA	PARAMETER	HYRA
Stabil	Verksamhet	Föränderlig
Avkastning på fastigheter > avkastning på verksamhet	Finansiell förvaltning	Avkastning på fastigheter < avkastning på verksamhet
Unik	Lokalbehov	Standard
Tungt	Varumärke	Lätt
Specialiserad och dyr	Anläggningar och maskiner	Icke-specialiserad
Behov av kontroll och säkerhet	Organisation	Behov av flexibilitet
Hög	Inflation	Låg
Tillgänglig	Kapital	Begränsat
Äger mindre än 35 %	Fastighetsportfölj	Äger mer än 35 %

4 Resultat

Följande avsnitt baseras på det som framkommit i de semistrukturerade intervjuerna. Inledningsvis beskrivs respondenternas organisationer och deras förutsättningar, följt av respondenternas inställning till kontorsmarknaden i Sverige. Avslutningsvis redogörs för de drivkrafter som är på bordet vid lokalanskaffning, vilket summeras i tabell 5.

4.1 Organisationerna och deras förutsättningar

I den genomförda studien har tre fastighetsrådgivningsbolag intervjuats för att ge en objektiv och övergripande bild av hur organisationer resonerar kring att äga eller hyra kontorslokaler. Samtliga rådgivningsbolag nämner att de inte har en särskild nisch vad gäller kunder, och förklarar vidare att deras kunder är utspridda över hela landet och omfattar både privat och offentlig sektor. Av de fem respondenterna från rådgivningsbolag arbetar fyra av dem framför allt på hyresgästens sida, och en (R2_N1) arbetar mer med kunder som avser att äga fastigheter.

Av de intervjuer som genomförts med brukare framgår att alla respondenter företräder större organisationer varav flera av dem har kontor utspridda runt om i landet. Det förekommer dock väsentliga skillnader i hur stora organisationerna är. Exempelvis har en av de intervjuade organisationerna upp emot 10 000 anställda, medan en annan har cirka 600 anställda. Av de organisationer som representeras bland respondenterna tillhör hälften privat sektor och hälften offentlig sektor, där både statlig myndighet, statligt ägt bolag och kommunal förvaltning är inkluderade.

Var i organisationsstrukturen fastighetsavdelningen befinner sig har visat sig vara varierande. Exempelvis nämner en av respondenterna att deras fastighetsavdelning numera ligger under HR-avdelningen, med motiveringen att lokalfrågor, kontorslokaler och HR i många fall är sammanlänkade gällande arbetsmiljö och trivsel. En annan nämner att fastighetsavdelningen är placerad längst ned i näringskedjan och att det istället är kärnverksamheten som styr var lokalerna behöver finnas. För de flesta medverkande organisationer tillhör fastigheter inte kärnverksamheten, fastigheter och lokaler har snarare som funktion att stödja kärnverksamheten. En respondent är dock undantagen från detta (P2).

Flera av respondenterna i studien arbetar på fastighetsavdelningen inom sin organisation, däremot är fastighetsavdelningens funktion varierande mellan de intervjuade organisationerna. I en del av organisationerna agerar de beslutsfattare i lokalfrågor medan de i andra endast har en rådgivande funktion, där de tar fram alternativ och förbereder beslutsunderlag. Beslut i fastighetsfrågor är också centraliserat i varierande grad för de olika bolagen. Några av respondenterna nämner att det är beloppsgränser som avgör vem som är behörig att ta beslutet, där stora investeringar kan behövas tas upp till organisationens verkställande direktör. En

respondent (P2) påpekar särskilt att deras organisation inte vill skicka beslut av denna storlek för långt ner i organisationen.

4.2 Trender på kontorsmarknaden

Under intervjuerna har samtliga respondenter kommenterat kontorsmarknaden i Sverige, såväl pågående trender som prognos för framtiden. Flera av de intervjuade kommenterar det faktum att kontorets funktion och trender har blivit aktuellt på senare tid, inte minst med tanke på Covid-19-pandemin, utvecklad teknik samt digitalisering.

4.2.1 Kontorets utformning

Vad gäller storlek på kontor belyser två av rådgivningsbolagen att yteffektivitet är en trend på kontorsmarknaden. Detta motiveras dels med att allt fler företag tänker smart kring sina ytor beroende på antal medarbetare, dels att fastighetsbolag som hyr ut lokaler snarare hyr ut mindre ytor anpassade till fler personer, istället för att försöka vinstmaximera genom stora lokaler vilket tidigare var vanligt. Trenden med yteffektiva ytor på kontorsmarknaden behöver dock inte nödvändigtvis innebära att hyresgäster efterfrågar mindre ytor än tidigare, vilket några av brukarna påpekar att de inte heller tror att så kommer att vara fallet i framtiden. Här beskriver en respondent att de snarare valt att gå emot trenden med minskade ytor och expanderat, med anledning av att de ser kontoret som den huvudsakliga arbetsplatsen både nu och i framtiden. Bland rådgivningsbolagen berättar en av respondenterna att de tidigare trodde att hyresgästerna skulle efterfråga mindre kontor efter pandemin i samband med att hemarbete blivit vanligare, men att det visat sig att fler företag istället väljer att endast göra om kontorets planlösning. En av brukarna belyser i sammanhanget att ett sätt att minska kvadratmeterna, och på så sätt främja kostnaderna för lokaler, är genom att samnyttja ytor och dela kontorslokaler.

4.2.2 Hyrbridarbete

Var arbete ska utföras någonstans nämner såväl rådgivningsbolag som brukare som aktuellt. Framförallt sedan Covid-19-pandemin samt i takt med utvecklad digitalisering och teknik har organisationer och medarbetarnas inställning till hybridarbete och hemarbete förändrats. Trots att det idag finns en större acceptans till hemarbete bland företag menar samtliga av rådgivningsbolagen att det är tydligt att många av deras kunder vill kunna ta sig till kontoret. Eftersom hybridarbete blivit centralt finns det idag svårigheter för organisationer att förutsäga beläggningen på kontoren, *“det är den stora trenden, att inte downsizea för mycket nu, men vi har för stora kontor. Vi har lite för stora kontor just nu.”* (P3). Samtidigt anser flera av brukarna att kravet på närvaro på kontoret måste förtydligas för medarbetarna, varav en menar att företagets HR-avdelning bär ett ansvar i frågan. Två av respondenterna inom offentlig sektor uttrycker att de föredrar att deras medarbetare arbetar på plats, delvis för att deras verksamheter kräver det. En respondent (O1) belyser även att arbete på plats och interaktion mellan medarbetarna är relevant ur ett attraktivitetsperspektiv. Av rådgivningsbolagen framgår det snarare att det är svårt för företag att få tillbaka sina medarbetare till kontoren, och

att det blivit allt viktigare med kringtjänster och närservice för att locka tillbaka de anställda.

4.2.3 Betydelsen av kontorets geografiska läge

Kontorslokalernas geografiska läge är fortsatt aktuellt och förutspås bli ännu viktigare i framtiden. En motivering till lägets betydelse är att attrahera medarbetare och anställa rätt kompetenser, *“Där tror jag att läget är jätteviktigt, [...] mycket viktigare än man tror, att ha bra och attraktiva lägen för sina kontor. Dels för att öka attraktiviteten för att kunna anställa bra kompetens” (P1)*. Kontorets läge räcker dock inte enbart för att locka medarbetare, utan det blir idag allt viktigare att kunna erbjuda faciliteter och närhet till omkringliggande tjänster, såsom cykelrum och goda kommunikationer.

Hyresnivåerna på kontorslokaler är en ytterligare aspekt som respondenterna belyser, inte minst med tanke på att ett ökat KPI och högre energipriser drivit upp hyrorna. Två respondenter menar att det prognostiseras att en del verksamheter kommer få det allt svårare att betala sina hyror, och därmed behöva säga upp hyresavtalen och flytta till billigare lägen. En respondent från ett rådgivningsbolag (R2_N2) menar däremot att trenden av höjda hyresnivåer är på väg att plana ut. Detta anses dock inte gälla kontor i centrala affärsdistrikt (CBD) i storstäderna, där efterfrågan på kontor fortfarande är hög med låga vakanser.

4.3 Drivkrafter vid beslut om lokalanskaffning

4.3.1 Verksamhet

Samtliga respondenter, såväl inom privat som offentlig sektor, beskriver sina organisationer som föränderliga verksamheter. Detta gäller både brukare som äger och hyr sina kontorslokaler. Hur respondenterna motiverar detta skiljer sig dock. De organisationer som äger sina kontorslokaler beskriver dels att ständig anpassning till interna och externa förändringar är en del av deras verksamhet, dels att deras kultur är att ständigt sträva efter att utvecklas. En anledning till att ett av företagen klarar av att vara föränderliga motiveras med att ett internationellt företag, vilket hjälper dem identifiera globala trender inom kontor så att de gradvis kan anpassa sig till det som är aktuellt. Gemensamt för de två respondenterna som äger sina kontorslokaler är att de är stora bolag där strukturen och verksamheten sett liknande ut över lång tid.

En respondent från ett av rådgivningsbolagen menar att offentliga organisationer, såsom myndigheter och kommunala bolag, tidigt provar nya lösningar och förändras men att det i stora drag inte är några väsentliga skillnader mellan privat och offentlig sektor. Detta stämmer dock inte överens med det som framkommer i studiens intervjuer. Av de intervjuade offentliga organisationerna, vilka hyr sina kontorslokaler, beskriver två sig som föränderliga verksamheter men att inga större förändringar har skett även om de i vissa aspekter har tänkt om. En respondent beskriver sig som statisk, *“Det korta svaret är att vi har en statisk organisation, anpassning sker gradvis i en anda av inkrementalism” (O3)*.

De privata organisationerna som hyr sina lokaler är alla eniga om att det är föränderliga verksamheter. En motiverar den rörliga organisationen med att de ständigt köper upp och skapar nya dotterbolag som skapar nya affärsidéer. En annan menar att den bransch de är inom förutsätter att organisationen är föränderlig, inte minst eftersom de är ett konsumentnära bolag som är beroende av efterfrågan på marknaden. Att som organisation inte kunna förutse en procentuell tillväxt i framtiden av den egna verksamheten innebär att de inte vill riskera att välja för stora kontorslokaler från början, och hyr av den anledningen hellre lokaler med option att expandera.

4.3.2 Finansiell förvaltning

I samtliga intervjuer diskuteras hur kapital och risk påverkar beslutet hur kontorslokaler ska anskaffas. Däremot är avkastningskrav på fastigheter och verksamhet något som endast nämns i enstaka intervjuer. En av respondenterna, som idag äger största delen av sina kontorslokaler, påpekar att deras organisation har tydliga procentsatser kring avkastningskrav som måste uppfyllas för att de ska gå in i en fastighetsinvestering. Det påpekas även från en annan av respondenterna, som tillhör offentlig sektor, att avkastningskrav har mindre betydelse för kommunala bolag än för privata bolag.

4.3.3 Lokalbehov

Rådgivningsbolagen menar att organisationernas verksamhet är en styrande faktor i vilka lokaler som efterfrågas, såsom design och läge på lokaler, men att preferenserna gällande kontorsarbetsplatser är relativt lika oavsett vilken organisation det är. I en av intervjuerna nämns däremot att andra typer av lokaler, såsom forskningsinriktad verksamhet, har större skillnader i sina kravställningar. Dessa skillnader har dock inte noterats vid kontorslokaler, där efterfrågan på utformning i stor utsträckning är lika oavsett vilken organisation som letar efter lokaler att äga eller hyra.

4.3.4 Varumärke

Av de respondenter som idag hyr sina kontorslokaler framgår i intervjuerna att det saknas en stark koppling mellan varumärkesbyggande och lokalanskaffning. Det framkommer dock avvikande svar från två respondenter. En respondent (P2) påpekar att skyltläget är av stor betydelse för var de väljer att placera sina kontorslokaler. En annan (O1) beskriver lokalanskaffning som betydelsefullt i deras attraktivitetarbete för att behålla och attrahera medarbetare. De flesta menar däremot att det snarare är företagets ursprungliga och viktigaste verksamhet som har ett större fokus vid val av lokaler, exempelvis genom att placera kontorslokalerna i närheten av den plats där kärnverksamheten utförs.

Vill en organisation skapa en kultur, arbeta med sitt varumärkesbyggande eller personifiera med hjälp av kontorets utformning, finns en viss begränsning av vad som är möjligt när organisationen hyr lokaler. Samtidigt menar rådgivningsbolagen att det finns andra sätt att bygga upp varumärket, vilket innebär att begränsade möjligheter att

vara med och påverka lokalutformningen inte innebär ett minskat kulturbyggande inom en organisation.

De respondenter som idag äger sina kontorslokaler förklarar att varumärkesbyggande med koppling till hållbarhet är en aspekt de har i åtanke vid lokalanskaffning. En av respondenterna nämner att det är viktigt att de som organisation uppfyller samma hållbarhetskrav som de ställer på sina kunder. För fastigheter och organisationernas kontorslokaler förklarar respondenterna vidare att detta främst handlar om att de byggnader och lokaler de nyttjar ska uppfylla särskilda miljömål. Det visar sig dock i intervjuerna att denna aspekt är av betydelse oavsett om organisationen äger eller hyr sina kontorslokaler. Flera av respondenterna menar att varumärkesbyggandet ut mot kunderna är desto viktigare när det kommer till kärnverksamheten, *“Är det våra varuhus och där vi vill synas mot kund, där skryter vi mer, skulle jag säga vad vi gör”* (P3).

4.3.5 Anläggningar och maskiner

Flera av de deltagande respondenterna bedriver verksamheter som även kräver andra typer av lokaler och anläggningar utöver kontorslokaler. Men med endast kontorslokaler i fokus, menar en av respondenterna från ett rådgivningsbolag att deras kunders preferenser är relativt lika oberoende av organisation. Specificerade och dyra anläggningar eller maskiner är något som majoriteten av organisationerna inte tar hänsyn till vid beslutet att äga eller hyra kontorslokaler. Däremot beskriver en respondent (O1) fokuset på teknikintensiv verksamhet i lokalerna som en aktuell aspekt vid lokalanskaffning. Vid investering i teknik och utrustning i hyrda lokaler finns det en risk att det blir både svårt och kostsamt att lämna lokalen. Vill en organisation inte riskera att bygga in sig i en inhyrd lokal, kan det vara mer lämpligt att ha ägda byggnader som de har egen rådighet över, där utrustningarna i lokalen istället kan ses som investeringar.

4.3.6 Organisation

Flexibilitet. Av intervjuerna framgår att flexibilitet är en viktig aspekt för alla organisationer. Däremot diskuterar respondenterna flera olika aspekter av flexibilitet såsom hyresavtal, kontraktslängd, typ av lokal samt lokalernas utformning. Några av respondenterna från rådgivningsbolagen anser att kommersiella hyresavtal inte är flexibla, *“Ja alltså hyresavtal är ju allt annat än flexibla ändå, så att [flexibilitet] är ju absolut någonting man eftersträvar”* (RI_N1). Vidare framgår att coworkingytor bidrar till mer flexibilitet då en organisation kan komplettera sina ordinarie hyresavtal med detta. Flera av brukarna prioriterar flexibilitet högt, varav en beskriver att de får flexibilitet genom att ha med optioner i hyresavtalen. Detta gör att de som växande bolag kan utöka till fler våningsplan och på så vis växa in i en byggnad som de hyr. Även en av de organisationer som äger mestadelen av sina kontorslokaler, påpekar att deras organisation använder sig av viss inhyrning för att ha flexibilitet i att kunna hantera snabba expansioner.

Av brukarna talas det i flera intervjuer om en övergång till aktivitetsbaserat arbetssätt och att kontorets utformning anpassas till detta. De menar vidare att kontorets utformning blir mer flexibelt då det inte längre utgörs av ett rum per person eller en skrivbordsplats per anställd. Denna utformning är även sammankopplad med det faktum att flera organisationer erbjuder sina anställda någon form av hybridarbete. Vad gäller flexibilitet i kontorets utformning och hybridarbete har respondenterna liknande åsikter, oavsett om organisationen äger eller hyr kontorslokaler. Men när respondenterna istället talar om flexibilitet avseende ändring av ytor och storlek på ett snabbt och smidigt sätt, anser merparten att hyra är mer flexibelt. Bakomliggande orsaker som tas upp är bland annat att det alltid finns en marknad för centralt belägna kontor och att kortare kontraktslängder på hyresavtalen förbättrar flexibiliteten.

Däremot avviker en respondent (P1) från övrigas syn på flexibilitet, och är tydlig med att de ser ägande av kontorslokaler som mer flexibelt. Respondenten förklarar vidare att det då finns möjlighet att hyra ut de ytor som organisationen inte är i behov av och på så sätt få hyresintäkter för det, och i motsatt situation ta tillbaka ytorna vid behov. Samma respondent är dock medveten om att ägande oftast innebär längre processer.

Kontroll. Att flexibilitet, rådighet och kontroll är sammankopplade och att behovet av dessa beror på användningsområde, bransch och typ av lokal nämns i en intervju med ett av fastighetsrådgivningsbolagen. När det gäller rådighet och kontroll nämner flera av respondenterna från rådgivningsbolagen att graden av detta minskar genom att hyra kontorslokaler. Det påpekas dock i flertalet intervjuer att när det gäller just utformning av kontor är beslutet att hyra lokaler inte något som påverkar organisationernas kontroll negativt. Att få vara med och påverka kontorets utformning ses snarare som en förutsättning även om organisationen hyr. En respondent beskriver bland annat hur de själva valt att ansvara för drift och underhåll i byggnaden trots att de är hyresgäster. Anledningen är att de värdesätter handlingsfrihet, att kunna ha snabb beredskap för olika typer av frågor samt att inte vara beroende av externa aktörer. Vissa organisationer har även ett större behov av rådighet och kontroll ur andra aspekter. Säkerhet och sekretess är två anledningar som nämns till varför organisationer efterfrågar högre grad av kontroll inom bolaget, det vill säga att de önskar kontroll över konfidentiell verksamhet och vem som har tillträde till lokalerna. En av respondenterna menar att i ett allt mer osäkert omvärldsläge får säkerhetsfrågan ett större fokus. Utifrån det som diskuterats kring detta framgår av intervjuerna att det i dessa fall kan vara fördelaktigt att äga kontorslokaler.

4.3.7 Inflation

Inflationens påverkan på hyresnivåerna och hyresmarknaden tas upp av såväl fastighetsrådgivningsbolag som brukare, där rådgivningsbolagen framförallt belyser två aspekter. Dels att hyresmarknaden för kommersiella lokaler blir mer avvaktande med längre beslutstider hos hyresgästerna när inflationen stiger. Dels att hyresnivåerna för kommersiella lokaler har höjts i samband med en stigande inflation med anledning av att kontrakten är indexreglerade. Detta leder till att hyresgäster får svårare att betala sina hyreskostnader och väljer att flytta till lägen där hyreskostnaderna är lägre. Även

om samtliga av respondenter inom offentlig sektor instämmer i att inflationen påverkat hyresnivåerna menar dock ingen att det är något som ändrar deras befintliga hyresbestånd, *“Nej, jag skulle inte säga att [inflationen] påverkar i sig, för hos oss är det ju så att har vi ett verksamhetsbehov av att skaffa en lokal då måste vi göra det, även om det då kostar mer än vad det kostade innan”* (O1). En av de respondenter som hyr sina lokaler beskriver att de istället försöker hålla ned stigande kostnader på andra sätt än att byta lokaler eller äga sitt bestånd, genom att optimera sina lokalytor. En annan respondent som hyr menar att inflationens påverkan på hyreskostnaderna utgör en liten del av deras totala kostnadsmassa, vilket innebär att en stigande inflation endast påverkar deras lokalkostnader marginellt.

Flera respondenter är eniga om att äga fastigheter innebär ett visst inflationsskydd, *“äger du själv så betalar du alltid, när investeringen är finansierad, till dig själv så att säga. Hyrorna går alltid upp, men äger du din egen fastighet så blir du din egen hyresgäst.”* (P3). Ett av de privata bolagen beskriver att differentieringen av deras fastighetsbestånd i form av både egenägda fastigheter och inhyrda lokaler gjort dem mer resistent mot hyreshöjningar, vilket gjort en stigande inflation hanterbar. Inflationens påverkan på hyresnivåerna har gjort att de är nöjda med att ha en stor andel egenägda fastigheter. En respondent från en offentlig organisation menar dock att även det fastighetsbestånd som de redan äger påverkas av inflationen, i den mening att pengarna räcker till mindre vilket påverkar underhållet av fastigheterna. Samtidigt påpekar en annan inom offentlig sektor, som nyligen flyttat in i nya inhyrda lokaler, att de skulle övervägt att ha sitt bestånd i egen regi, med anledning av den långsiktiga kostnadsbilden, om de vetat om inflationshöjningen i förväg.

4.3.8 Kapital

Hur kapital påverkar beslutet om lokalanskaffning diskuteras i samtliga intervjuer. Två av rådgivningsbolagen menar att ekonomi har stor betydelse i frågan. De förklarar att de organisationer som väljer att äga fastigheter med kontorslokaler är de som har förmåga att låna till goda villkor samt likvida bolag som ser fastigheter som ett bra investeringsalternativ. Detta med anledning av att fastigheter historiskt sett haft god prisutveckling. Av de brukare som idag äger sina kontorslokaler framkommer att de ser stora fördelar med att äga sina fastigheter om möjligheten finns, där en av de främsta anledningarna är att vinsten går tillbaka in i koncernen.

Däremot tar en respondent från rådgivningsbolagen upp att kapitalet inte nödvändigtvis är avgörande i beslutet att äga eller hyra, utan att det i vissa fall snarare är organisationens affärsstrategi att inte äga något som får betydelse. Detta bekräftas även av två av respondenterna inom privat sektor, vars båda organisationer idag väljer att hyra sina kontorslokaler trots att de har god tillgång till kapital. De andra respondenterna, vilka representerar organisationer som hyr kontorslokaler, bekräftar att det inte är ekonomiska faktorer som är styrande i valet att hyra lokaler. För organisationer inom offentlig sektor nämns att andra faktorer har större betydelse i valet, såsom att de inte ska binda upp statligt kapital för att äga fastigheter eller att de hellre investerar kapitalet i kärnverksamheten.

4.3.9 Nuvarande fastighetsportfölj

En organisations möjlighet att äga fastigheter handlar delvis om vilken förmåga och kompetenser en organisation besitter. Om en organisation har ett fastighetsbestånd sedan tidigare framgår som en parameter som påverkar en organisations beslut att äga eller hyra sina egna kontorslokaler. Framförallt är fastighetsägande ovanligt bland organisationer som inte har ett fastighetsbolag, något som större delen av respondenterna från rådgivningsbolagen är eniga om. Om en organisation äger fastigheter är det i sådana fall i separerade bolag med syfte att äga fastighetsbestånd, menar en respondent. Däremot nämner en respondent från ett av rådgivningsbolagen att det är vanligare att företag inom exempelvis industrisektorn äger sina verksamhetslokaler jämfört med de företag som enbart bedriver kontorsverksamhet. Detta motiveras vidare av två av brukarna inom privat respektive offentlig sektor med att fastighetsägande av kontorslokaler inte är en del av deras kärnverksamhet. Däremot beskriver de att de inte har något emot att äga lokaler och maskiner med närmare koppling till deras huvudsakliga verksamhet, *“Det enda vi eventuellt skulle kunna överväga [att äga] det är ju en logistikfastighet, för där har vi ju liksom en mycket mer långsiktig planering om hur en sådan behöver se ut” (P4).*

Av de intervjuade organisationerna inom privat sektor äger två i nuläget delar av sitt eget kontorsbestånd (P1 och P3), där båda organisationerna har som strategi att på sikt fortsätta äga kontor. Samtidigt säger en respondent från ett rådgivningsbolag att de brukar rekommendera sina kunder att inte välja det ena eller andra alternativet, utan komplettera sitt ägda bestånd med en mindre andel inhyrda lokaler för att lättare kunna anpassa sig. En respondent (P3) beskriver att de har som utgångspunkt att äga sina fastigheter men att de föredrar att ha en viss differentiering av sitt lokalbestånd. Däremot måste ett beslut att hyra lokaler motiveras med tydliga anledningar, såsom behov av anpassning till marknadsförändringar eller flexibilitet, eftersom organisationens huvudsakliga strategi är att äga.

En organisation som redan har ett fastighetsbestånd påverkas endast marginellt av att äga ytterligare en fastighet i jämförelse med en organisation som tidigare aldrig har ägt, menar en respondent från ett rådgivningsbolag (R2_N1). En av respondenterna (P2) beskriver att de idag har valt att inte äga något, men att de har möjligheten att äga om de vill och inte har någon strategi för att göra det ena eller andra. Detta med anledning av att deras organisation idag redan bygger kommersiellt och därmed lättare har möjlighet att behålla byggnaden i egen regi ett tag för att senare sälja av vid behov.

Hälften av de organisationer inom privat sektor som har intervjuats hyr sina kontorslokaler. Av dessa beskriver en respondent att de ser sig själva som föränderliga för att fastighetsägandet av deras kontor ska vara meningsfullt för dem. Även samtliga respondenter inom offentlig sektor hyr sina kontorslokaler. En av anledningarna till beslutet att hyra lokalerna är just det faktum att de tillhör offentlig sektor, *“[...] Vi lyder ju då under den statliga förordningen som säger att staten ska normalt hyra in lokaler. Vi ska inte binda statligt kapital för att äga fastigheter, utan*

vi ska hyra in lokaler” (O1). En annan respondent beskriver dels att de som offentligt bolag inte tror på att äga sådant som inte har stark anknytning till kärnverksamheten, dels att de inte vill äga för att riskera konkurrens med andra statliga bolag som har för avsikt att äga fastigheter. En tredje förklarar dock att de besitter möjligheten att köpa loss de lokaler de idag hyr av en annan kommunal aktör, men att de i dagsläget inte ser behov av det med anledning av att de redan tillhör samma organisation som deras hyresvärd.

4.3.10 Fastighetsförvaltning

Av några intervjuer framgår att fastighetsförvaltning har en betydande roll i frågan om att äga eller hyra kontorslokaler. Två av respondenterna från rådgivningsbolag betonar att det i många fall handlar om effektivitet. En organisation som saknar en egen förvaltningsorganisation vill komma åt effektiviteten genom att hyra kontorslokaler. Däremot påpekas att även de organisationer som har resurser kan sakna intresse för fastighetsförvaltning och istället vilja lägga fokus på kärnverksamheten, och av den anledningen väljer att hyra lokaler. Av flera respondenter i studien framgår därmed fokus på kärnverksamheten som viktigare än att stärka upp organisationens kompetens inom fastighetsförvaltning.

Bland de respondenter som äger fastigheter med kontorslokaler har samtliga organisationer intern personal med kompetens inom fastighetsförvaltning. De betonar vikten av fastighetsförvaltning när en organisation väljer att äga sina kontorslokaler, även om detta är utanför kärnverksamheten. Det visar sig också i intervjuerna att några av de respondenter som idag hyr sina kontorslokaler har avtalat sina i hyreskontrakt om att själva besitta eget ansvar för drift- och underhåll av fastigheten, vilket de vidare beskriver är ett sätt att öka graden av kontroll.

4.3.11 Läge

När det gäller kontorets geografiska lokalisering är samtliga respondenter eniga om att läget har stor betydelse för kontorslokaler, *”Ja, det är ju bara det, det ska ligga på rätt ställe. Alltså, vi kan inte lägga det var som helst, det ska funka” (P2).* Det finns flera aspekter gällande kontorets läge som belyses under intervjuerna, där en aspekt som respondenterna nämner är närhet till arbetsmarknaden för att attrahera medarbetare. Vikten av att sitta på rätt läge för att locka rätt kompetenser är även en aspekt som brukarna av kontorslokaler nämner, *”Jag tror det är viktigt att ha en attraktiv plats för kontoret för att kunna anställa bra kompetens. För ligger man långt ut i någon förort så är det kanske inte lika attraktivt att ta sig till kontoret” (P1).*

Av de organisationer som hyr sina lokaler menar en respondent att läget är viktigt ur ett effektivitetsperspektiv, med anledning av deras verksamhet kräver kundkontakt och dagliga resor. Det bästa läget för dem är därmed ett epicentrum för organisationens medarbetare med goda kommunikationsmöjligheter, där ett centralt läge i staden underlättar pendlingen. En annan respondent menar att de vill ligga tillgängligt för flera nordiska länder och därav ser Öresund som en bra plattform. De värdesätter även närhet

till universiteten för att locka talanger samt goda pendlingsmöjligheter, vilket är varför de valt att hyra sitt kontor i ett centralt läge.

En respondent från ett rådgivningsbolag menar dock att det inte nödvändigtvis endast är centralt belägna lägen såsom stadskärnan som är de mest attraktiva, utan snarare alla lägen med närhet till knutpunkter för lokaltrafik eller kollektivtrafik. Flera av respondenterna, framförallt inom offentlig sektor, beskriver att närheten till kärnverksamheten är desto viktigare i valet av kontorslokalernas läge. Två av organisationerna beskriver att de värdesätter samlokalisering av kontoren med andra lokaler tillhörande den operativa verksamheten högre än att vara belägna centralt.

Ytterligare en aspekt inom kontorets läge som belyses av rådgivningsbolagen är bolagens profil. Det kan vara så att företag identifierar sig med en plats, till exempel med anledning av att organisationen historiskt sett alltid har suttit i en specifik stad eller stadsdel. En av brukarna som äger sina kontorslokaler beskriver att deras kärnverksamhet är starkt förknippad med en geografisk plats i Sverige. Av den anledningen värdesätter de att behålla en kontorsfastighet där i egen ägo, trots en begränsad arbetsmarknad på den platsen.

4.3.12 Miljömässiga aspekter

Av det som framgår i intervjuerna är miljömässig hållbarhet något som får allt större fokus inom organisationerna och även vid lokalanskaffning, oavsett om brukarna äger eller hyr sina kontorslokaler. En av respondenterna inom rådgivningsbolagen har dock en avvikande syn på hållbarhetsfrågor, och anser att hållbarhet vid lokalanskaffning inte är en påverkande faktor bland deras kunder, *“Det är jättetråkigt, för jag önskar att det vore så. [...] Så tyvärr, jag har haft ytterst få bolag av de jag har hyrt ut till som har pratat om hållbarhet” (R3).*

Vad gäller miljömässig hållbarhet bland de organisationer som hyr sina lokaler, belyser samtliga respondenter vikten av miljöcertifieringar. I intervjuerna beskrivs miljömärkta byggnader i stort sett som en självklarhet för flera av organisationerna. Däremot påpekar en av respondenterna från rådgivningsbolagen att endast fåtal organisationer är väl insatta i de olika systemen för miljöcertifieringar. Under intervjuerna med rådgivningsbolagen framkommer att deras kunder är desto mer involverade i arbetet med återbruk av inredning, och förklarar att det är lättare för organisationer att förstå mer fysiska åtgärder.

Avseende miljöcertifieringar talas det även om den ekonomiska aspekten, där det nämns att det tidigare fanns en koppling mellan miljömärkta byggnader och högre hyresnivåer, något en av respondenterna menar att så inte längre är fallet. En bakomliggande anledning är att utbudet av kommersiella miljömärkta byggnader har ökat på marknaden. Även om majoriteten av respondenterna framställer miljömässig hållbarhet som en viktig aspekt, visar det sig i intervjuer att ekonomin ändå är styrande för organisationer. Exempelvis nämner en av respondenterna att de trots höga hållbarhetskrav är kostnadsdrivna och måste kunna räkna hem investeringarna.

Utöver det faktum att ekonomin måste gå ihop, nämner flera av de organisationer som hyr att de även har krav att rapportera in siffror om förbrukning och användning av olika resurser som en del i hållbarhetsarbetet. Några respondenter beskriver att organisationens hållbarhetspolicy är anledningen till kravet på dessa rapporteringar, där en respondent från ett rådgivningsbolag vidare förklarar att hyresgäster idag ofta använder den gröna bilagan för att underlätta detta. Samtidigt beskriver en av brukarna att deras organisation endast har en mindre skriftlig hållbarhetspolicy och att kravet på rapportering istället kommer från att de är ett börsnoterat bolag. Det skiljer sig mellan organisationerna om de har en specifik hållbarhetsavdelning eller inte. En av respondenterna beskriver det dock som svårare och mer tidskrävande att mäta den miljömässiga hållbarheten i hyresledet i jämförelse om de själva äger fastigheten.

Miljöcertifieringar är även en aspekt som brukarna som äger sina kontorsfastigheter belyser, där samtliga beskriver att de eftersträvar att ha miljömässigt hållbara byggnader. Däremot menar en respondent (P1) att det är svårt för dem att miljöcertifiera sina befintliga byggnader med anledning av att de kontorsfastigheter de äger är av äldre karaktär med starka kulturkrav kopplade till sig. De har dock för avsikt att vid nästa större renovering klassificera byggnaden enligt något av certifieringssystemen. En drivkraft till att miljöcertifiera, menar respondenten, är att som bank leva upp till samma krav som de ställer på sina kunder, där miljömärkta byggnader är en förutsättning för gröna lån. Vad gäller gröna lån menar rådgivningsbolagen att det idag till viss del blivit dyrare att inte finansieras av gröna låna, vilket skapar incitament till att äga miljömärkta byggnader och därmed minska lånekostnaderna.

När det gäller nybyggda byggnader kan det vara lättare för en fastighetsägare att vara en del av processen redan från projekterings- och produktionsskedet. Detta bekräftar en respondent som beskriver hur de använder sig av ramavtal för att jobba med miljömässig hållbarhet inom alla led, allt ifrån vilka drivmedel deras entreprenörer kör sina fordon med till vilka material som används i byggnaden. Dock framkommer ett avvikande exempel bland de offentliga organisationer som hyr lokaler. Respondenten (O3) beskriver hur de i egenskap av hyresgäst gemensamt med fastighetsägaren var delaktiga i utformning av byggnaden och såg till att byggnaden fick miljöklassning Miljöbyggnad Guld. Av rådgivningsbolagen framgår att en del företag som avser att äga fastigheter har väldigt tydliga preferenser gällande miljöcertifierade byggnader. En respondent menar dock att det alltid är viktigt att byggnaden uppfyller vissa miljömål, oavsett om de själva bygger, förvärvar eller hyr.

Av intervjuerna framgår att trots att en organisation som helhet har ett omfattande hållbarhetsfokus kan organisationsstrukturen vara avgörande för vilken roll den miljömässiga hållbarheten får i fastighetsfrågor. En respondent belyser att deras fastighetsavdelning i nuläget är för liten för att kunna ha en egen hållbarhetsavdelning och ha tid att följa upp arbetet, vilket är en anledning till att deras ägda kontorsbyggnader inte är miljöklassificerade. Två andra respondenter menar dock att det är myndigheternas ansvar att säkerställa att organisationer uppfyller miljökrav för

byggnader, vilket är varför deras organisationer väljer att ställa högre miljökrav på sin egen verksamhet än vad myndigheterna begär. Kraven de själva ställer avser bland annat materialval i byggnaden och krav på miljöklassificering. Bland två av respondenterna från offentlig sektor framgår att de har ett betydande ansvar gällande miljö- och hållbarhetsfrågor, *“Nej, men det är klart, som offentlig aktör så ska vi ju föregå med gott exempel, vi ska ligga i framkant” (O3)*. En respondent menar att den bransch de verkar inom står för en betydande del av landets klimatomställning och att de som myndighet har i uppdrag att skydda klimat och hälsa enligt Agenda 2030. De offentliga organisationernas miljökrav syftar dock främst deras kärnverksamheter, även om respondenterna menar att hållbarhetsfokuset ökat även inom fastighetsfrågor.

Andra miljöaspekter att ta hänsyn till är återbruk av möbler och energiförbrukning. Vad gäller energi menar en respondent att det har övergått från att vara en fråga om kostnadsbesparing till att idag handla om hållbarhet. Dock framgår av flera intervjuer att dessa aspekter trots allt fortfarande är kopplade till organisationens ekonomi. Två respondenter som äger sina lokaler belyser solcellspaneler. En av respondenterna beskriver hur de på egna byggnader prioriterat att bygga solcellsanläggningar, medan den andra förklarar att de i vissa fall behövt välja bort solceller med anledning av höga kostnader och låg energiförbrukning.

4.3.13 Sociala aspekter

I intervjuerna har det framkommit att social hållbarhet är något som samtliga organisationer arbetar med och tydliggör därmed att inte enbart miljömässig hållbarhet är relevant. Däremot förklarar en respondent från ett rådgivningsbolag att det är svårare att mäta den sociala hållbarheten, såsom medarbetarnas välmående, än miljömässiga aspekter. Flera av brukarna är eniga och nämner att det saknas tydliga målbeskrivningar inom social hållbarhet kopplat till fastighetsverksamheten. Emellertid avviker en av respondenterna (P3) från denna uppfattning och beskriver att i de fall organisationen ska hyra kontorslokaler inkluderar de ett dokument i hyresavtalen som måste efterlevas, vilket innefattar särskilda kriterier för social hållbarhet. Bland de respondenter som förespråkar att hyra kontorslokaler är arbetsmiljö och anställdas hälsa de mest centrala delarna inom den sociala hållbarheten. En av respondenterna beskriver hur de väljer att placera sina kontorslokaler i en byggnad som är certifierad enligt ett system som ställer höga krav på arbetsmiljön. Samtidigt förklarar en annan respondent att de på huvudkontoret erbjuder ledarledda träningspass, vilket de motiverar både ur ett hållbarhetsperspektiv och attraktivitetsperspektiv. Utöver fokus på medarbetarna tar två av respondenterna upp att de även arbetar med den sociala aspekten med hänsyn till entreprenörer och andra externa parter, exempelvis vid upphandling eller byggprojekt gällande verksamhetslokaler.

Även de deltagande i studien som idag äger kontorslokaler nämner att social hållbarhet är av betydelse, och tar upp liknande faktorer som övriga respondenter. En respondent berättar att de fokuserar på medarbetarnas välmående genom att erbjuda de anställda mer än bara grundläggande kontorsfaciliteter i byggnaden, exempelvis fina omklädningsrum och platser för aktiviteter såsom pingis. När det kommer till

organisationernas erbjudande av andra faciliteter nämner en av respondenterna att storleken på organisationen har betydelse i frågan, och förklarar vidare att stora organisationer har större möjlighet att erbjuda detta.

4.4 Uppdaterad och reviderad beslutsmatris

Utifrån vad som framkommit i intervjuerna har ett antal parametrar visat sig vara betydande i frågan om vad som är mest lämpligt för en organisation i frågan mellan att äga eller hyra sina kontorslokaler, dessa redovisas i tabell 5. Tabellen är en uppdaterad version av den beslutsmatris som Haynes, Nunnington och Eccles (2017) tidigare tagit fram. Mot bakgrund av det som framkommit av intervjuerna har dock ett antal parametrar valts bort, vilka är finansiell förvaltning, lokalbehov och varumärke. Bakomliggande anledning är att det i denna studie saknas påvisad betydelse av dessa vid beslutet mellan att äga och hyra kontorslokaler. Utöver de parametrar som funnits i den tidigare matrisen har parametrarna fastighetsförvaltning och läge adderats.

Tabell 5. Uppdaterad och reviderad beslutsmatris.

ÄGA	PARAMETER	HYRA
Stabil	Verksamhet	Föränderlig
Teknikintensiv verksamhet	Anläggningar och maskiner	Icke-specialiserad
Kontroll	Organisation	Flexibilitet
Hög	Inflation	Låg
God tillgång	Kapital	Begränsad tillgång
Äger sedan innan	Nuvarande fastighetsportfölj	Äger ingenting
Kompetens inom organisationen	Fastighetsförvaltning	Kompetens saknas inom organisationen
Inte nödvändigtvis inom CBD	Läge	Inom CBD

5 Diskussion

I det här avsnittet analyseras och diskuteras undersökningens resultat.

Syftet med studien är att undersöka när det är strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga eller hyra verksamhetslokaler. Rapporten fokuserar enbart på kontorslokaler i Sverige och den aktuella frågan utreds ur brukarnas perspektiv. För att få en bredare förståelse och kunna besvara arbetets frågeställningar har en litteraturgenomgång tillsammans med semistrukturerade intervjuer genomförts. Respondenterna i intervjuerna är aktörer med god kompetens inom kontorsmarknaden och är involverade i organisationers beslutsfattande vid fastighetsfrågor.

5.1 Parametrar inkluderade i tidigare forskning

Verksamhet. Både Haynes, Nunnington och Eccles (2017) samt Harris (2015) belyser i litteraturgenomgången att organisationer bör sträva efter att vara agila och redo att förändras för att kunna anpassa sig till marknadsförändringar. Av respondenterna från privat sektor beskriver samtliga sina organisationer som föränderliga, dock med olika motivering till vad de anser är föränderligt. De respondenter vars organisationer äger sina lokaler beskriver de förändringar som deras organisationer genomgår som mer förutsägbara, vilket innebär att de kan vara förberedda. Barkham och Park (2011) konstaterar att det är just organisationer med större möjlighet att förutse framtida lokalbehov som lämpar sig att äga fastigheter. De respondenter vars organisationer hyr sina lokaler menar, å andra sidan, att de är beroende av marknaden och sin kundkrets och därmed måste vara beredda på att snabbt kunna expandera eller göra nedskärningar, vilket gör att det inte lämpar sig att sitta fast i ägda lokaler. Detta resultat bekräftar Haynes, Nunnington och Eccles (2017) framtagna beslutsmatris, vars parameter verksamhet pekar på att det lämpar sig bättre för en föränderlig organisation att hyra.

Dock skiljer sig svaren ovan från respondenter som tillhör offentlig sektor, vilka även de hyr sina lokaler. I intervjuerna beskriver respondenterna att de förändringar som deras organisationer genomgått de senaste åren endast varit av mindre karaktär och en respondent beskriver sin organisation som statisk. I litteraturgenomgången bekräftar Jacobsen och Thorsvik (2021) att organisationer inom offentlig och privat sektor skiljer sig i uppbyggnad, där offentlig sektor inte är lika beroende av förändrade kundkretsar utan snarare påverkas av politik. Det kan därför konstateras att beslutspunkten verksamhet i Haynes, Nunnington och Eccles (2017) ramverk inte är lika tillämpbar på offentliga organisationer, trots att de är statiska och i stor utsträckning besitter kapital, vilket enligt ramverket pekar på att ägande är lämpligt. Detta med anledning av att andra faktorer, såsom lagar och förordningar, begränsar offentliga organisationer från att själva ta beslut om att äga lokaler. ***Verksamhet är representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Finansiell förvaltning. Fastigheter beskrivs i litteraturgenomgången som en finansiell tillgång i syfte att generera långsiktig avkastning (Lind & Lundström 2009) samt att

det kapital som binds i en fastighet ej bör kunna generera bättre avkastning någon annanstans för att en fastighetsinvestering ska vara motiverad (Weatherhead 1997). Även Haynes, Nunnington och Eccles (2017) antyder att var någonstans kapitalet ger bäst avkastning påverkar beslutet att äga eller hyra. I intervjuerna i denna studie har dock inte avkastningskravets påverkan på beslutet visat sig. De fåtal gånger som avkastningskrav nämns har respondenterna bekräftat att verksamheten har tydliga procentsatser, men däremot valt att inte delge dessa siffror på grund av sekretess. Att det i studien inte kan konstateras ett samband mellan avkastningskrav och beslutet behöver dock inte nödvändigtvis betyda att det inte finns något sådant. Det faktum att studien är en kvalitativ undersökning kan vara en bidragande faktor i att respondenterna inte kan dela med sig av sina procentsatser. Det är möjligt att resultaten hade sett annorlunda ut om anonyma enkäter istället hade skickats ut till organisationer.

Gällande avkastningskrav framkommer också en viss antydning i empirin att organisationerna inom privat respektive offentlig sektor skiljer sig åt, i den mening att vinstmaximering och avkastningskrav inte är lika styrande för organisationer inom offentlig sektor som för privat. Detta stämmer in på Jacobsen och Thorsvik (2021) beskrivning av att offentliga organisationer har mer komplexa mål samt fler regler och rutiner att följa. Exempelvis framgår av Förordning om överlåtelse av statens fasta egendom, m.m (SFS 1996:1190) att staten normalt ska hyra lokaler med undantag av ett fåtal myndigheter, vilket en av respondenterna inom offentlig sektor beskriver. ***Finansiell förvaltning är inte representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Lokalbehov. I intervjuerna framgår av flera rådgivningsbolag att deras kunders preferenser vad gäller lokalbehov av kontorslokaler är relativt lika, och att det inte finns några väsentliga skillnader mellan organisationer. Av Haynes, Eccles och Nunningtons (2017) beslutsmatris framgår av parametern lokalbehov att det kan vara lämpligt för en organisation att själv äga sina verksamhetslokaler när behoven är unika, och hyra när behoven är standardiserade, vilket därmed gör parametern svårtillämpad på kontorslokaler. Dock har kontorets betydelse under senare tid ändrats vilket innebär att organisationernas preferenser avseende lokalbehov trots allt kan variera. Bland annat är kontorets utformning allt viktigare för att locka medarbetare, vilket Halvitigala och Reed (2015) tar upp, och arbetsgivare vill därför kunna erbjuda fler faciliteter och bekvämligheter till sina anställda än enbart klassiska kontorsutrymmen. ***Lokalbehov är inte representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Anläggningar och maskiner. I litteraturgenomgången framgår att ägande av verksamhetslokaler kan vara fördelaktigt för verksamheter i stort behov av skraddarsydd lokaler med specialiserad och dyr utrustning (Barkham & Park 2011). Denna parameter anses ha en viss påverkan på beslutet att äga eller hyra verksamhetslokaler och finns därav med både i beslutsmatrisen framtagen av Haynes, Nunnington och Eccles (2017) och i beslutsmatrisen från denna studie, se avsnitt 4.4. Däremot är en väsentlig skillnad att denna studie endast fokuserar på kontorslokaler och den beslutsmatris som tidigare tagits fram av Haynes, Nunnington och Eccles (2017) riktar sig till verksamhetslokaler mer generellt. Detta kan vara en anledning till

att endast enstaka respondenter tagit upp att deras verksamhet i vissa fall innebär dyra investeringar som gör att de överväger ägande. När det gäller kontorslokaler visar det sig istället i empirin att de flesta organisationer har liknande preferenser. Parametern anläggningar och maskiner förutspås därav endast ha påverkan för ett begränsat antal organisationer. ***Anläggningar och maskiner är representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Organisation. I Haynes, Eccles och Nunningtons (2017) ramverk är flexibilitet och kontroll på varsin sida om parametern organisation, där det framgår att en organisation som efterfrågar kontroll bör äga medan en som föredrar flexibilitet bör hyra. Av studiens resultat framställs de två sidorna dock inte som motsatser ur alla aspekter, vilket därmed skiljer sig från tidigare forskning. Några av de respondenter i studien som hyr sina kontorslokaler menar att de trots att de hyr kan ha kontroll över fastighetskötsel och lokalutformning. Detta framgår bland annat av den respondent som ansvarar för förvaltningen trots att de själva är hyresgäster i byggnaden, och därmed har kontroll över det fastighetstekniska utan att vara fastighetsägare. Att det finns möjligheter att som hyresgäst ha kontroll över en byggnad innebär att kontroll inte nödvändigtvis behöver vara en drivkraft till att äga. Även av litteraturen bekräftas att det genom kontrakt är möjligt att överföra ansvaret från en fastighetsägare till en hyresgäst (Lind & Brunen 2008), men viktigt att notera är ändå att det är lagstiftat fastighetsförvaltning tillhör fastighetsägaren (Bengtsson 2018). ***Organisation är representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Flexibilitet. Flexibilitet är idag ett vanligt förekommande begrepp, inte minst i sammanhang av kontorsmarknaden och kontorslokaler. Det gäller även för denna studie, där i stort sett alla respondenter nämner flexibilitet på ett eller annat sätt. Att flexibilitet belyses ur mer än ett perspektiv stämmer överens med teorin där Echeverri, Jylhä och Koppels (2021) beskriver att flexibilitet kan vara fysisk, funktionell och finansiell. Att det finns flera definitioner är delvis en förklaring till hur en annan respondent beskriver att en anledning till att de valt att äga sina egna fastigheter är att både ha flexibilitet och kontroll, vilket säger emot Haynes, Eccles och Nunningtons (2017) ramverk. Vad gäller kontorets utformning framgår av teorin att aktivitetsbaserade och flexibla arbetssätt blivit allt vanligare (Harris 2015; Haynes, Nunnington & Eccles 2017), vilket bekräftas av respondenterna där samtliga uttrycker att de efterfrågar en flexibel utformning av sina kontorslokaler. Detta gäller oavsett om respondenternas organisationer äger eller hyr lokaler, vilket antyder att flexibilitet ur den aspekten är förenlig med båda alternativen. Även möjligheten att kunna erbjuda hybridarbete för de anställda har alla respondenter liknande åsikter om.

När det däremot gäller flexibilitet i att snabbt kunna ändra storlek på ytor är majoriteten av respondenterna eniga om att hyra är det mest flexibla alternativet. Delvis eftersom hyreskontrakt för lokaler på senare tid präglas av kortare kontraktslängder, vilket både Lind och Lundström (2009) samt Svensson och Streijffert (2022) konstaterar. Hyresavtal innebär därmed att organisationer snabbt kan öka, minska eller byta lokaler om behoven förändras. Även av litteraturen framgår detta som en fördel när det

kommer till att hyra, där Weatherhead (1997) beskriver friheten i att förändra lokalytan och uthyrningens storlek som flexibel. ***Flexibilitet är representerat som en del av parametern organisation i den reviderade beslutsmatrisen.***

Nuvarande fastighetsportfölj. I empirin framkommer att de organisationer som äger sina kontorslokaler har separata fastighetsbolag inom samma koncern som ansvarar för hela organisationens fastighetsportfölj. Fastighetsbolaget är alltså ett bolag skilt från moderbolaget. Det verkar även finnas en viss koppling mellan de organisationer som har ett fastighetsbolag och de organisationer som har fastighetsförvaltning i egen regi. De berörda organisationerna är större organisationer, vilket kan antas vara en förutsättning för att möjliggöra denna typ av lösning. Mindre organisationer med begränsade resurser och tillgångar kan antas få svårigheter att skapa ett separat fastighetsbolag för att hantera verksamhetslokaler.

Det beskrivs tidigare i litteraturen att en kombination av att äga och hyra verksamhetslokaler är det som på lång sikt ger bäst avkastning (Lasfer 2007), vilket även ett av rådgivningsbolagen beskriver fördelar med. I denna studie visar det sig att de respondenter som äger kontorslokaler även har ett visst kontorsbestånd som de hyr. Däremot saknas i empirin belägg för att detta skulle vara kopplat till en högre avkastning på verksamheten. Här beskrivs snarare flexibilitet, effektivitet och differentiering som bakomliggande motiv.

Bland de deltagande respondenterna bedriver majoriteten av dessa annan verksamhet utöver det arbete som utförs på kontoret. Resultatet i studien tyder på att flera av organisationerna ställer sig mer positiva till att äga verksamhetslokaler kopplade till kärnverksamheten snarare än kontorslokaler. En motivering till detta framgår av empirin då andra verksamhetslokaler, exempelvis logistikfastigheter, anses vara mer stabila eftersom det är lättare för organisationen att förutse det långsiktiga behovet. Detta går i linje med det som Barkham och Park (2011) lyfter fram angående att stabila organisationer med etablerade produktlinjer och tydlig kundkrets är mer benägna att äga fastigheter. ***Nuvarande fastighetsportfölj är representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

5.2 Övriga påverkande faktorer

Organisationsstruktur. Organisationernas struktur avgör var besluten fattas, vilket framgår av Alvehus och Jensen (2020). Det framgår även i empirin att respondenterna har varierande uppfattning om var i organisationen fastighetsbeslut bör tas, där exempelvis två av brukarna tydligt skiljer sig åt i strukturen. En av de offentliga organisationerna, som hyr sina verksamhetslokaler, fattar beslut i fastighetsfrågor högt upp i organisationen i den mening att besluten inte delegeras ut i verksamhetens olika avdelningar. Detta kan kopplas till det som Jacobsen och Thorsvik (2021) belyser att en hög grad av centralisering, tydliga styrsignaler och likartad praktik kan vara fördelaktigt för organisationer som upplever höga krav på förutsägbarhet och likartad behandling. Att den nämnda respondenten tillhör en större offentlig organisation med

externa påtryckningar kan därav vara en bidragande faktor till att besluten tas högt upp i organisationen.

På motsatt sida beskriver en annan respondent, vars organisation äger sina kontorslokaler, att varje enskild funktion inom organisationen ansvarar för sina beslut i fastighetsfrågor. Besluten är i den stora och ständigt växande organisationen mer decentraliserade, vilket Sveningsson och Alvehus (2019) beskriver är egenskaper som ofta sammanfaller. Det lyfts även fram i litteraturgenomgången att fastighetsavdelningens funktion kan variera från organisation till organisation (O'Mara, Page, & Valenziano 2002), vilket bekräftas av empirin. Flera av aktörerna som intervjuas arbetar på någon form av fastighetsavdelning inom organisationen, men empirin redogör för att deras befogenheter att ta beslut varierar. En del har en rådgivande roll medan andra har en större beslutsbefogenhet i frågan. O'Mara, Page och Valenziano (2002) beskriver att det är organisationens strategiska mål och drivkrafter som styr vilka befogenheter fastighetsavdelningen har, dessa har dock inte framkommit av intervjuerna. ***Organisationsstruktur är inte representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Läge. I studiens empiri framgår av samtliga respondenter att läget är en viktig faktor vid lokalanskaffning. Detta bekräftas även i litteraturen då Bengtsson (2018) uttrycker att fastighetens geografiska läge är dess viktigaste egenskap, och av Castellums (2022) branschrapport där det beskrivs att lägets betydelse blir allt mer central i termer av attraktivitet och tillgänglighet. Läget på verksamhetslokaler förväntas alltid vara viktigt, inte minst efter Covid-19-pandemin då många organisationer fått svårt att locka tillbaka sina anställda till kontoret och attrahera nya talanger. Medarbetare väger alternativet att lägga tid på att pendla till kontoret mot att arbeta hemifrån. Det finns flera strategier i hur organisationer tänker kring attraktiva lägen. För de organisationer som anser det mest attraktivt att ha kontoret i CBD kan hyra vara ett bättre alternativ. En anledning till detta beskrivs i litteraturgenomgången, då de stora fastighetsbolagen innehar en betydande andel av kontorsbeståndet i de centrala delarna av storstäderna i Sverige (Fastighetsnytt 2022). Å andra sidan framgår av intervjuerna att en del organisationer inte är intresserade av att sitta i stadens centrum, utan snarare prioriterar exempelvis samlokalisering av annan verksamhet eller närhet till kärnverksamhet högre. För dessa kan det tänkas att det kan finnas bättre möjligheter till att äga sina kontorslokaler, vilket ett av rådgivningsbolagen nämner. ***Läge är representerat i den reviderade beslutsmatrisen.***

Miljömässig hållbarhet. Av studiens resultat framgår inga väsentliga skillnader avseende miljömässig hållbarhet i organisationens beslut att hyra eller köpa lokaler. Detta trots att samtliga respondenter anser att den miljömässiga hållbarheten är av ökande vikt. Däremot framgår vissa olikheter mellan offentlig och privat sektor, delvis då de olika sektorerna har olika krav kopplade till sig. Bland svaren från offentlig sektor nämns bland annat myndighetskrav samt att de som offentlig aktör behöver föregå med gott exempel och ligga i framkant avseende klimat och miljö. Bland de privata organisationerna framgår att en aktör har en för liten fastighetsavdelning för att ha en

hållbarhetsgrupp, samtidigt som två respondenter motsatt har valt att ställa extra höga hållbarhetskrav på sin organisation. Detta tyder på att det i stor utsträckning handlar om eget ansvar och organisationens ekonomiska förutsättningar för privata aktörer än offentlig sektor. I litteraturgenomgången belyser bland annat Lind och Lundström (2009) att det finns flera drivkrafter till att vilja ha miljöklassade byggnader, vilket framgår av resultatet. Samtidigt bekräftar resultatet till viss del även Jacobsen och Thorsvik (2021), vilka säger att beslut avseende miljö ligger på den egna organisationen. Dock gäller detta framförallt organisationer inom privat sektor, vilka saknar externa krav och därmed själva behöver välja i vilken utsträckning de vill och har kapacitet till att prioritera miljöaspekter.

På samma tema belyses även miljömässig hållbarhet som en kostnadsfråga, där Lind och Lundström (2009) menar att miljömål inte sällan prioriteras ned av organisationer efter andra styrande faktorer. Även ur denna aspekt framgår skillnader mellan privat och offentlig sektor. En offentlig aktör som hyr beskriver hur de varit delaktiga vid uppförandet av deras nya kontorsbyggnad för att byggnaden ska överensstämma in på allt de efterfrågar miljömässigt. Samtidigt säger en privat aktör att de behövt välja bort solceller på taken på deras egenägda byggnader av kostnadsskäl, och en annan att det är viktigt att kunna räkna hem investeringar. Utifrån studiens resultat stämmer således Lind och Lundströms (2009) beskrivning av prioriteringar in på privat sektor, medan offentlig sektor har större ekonomiska möjligheter att prioritera miljö.

Av resultatet framgår att organisationernas profil kan påverka vilka krav de ställer på miljö. En organisation som verkar inom fastighetsbranschen besitter mer kunskap och kan därmed dels vara med och påverka uppförandet av nya byggnader om de har möjlighet att bygga själva, dels ställa högre krav som hyresgäst. Detta är i linje med rådgivningsbolagens uppfattning om att bara ett fåtal av deras kunder är insatta i miljöklassificeringar men har desto större kunskap om återbruk. Å andra sidan är detta motsatsen till vad Gustafsson och Twengström (2022) belyser i sin rapport, där de menar att hyresgästers kunskap om återbruk är låg.

Under intervjuerna belyser respondenterna flera olika aspekter inom hållbarhet, vilket delvis beror på att semistrukturerade intervjuer används i studien. Av denna anledning har inte en entydig faktor inom hållbarhet kunnat utläsas som avgörande för organisationernas beslut mellan att äga och hyra. Hade studien istället utförts med en annan metodik, såsom strukturerade intervjuer eller en kvantitativ studie med enkät, hade andra resultat möjligtvis kunnat komma fram. Ytterligare en aspekt som kan ha haft inverkan på svaren är studiens avgränsning till kontorsmarknaden. Det är möjligt att miljömässiga hållbarhetsaspekter kan ha större roll på beslutet mellan att äga eller hyra lokaler när det gäller verksamhetslokaler för exempelvis industri, där lokalerna har närmare koppling till kärnverksamheten och utsläppen från lokalerna är av annat slag. **Miljömässig hållbarhet är inte representerat i den reviderade beslutsmatrisen.**

Social hållbarhet. I litteraturgenomgången nämns den betydelse som social hållbarhet har inom kontorsmarknaden (JLL 2022; Colliers 2022; Castellum 2022) och att det

finns en större förståelse för hur organisationer kan öka verksamhetens produktivitet genom att tillhandahålla en hållbar omgivning (Haynes, Nunnington och Eccles 2017). Respondenterna i denna studie bekräftar detta då samtliga påpekar att de arbetar med social hållbarhet på något sätt. I flera intervjuer är arbetsmiljö och anställdas hälsa de mest centrala delarna i termer av social hållbarhet. I empirin blir det dock tydligt att det finns flera tolkningar hos respondenterna om vad social hållbarhet är och hur de arbetar med den aspekten inom organisationen. Någon av respondenterna berättar hur en miljöcertifiering som även tar hänsyn till arbetsmiljö är viktigt, medan andra respondenter berättar hur deras organisationer fokuserar på medarbetarnas välmående genom att erbjuda mer än grundläggande kontorsfaciliteter. Det skiljer sig vidare i hur respondenterna talar om social hållbarhet med hänsyn till medarbetare, entreprenörer eller andra externa parter vid upphandlingar eller byggprojekt av nya kontorslokaler.

Av studiens resultat går det inte att dra en tydlig gräns mellan hur de som äger respektive hyr kontorslokaler väljer att arbeta med social hållbarhet. Kanske beror detta på studiens valda metod, det vill säga kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer, och att tydligare skillnader möjligtvis hade kunnat utläsas med en annan metod. Det kan även bero på att det inte görs någon skillnad om man äger eller hyr kontorslokaler vad gäller social hållbarhet. I empirin framgår att storleken på organisationen kan vara avgörande i hur stort fokus social hållbarhet får på verksamhetslokaler. Parametern social hållbarhet kan därav tänkas handla om stora respektive små organisationer, snarare än hur organisationer väljer att äga respektive hyra kontorslokaler. *Social hållbarhet är inte representerat i den reviderade beslutsmatrisen.*

5.3 Beslutsmatrisens tillämplighet

5.3.1 Tillämpning av beslutsmatrisen på kontor

Den studie som ligger till grund för beslutsmatrisen som Haynes, Nunnington och Eccles (2017) har tagit fram är genomförd på organisationer i Storbritannien utan någon avgränsning i fastighetssegment. Detta skiljer sig från den genomförda studien, vilken är avgränsad till den svenska kontorsmarknaden. Studiens fokus på kontorssegmentet anses vara en påverkande faktor i att en del av parametrarna i den uppdaterade och reviderade beslutsmatrisen skiljer sig från den tidigare framtagna, såsom lokalbehov och varumärke. Dessa parametrar fokuserar snarare på verksamheten som utförs i lokalen samt extern marknadsföring, och för kontorslokaler framkommer det av studien inga signifikanta skillnader mellan organisationerna.

Av forskning framgår att allt färre organisationer äger sina lokaler eftersom fastigheter inte längre ses som en del av produktionsledet (Harris 2015). För majoriteten av de intervjuade organisationerna i studien, såsom de som verkar inom transport- och infrastruktur, handel och kommunal förvaltning, utgör kontor inte deras kärnverksamhet. Trots det är frågan om hur verksamheter ska anskaffa sina kontorslokaler fortfarande något som organisationer oavsett bransch behöver ta ställning till, under förutsättning de bedriver kontorsverksamhet. Av empirin framgår

att behovet av kontor är och kommer att vara fortsatt aktuellt i framtiden. Inte minst för att locka personal till kontoret nu när hybridarbete blivit en större trend, vilket innebär att nya faktorer såsom kringtjänster, service och kontorets läge kommer spela stor roll framöver. Detta bekräftas även i litteraturgenomgången av Harris (2015), samt av Haynes, Nunnington och Eccles (2017) som menar att arbetsplatsen i högre utsträckning ska förmedla organisationens mål, värdegrunder och kultur.

I litteraturgenomgången framgår dels att kontorsmarknaden är ett föränderligt segment styrt av efterfrågan och trender (Colliers 2022), dels att kontorets utformning förändras efter ändrade arbetssätt och utvecklad teknologi (Harris 2015). Segmentets föränderlighet bekräftas även under intervjuerna, där respondenterna belyser flera trender inom kontor och hur dessa styrs av omvärldsförändringar och digitalisering. Kontorets anpassning till marknaden och omvärlden tyder på att det är svårt att förutse dess framtida utveckling. Med anledning av kontorets föränderlighet, både avseende utformning och närvaro på kontoret, framgår av empirin att flera organisationer hellre äger andra typer av verksamhetslokaler än kontor, om de ska äga över huvud taget.

5.3.2 Tillämpning av beslutsmatrisen på organisationer

Offentlig respektive privat sektor. Bland de deltagande organisationerna i studien tillhör hälften privat sektor och hälften offentlig sektor, bortsett från de respondenter som representerar rådgivningsbolag. Beslutsmatrisen som presenteras i avsnitt 4.4 är en sammanställning av det som framkommit från båda sektorerna, och av empirin framgår att det gällande flera påverkande parametrar finns skilljer sig mellan hur offentliga respektive privata organisationer resonerar vid lokalanskaffning. Skillnader mellan privat och offentlig sektor belyses i litteraturgenomgången, även om Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att gränserna mellan sektorerna blivit allt svagare.

Av de parametrar som undersöks framkommer det särskilt tydliga skillnader mellan organisationerna avseende ett antal parametrar. Detta gäller framför allt hur organisationer resonerar kring ekonomi, såsom kapital, finansiell förvaltning samt vilka resurser de har att lägga på hållbarhet. Det framkommer även i empirin att fastighetsportföljen för offentliga organisationer, trots god tillgång till kapital och mindre fokus på vinstdrivande avkastningskrav, påverkas av begränsningar såsom lagar, förordningar och politik. Dessa begränsningar kan göra att en offentlig organisation i slutändan begränsas av ytterligare faktorer som gör att de behöver hyra, trots att den enligt beslutsmatrisen uppfyller flera av kraven för att äga kontorslokaler. Baserat på resultatet och det som tidigare tagits upp i diskussionen kan det konstateras att beslutsmatrisen i större utsträckning lämpar sig att användas av privata organisationer än organisationer inom offentlig sektor.

Stora respektive små organisationer. Den aktuella studien fokuserar enbart på stora organisationer, där samtliga deltagande organisationer har minst 500 anställda. Av några bland de parametrar som undersöks framkommer i empirin en viss antydning om att det är storleken på organisationen, snarare än valet att äga respektive hyra kontorslokaler, som är av betydelse. Exempelvis i diskussioner kring hållbarhet, både

miljömässig och social, uttrycker respondenter en önskan i att arbeta med dessa områden. De beskriver vidare hur stora organisationer har större möjlighet att arbeta mer utförligt med detta. På motsatt sida framkommer att begränsad tillgång till resurser blir ett hinder för mindre organisationer.

Eftersom endast stora organisationer representeras bland de deltagande respondenterna, saknar studien resultat för hur mindre organisationer ställer sig till de parametrar som undersöks. Små organisationer valdes dock bort från studien med anledning av att frågan, att äga eller hyra kontorslokaler, inte anses vara lika aktuell för dessa organisationer. Detta framgår även i litteraturgenomgången, där Barkham och Park (2011) beskriver att verksamheten bör vara av viss storlek, det vill säga vara tillräckligt stor i termer av antal anställda eller finansiella tillgångar, för att kunna ockupera en kontorsbyggnad. Beslutsmatrisen i denna studie är därav avsedd att tillämpas på större organisationer.

5.4 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Studien bidrar med uppdaterad forskning inom ämnet genom att enbart vara fokuserad på den svenska kontorsmarknaden. Beslutfattande om lokalanskaffning kräver att en organisation tar hänsyn till flera aspekter där den aktuella studien belyser vilka av dessa som är relevanta specifikt för kontorslokaler. Studien ger även ett teoretiskt bidrag då den utreder hur organisationers hållbarhetsarbete är med och påverkar beslutet. I praktiken kan den beslutsmatris som studien har tagit fram användas som ett vägledande underlag för stora organisationer, som därefter kan utvärdera beslutet från en mer organisationsspecifik synvinkel.

6 Slutsats

I detta avsnitt presenteras författarnas slutsatser som kan dras utifrån studiens resultat. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.

Vilka parametrar gör det strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga eller hyra kontorslokaler? I avsnitt 4.4 presenteras den uppdaterade och reviderade beslutsmatrisen som tydliggör vilka parametrar som i den genomförda studien påverkar organisationers beslut om lokalanskaffning. Dessa parametrar är följande: verksamhet, anläggningar och maskiner, organisation, inflation, kapital, fastighetsportfölj, fastighetsförvaltning samt läge. Det kan i samma beslutsmatris utläsas i vilka situationer det är strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga respektive hyra sina kontorslokaler. Av resultatet framgår att den framtagna matrisen främst är anpassad till större organisationer, dels med anledning av att fastigheter är kapitalintensiva, dels då det endast är större organisationer som deltagit i studien. Mot denna bakgrund går det i denna studie inte att dra en slutsats om hur mindre organisationer kan tillämpa modellen och vilka faktorer som för dem är avgörande i beslutet. Av studien framkommer även att matrisen är bäst lämpad att användas av privata organisationer. Detta med anledning av att det påvisas att offentliga organisationer kan vara styrda av andra faktorer i beslut om lokalanskaffning och att beslutet således ligger utom organisationens händer.

Den genomförda studien är avgränsad till den svenska kontorsmarknaden, vilket beslutsmatrisen grundar sig på och är anpassad till. Om studien istället utförs på en annan marknad än i Sverige, ett annat fastighetssegment eller begränsas till en viss bransch är det möjligt att resultatet består av andra parametrar. Litteraturen tillsammans med empirin bekräftar att allt fler organisationer föredrar att hyra sina kontorslokaler, och matrisen intygar att flera av respondenterna uppfyller kriterierna avseende hyra. Syftet med den uppdaterade och reviderade beslutsmatrisen är sammanfattningsvis att fungera som underlag vid beslut om lokalanskaffning av kontorslokaler, där slutsatsen är att den lämpar sig bäst att användas av större, privata organisationer i Sverige.

Hur påverkar en organisations hållbarhetsstrategier valet mellan att äga och hyra kontorslokaler? Det råder ingen tvekan om att miljömässig och social hållbarhet är aktuella faktorer som tar allt större plats, såväl på kontorsmarknaden som helhet som inom enskilda organisationer. Baserat på resultaten i denna studie är hållbarhet en parameter som diskuteras vid anskaffning av kontorslokaler, exempelvis genom organisationers krav på att sitta i miljöcertifierade byggnader eller att organisationen erbjuder olika faciliteter för de anställdas välmående. Däremot saknas det i studien bevis för att hållbarhet är en avgörande parameter för när det är strategiskt mest lämpligt för en organisation att äga respektive hyra kontorslokaler. Det påvisades ingen signifikant skillnad mellan de organisationer som äger respektive hyr sina lokaler med hänsyn till hållbarhet. Hållbarhet verkar snarare ha betydelse i frågan mellan stora respektive små organisationer och mellan organisationer inom offentlig respektive privat sektor. För frågor som rör den sociala hållbarheten vid anskaffning

av kontorslokaler visar studiens resultat att organisationens storlek är av betydelse. Stora organisationer har större möjligheter att utveckla arbetet kring den sociala hållbarheten med anledning av att den relativa kostnaden blir mindre. Storleken på organisationen verkar även ha en viss påverkan på arbetet med miljömässig hållbarhet, där en slutsats som kan dras är att det snarare är avgörande om organisationen är inom privat eller offentlig sektor. Organisationer inom båda sektorer arbetar med miljömässig hållbarhet men med olika bakomliggande drivkrafter, där ekonomiska begränsningar påverkar privata organisationer mer än offentliga.

6.1 Förslag på vidare studier

Hur olika strategiska mål påverkar valet att äga eller hyra. Det framgår i litteraturen att vilka befogenheter fastighetsavdelningen har styrs av organisationens strategiska mål och drivkrafter. De deltagande organisationerna i denna studie har medvetet valts ut för att få med representanter från olika branscher samt från offentlig och privat sektor. Organisationerna har under intervjuerna fått frågor om vilka faktorer som är avgörande vid lokalanskaffning, men det har inte studerats hur etablerade respektive organisation är eller vilka strategiska mål de har. Det vore därav intressant att i vidare studier utreda hur olika strategiska mål påverkar beslutet att äga eller hyra kontorslokaler. Att vidare analysera vad syftet med lokalanskaffningen är och hur det påverkar vem i organisationen som faktiskt tar beslut i dessa frågor vore intressant.

Stora kontra små bolags inställning till hållbarhet. I den genomförda studien har det inte kunnat utläsas någon signifikant påverkan av organisationers inställning till miljömässig och social hållbarhet i beslut mellan att äga och hyra lokaler. Däremot har det antytts att organisationens förutsättningar påverkar hur hållbarhet prioriteras, och att det därmed är skillnad mellan stora och små organisationer. Att hållbarhet inte gav utslag som en påverkande faktor i den uppdaterade och reviderade beslutsmatrisen behöver således inte innebära att faktorn inte har betydelse. När det gäller den miljömässiga hållbarheten framgår av empirin att flera organisationer valt att ställa högre miljökrav på sig själva än vad myndigheterna kräver, med anledning av att de har kunskap och kapital. Även gällande den sociala hållbarheten framgick att större organisationer bara påverkas marginellt av att addera bekväma faciliteter för sina anställda. Av denna anledning hade det varit intressant att i en fortsatt studie undersöka hur små respektive stora bolag tar hänsyn till hållbarhet.

Hyreslagens syfte och utveckling. Det tas i studiens litteraturgenomgång upp att hyreslagen i huvudsak är tvingande till hyresgästens fördel med syfte att skydda hyresgästen från att betala ockerhyra. I empirin framgår att flera av respondenterna dock anser att hyresavtal inte är flexibla, och att de föredrar kortare avtal. Samtidigt framgår av litteraturgenomgången att banker ser långa hyresavtal som tryggare eftersom bankerna är en stor kreditgivare inom fastighetssektorn. Mot denna bakgrund hade det varit intressant att vidare studera om hyreslagens primära avsikt, att främja

Att äga eller hyra lokaler?

hyresgästen, kontra syftet att främja bankens finansiering har något att göra med varför vissa val görs när det gäller hyra eller köpa.

Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. 3 uppl. Liber.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. 2 uppl. Liber.
- Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. 2 uppl. Studentlitteratur.
- Andersson, A. (2017). *Lönsam hållbarhet? En studie om hållbarhetscertifieringar på svensk fastighetsmarknad*. Masteruppsats, Institutionen för byggvetenskap, byggproduktion, Lunds universitet.
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8906385&fileId=8906386>
- Ax, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. 5 uppl. Liber AB.
- Axelsson, D., & Björk, J. (2014). *Äga eller hyra lokaler inom offentlig sektor? : En intervjustudie*. Kandidatuppsats, Business Administration. Karlstad Universitet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-33088>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. doi: 10.2290/su14010294
- Bakka, J.F. och Fivelsdal, E. (2002). *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*. 5 uppl., Liber.
- Bengtson, M. (u.å.). Förordning om överlåtelse av statens fasta egendom, m.m (1996:1190), Karnov (JUNO) [2023-03-11]
- Bengtsson, I. (2018). *Fastighetsvärdering - om värdeteori och värderingsmetoder*. Studentlitteratur AB.
- Boverket (2019). *Miljöcertifieringssystem och LCA*.
<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/livscykelanalys/miljocertifieringssystem-och-lca/> [2023-04-12]
- Boverket (2021). *Syftet med att klimatdeklarera byggnader*.
<https://www.boverket.se/sv/klimatdeklaration/om-klimatdeklaration/syfte/> [2023-04-10]
- Boverket (2023a). *Bygg- och fastighetssektorns energianvändning uppdelat på förnybar energi, fossil energi och kärnkraft*.

Att äga eller hyra lokaler?

<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/energianvandning/> [2023-04-13]

Boverket (2023b). *Utsläpp av växthusgaser från bygg- och fastighetssektorn*.
<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/> [2023-03-27]

Britannica (1998). *Ownership*. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/topic/ownership> [2023-02-03]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Liber.

Castellum (2022). *Framtidens arbetsliv 2022*.
<https://www.castellum.se/globalassets/om-castellum/framtidens-arbetsliv/2022/framtidens-arbetsliv-2022.pdf>

CBRE (2022). *EMEA Office Occupier Sentiment Survey*.
<https://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/EMEA%20Office%20Occupier%20Sentiment%20Survey%20Final.pdf?e=1677666346&h=1824613253abb4ddcad7e5b90440834a>

Colliers (2022). *The office is dead, long live the office!*. <https://www.colliers.com/sv-se/research/the-office-is-dead-long-live-the-office>

Dagens Industri (2020). *Coronapandemin en katalysator för ökad digitalisering*.
<https://www.di.se/nyheter/coronapandemin-en-katalysator-for-okad-digitalisering/>
[2023-02-08]

Dale Carnegie (u.å.). *Hur påverkas produktiviteten på lång sikt av att vi jobbar hemifrån?* <https://www.dalecarnegie.se/hur-paverkas-produktiviteten-pa-lang-sikt-av-att-vi-jobbar-hemifran/> [2023-03-01]

Danivska, V., Heywood, C., Christersson, M., Zhang, E. & Nenonen, S. (2019). Environmental and social sustainability - emerge of well-being in the built environment, assessment tools and real estate market implications. *Intelligent Buildings International*, 11(3-4), ss. 212-226.
doi: 10.1080/17508975.2019.1678005

Echeverri, N., Jylhä, T., & Koppels, P. (2021). Searching for flexibility in corporate real estate portfolio: Six co-working strategies for user corporations. *Buildings*, 11(3), 115. doi: 10.3390/buildings11030115

Energimyndigheten (2017). *NRP grönt hyresavtal* (Rapport 2017:31).

Energimyndigheten (2022). *Energiläget 2022* (Rapport 2022:02).

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2022). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. 3 uppl. Liber., ss. 56-78.

Europeiska kommissionen (2020). *En ny handlingsplan för cirkulär ekonomi - För ett renare och mer konkurrenskraftigt Europa*, COM (2020) 98 final av den 11 mars 2020.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN> [2023-04-13]

Fastighetsnytt (2022). *LISTA: Här är landets största fastighetsbolag 2022*.

<https://www.fastighetsnytt.se/ekonomi-och-finans/finansiering/lista-har-ar-landets-storsta-fastighetsbolag-2022/> [2023-04-21]

Fastighetsägarna (2019). *Handledning till hyreskontrakt för lokal (kort version)*.

https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/broschyrer-och-faktablad/handledning/handledning_12a3_191028.pdf

Fastighetsägarna (2022). *Sverigebarometern 2022*.

<https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/rapporter/2022/sverigebarometern-2022.pdf?bustCache=1675073053013>

Fastighetsägarna (u.å.a) *Vad är en indexklausul?*.

<https://www.fastighetsagarna.se/tjanster/dokument/vad-vet-du-om-juridik/vad-ar-en-indexklausul/> [2023-03-02]

Fastighetsägarna (u.å.b). *Grönt Hyresavtal*.

<https://www.fastighetsagarna.se/fakta/fakta-for-fastighetsagare/energi-miljo-klimat/gront-hyresavtal/> [2023-04-10]

Finansinspektionen (2019). *Den kommersiella fastighetsmarknaden och finansiell stabilitet*. Finansdepartementet.

https://www.fi.se/contentassets/f0b2175448734d998679a33d8eaf8f6e/komm_fastighet_finstab.pdf

Globala målen (2022). *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*.

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-8-anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/> [2023-04-14]

Goddard, W. & Melville, S. (2004). *Research methodology: An introduction*. 2 uppl., Juta and Company Ltd.

Gustafsson, E. & Twengström, E. (2022). *The Attitude Towards Reuse Within the Adaption of Office Premises - The Effect of Nudge Through an Intervention*.

Masteruppsats, Fastigheter och Byggande. Kungliga Tekniska Högskolan.

- Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Studentlitteratur.
- Halvitigala, D. & Reed, R.G. (2015). Identifying adaptive strategies employed by office building investors. *Property Management*, 33(5), ss. 478-493. doi:10.1108/PM-10-2014-0041
- Hammond, M. & Wellington, J. (2020). *Research Methods: The Key Concepts*. 2 uppl., Routledge. doi:10.4324/9780429058165
- Haraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), ss. 675-686. doi:10.19030/jabr.v31i2.9160
- Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance*, 33(5), ss. 424-435. doi:10.1108/JPIF-05-2015-0029
- Haynes, B.P., Nunnington, N. & Eccles, T. (2017). *Corporate Real Estate Asset Management*. 2 uppl., Routledge.
- Hirschfeldt, J. (u.å.). Kungörelse om beslutad ny regeringsform (1974:152) 9 kap. 8 §, Karnov (JUNO) [2023-03-11]
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), ss. 302-313. doi:10.1108/JOEPP-07-2018-0044
- Hou, H.C., Remøy, H., Jylhä, T. and Vande Putte, H. (2021). A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), ss. 186-202. doi: 10.1108/JCRE-10-2020-0051
- Hufvudstaden (2018a). *Del 1: Kontor – en svängig historia*. <https://hufvudstaden.se/media/nyhetsrum/artiklar/2018/kontor--en-svangig-historia/> [2023-01-27]
- Hufvudstaden (2018b). *Del 2: Kontor – en svängig historia*. <https://hufvudstaden.se/media/nyhetsrum/artiklar/2018/del-2-kontor--en-svangig-historia/> [2023-02-08]
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5 uppl. Studentlitteratur.
- Jones Lang LaSalle (JLL) (2020). *The future of global office demand*.

Jones Lang LaSalle (JLL) (2022). *JLL Nordic Outlook Spring 2022*.

Köhler, A., & Rydholm, J. (2021). *Empirical Study of the Impact of Green Certification on the Rental Income : Do Green Certifications Add Value to Office Buildings?*. Masteruppsats, Fastighets- och byggnadsförvaltning. Kungliga Tekniska Högskolan. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-298346>

Larsson, N., Badur, A., Jensen, U., Synnergren, S. (2017). *Kommersiella fastighetstransaktioner i praktiken*. Wolters Kluwer.

Lasfer, M. (2007). On the financial drivers and implications of leasing real estate assets: The Donaldsons-Lasfer's Curve. *Journal of Corporate Real Estate*, 9(2), ss. 72-96. doi:10.1108/14630010710828090

Ledarna (u.å.). Social hållbarhet - en fördjupning. <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/hallbarhet-ekonomisk-ekologisk-social/ekologisk-social-och-ekonomisk-hallbarhet/social-hallbarhet-en-fordjupning/> [2023-04-13]

Lind, H. & Bruner, F. (2008). *Äga eller hyra verksamhetslokaler?*. Sveriges kommuner och landsting.

Lind, H. & Lundström, S. (2009). *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. SNS Förlag.

Lind, H. & Lundström, S. (2010). Owning vs leasing of real properties in the Swedish public sector. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(3), ss. 175–184. doi:10.1108/14630011011074777

Loh Lindholm, C., Gerhardsson, H., Youhanan, L. & Stenmarck, Å. (2018). *Återbruk av möbler och interiöra byggprodukter*. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet. <https://www.ivl.se/download/18.694ca0617a1de98f473e8f/1628418444293/FULLTEXT01.pdf>

Miller, N.G. (2014). Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demand. *Journal of Corporate Real Estate*, 16(3). doi:10.1108/JCRE-07-2013-0016

Nationalencyklopedin (u.å.a). *Kontor*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/kontor> [2023-04-12]

Nationalencyklopedin (u.å.b). *Äganderätt*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/äganderätt> [2023-02-03]

Naturvårdsverket (2021). *Klimatet och bygg- och fastighetssektorn*.
<https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/klimatomstallningen/omraden/klimat-et-och-bygg--och-fastighetssektorn> [2023-04-10]

Naturvårdsverket (u.å.). *Agenda 2030 och globala hållbarhetsmålen*.
<https://www.naturvardsverket.se/om-miljoarbetet/agenda-2030-och-globala-hallbarhetsmalen/> [2023-03-23]

Nußholz, J. L. K., Rasmussen, F. N., Whalen, K., Plepys, A. (2020). Material reuse in buildings: Implications of a circular business model for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production* (245). doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118546

Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management & Economics*, 25(3), ss. 277–287.
doi:10.1080/01446190600879125

O'Mara, M, Page, E.F. & Valenziano, S.F (2002). The global corporate real estate function & colon; Organisation, authority and influence, *Journal of Corporate Real Estate*, 4(4), ss. 334–347. doi:10.1108/14630010210811921

Partridge, E. (2005). Social sustainability': a useful theoretical framework. I *Australasian political science association annual conference*, ss. 28-30.

Regeringskansliet (2022). *En taxonomi för hållbara investeringar*.
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/finansmarknad/taxonomi-ska-gora-det-enklare-att-identifiera-och-jamfora-miljomassigt-hallbara-investeringar/> [2023-04-10]

Sandwall M. & Åkerström F. (2022). *Äga eller hyra samhällsfastigheter - En flerfallsstudie av relationen mellan strategisk och operativ styrning i svenska kommuner*. Masteruppsats, Institutionen för samhällsvetenskap, teknik och konst. Luleå Tekniska Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1674102/FULLTEXT01.pdf>

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4 uppl., Pearson Education Limited.

SFS 1970:994. *Jordabalk*. Justitiedepartementet.

SFS 1974:152. *Kungörelse om beslutad ny regeringsform*. Justitiedepartementet.

SFS 1984:404. *Lag om stämpelskatt vid inskrivningsmyndigheter*. Finansdepartementet.

SFS 1996:1190. *Förordning om överlåtelse av statens fasta egendom, m.m.* Finansdepartementet.

- SFS 1999:1229. *Inkomstskattelag*. Finansdepartementet.
- SFS 2010:900. *Plan och bygglag*. Landsbygds- och infrastrukturdepartementet.
- SFS 2021:787. *Lag om klimatdeklaration för byggnader*. Landsbygds- och infrastrukturdepartementet BB.
- Skatteverket (2011). *Handledning för förberedelsearbetet inför allmän och förenklad fastighetstaxering*. Stockholm: Skatteverket.
<https://www.skatteverket.se/download/18.5fc8c94513259a4ba1d80005806/1359705980535/33801.pdf> [2023-02-21]
- Statistikmyndigheten (SCB) (2022). *Mål 8 – Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/agenda-2030/mal-8/> [2023-04-14]
- Svefa (2022a). *Svensk fastighetsmarknad höst/vinter 2022*.
https://www.svefa.se/media/rq4cvk5y/svensk_fastighetsmarknad_h%C3%B6st_vinter_2022.pdf
- Svefa (2022b). *Svensk fastighetsmarknad*.
<https://www.svefa.se/media/ux3ofpar/svensk-fastighetsmarknad-vt2022-72dpi.pdf>
- Sveningsson, S. & Alvehus, J. (2019). *Organisationsstruktur - byråkratier och nätverk. I Organisationer, ledning och processer*. 3 uppl. Studentlitteratur.
- Svensson, E. & Streijffert, J. (2022). *Föråldrad lagstiftning och traditionell bransch - hur kan fastighetsbranschen bemöta utmaningarna med delade ytor?*. Masteruppsats, Fastighetsvetenskap. Lunds Tekniska Högskola. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9084616>
- Sveriges Riksbank (2021). *FÖRDJUPNING – Förändrad konsumtion under pandemin påverkar inflationen*.
<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ppr/fordjupningar/svenska/2021/forandrad-konsumtion-under-pandemin-paverkar-inflationen-fordjupning-i-penningpolitisk-rapport-februari-2021.pdf>
- Sveriges Riksbank (2023). *Penningpolitisk rapport februari 2023*.
<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ppr/svenska/2023/230209/penningpolitisk-rapport-februari-2023.pdf>
- Szita, T. K. (2017). The Application of Life Cycle Assessment in Circular Economy. *Hungarian Agricultural Engineering*, (31): 5–9. doi: 10.17676/HAE.2017.31.5

Tagliaro, C. & Migliore, A. (2022). "“Covid-working”": what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company". *Journal of Corporate Real Estate*, 24(2), ss. 76-92. doi:10.1108/JCRE-10-2020-0053

Tomski, P. (2022). Sectoral Conditions for the Ownership and Rental of Corporate Real Estate. *Production Engineering Archives*, 28(4), ss. 325-335–335. doi:10.30657/pea.2022.28.41

Tran, D.T. (2021). Impact of corporate social responsibility on social and economic sustainability. *Taylor & Francis*, 35(1), ss. 6085-6104. doi: 10.1080/1331677X.2022.2046480

Weatherhead, M. (1997). *Real Estate in Corporate Strategy*. Red Globe Press London.

Wells, K. & Whitby, R. (2012). Evidence of Motives and Market Reactions to Sale and Leasebacks. *Journal of Applied Finance*, 22(1), ss. 57-70.

White arkitekter (2023). *Detta skulle få fler att välja kontoret framför hemarbete*. <https://whitearkitekter.com/se/nyheter/detta-skulle-fa-fler-att-valja-kontoret-framfor-hemarbete/> [2023-02-14]

World Economic Forum (2020). *6 charts that show what employers and employees really think about remote working*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-covid19-remote-working-office-employees-employers/> [2023-03-23]

Yin, R. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Liber.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor till rådgivningsbolag

Organisationers lokalbehov

1. Vad brukar ni ge för råd vid frågor om lokalanskaffning?
2. Hur ser fördelningen ut i efterfrågan att hyra respektive äga kontorslokaler?
3. Vilka positioner har de personer inom organisationer som kontaktar er?
4. Vilka faktorer uttrycker era kunder som viktiga vid anskaffning av kontorslokaler?
 - a. Vad ställer kunderna för krav på kontorslokaler?
 - b. Vilka faktorer tycker ni är viktiga?
5. På vilket sätt diskuteras hållbarhet i frågan om anskaffning av kontorslokaler?
 - a. Hur ställer era kunder krav på detta?
6. Har ni upplevt att storleken på lokalyta som era kunder efterfrågar har förändrats?

Kontorsmarknaden

7. Vilka trender ser ni på kontorsmarknaden?
 - a. Har hyresnivåerna förändrats?
8. Har utbudet av högkvalitativa och hållbara kontor förändrats?
9. Finns det olika preferenser avseende kontor inom olika verksamheter?
 - a. Mellan olika branscher?
 - b. Mellan privat och offentlig verksamhet?
10. Vilken funktion kommer kontoret att ha i framtiden?
 - a. Kommer behoven vara detsamma?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till brukare

Organisation

1. Hur ser er organisationsstruktur ut? (*med hänsyn till styrning och anskaffning av lokaler*)
2. Vilka beslutsfattande funktioner finns vid fastighetsfrågor inom er verksamhet?
3. Vilka faktorer och drivkrafter är på bordet när ni diskuterar hur ni ska anskaffa era kontorslokaler?
4. Vilka för- och nackdelar ser ni med det sätt ni valt att anskaffa era kontorslokaler idag?
5. Finns det något som gjort att ni har ändrat ert sätt att tänka på i frågan att anskaffa era kontorslokaler?
6. Hur jobbar ni med ert varumärkesbyggande?
7. Vad har ni för hållbarhetspolicys inom er organisation?
 - a. Hur avspeglas dessa i beslut rörande era kontorslokaler?

Kontorsmarknaden

8. Vilka trender ser ni på kontorsmarknaden?
9. Har det skett några förändringar i era anställdas närvaro på kontoret under senare tid?
10. Vilken funktion har era kontor idag?
 - a. Vilken roll tror ni att det kommer ha i framtiden?