

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i eiendomsutvikling ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) i Ås. I den anledning kunne jeg velge et tema eller emne å fordype meg i.

Valget falt da på eiendomsutvikling i tidlig fase og prosjektutviklerens utfordringer og problemer.

Utgangspunkt for denne oppgaven er å få større forståelse for hva eiendomsutvikling i tidlig fase er og hvilke utfordringer en prosjektutvikler møter i denne fasen.

Arbeidet med denne masteroppgaven har stilt krav til strukturering av dagene, der jeg sitter igjen med en følelse av at jeg har lært utrolig mye om emnet.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder Berit Nordahl for hennes bidrag og engasjement underveis i prosessen. I tillegg vil jeg takke samtlige intervjuobjekter som har deltatt. Disse er Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom, Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS, Emil Paaske i Veidekke Eiendom og Stig Janson i Selvaag Bolig.

Ås, 15 desember 2010

Oddbjørn Oland

Sammendrag

I denne oppgaven tar jeg for meg eiendomsutvikling fra akkvirering av tomt til tomten er ferdig regulert til egen utvikling. I tillegg belyser jeg ulike entreprisemodeller og ulike utfordringer som prosjektutvikler møter i tidlig fase og i de ulike entrepriseformene.

Problemstillingene er:

1. Hva er eiendomsutvikling i korte trekk?
2. Hva menes med eiendomsutvikling i tidlig fase, og hvilken risiko/problemer kan oppstå i denne fasen?
3. Hvilken rolle har offentlige myndigheter ved eiendomsutviklingsprosjekt og hvilken risiko/problemer kan man havne i ved tomtekjøp?
4. Hva er de viktigste utfordringene for en prosjektutvikler i tidlig fase?
5. Hva er entreprisereformer og hvilken fordeler og ulemper har de ulike entreprisereformene?

Jeg har valgt å bruke individuelle dybdeintervjuer for å kunne utfylle gjennomgått litteratur.

Metode:

Metode viser hvordan jeg skal gå frem for å løse oppgaven. En helt grunnleggende forutsetning for alle gode undersøkelser er at man foretar en grundig vurdering av problemstilling før man velger metode. Når jeg har kartlagt problemstilling og funnet ut hva jeg skal undersøke, undersøker jeg først hvilke data og litteratur som allerede er tilgjengelig. For å kunne svare bedre på oppgaven og for å se hvordan eiendomsutviklere håndterer de ulike problemstillingene i praksis, har jeg intervjuet fire store eiendomsutviklere. Ved å gjøre dette ble blant annet utviklernes forskjellige handlinger, meninger og metoder avdekket.

Jeg støtter meg på sekvensmodellen som er utarbeidet av August E. Røsnes og Øystein R. Kristoffersen.¹ Sekvensmodellen skal tydeliggjøre hva man forstår med "tidlig fase" i en utviklingsprosess hvor utbygger akkvirerer en utviklingseiendom. I tillegg bruker jeg relevant litteratur og henviser til dette underveis i oppgaven.

¹ Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. Side 21

Intervjupersonene var: Stig Janson i Selvaag Bolig, Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom, Emil Paaske i Veidekke Eiendom og Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS.

I oppgaven har jeg først støttet meg på litteratur, deretter prøver jeg og flette inn momenter som informantene mener er viktig på emnet. Til slutt en oppsummering av prosjektutviklers utfordringer.

Fremgangsmåte:

Jeg vil starte oppgaven med å gi leserne et innblikk i eiendomsutviklingsprosessen og deretter videre definere tidlig fase. I forkant laget jeg en intervjuguide som jeg ønsket skulle hjelpe meg å gi svar på problemstillingene. Jeg la stor vekt på at de jeg intervjuet hadde lang og god erfaring innen eiendomsutvikling.

Hvilke svar har oppgaven gitt meg på de ulike problemstillingene:

1.

- Eiendomsutvikling kjennetegnes ved at det er *”kapitalkrevende og at det tar lang tid fra utvikling av råtomt til ferdig bygg”*.
- En utviklingseiendom er *”en ubebygd eller bebygd eiendom som innehar et mer- eller videreutviklingspotensial ut over dagens situasjon”*.
- Eiendomsutvikling er *”lokal business”*

2.

Som det fremkommer av litteratur og svar fra intervjupersonene så er tidlig fase: *”Tiden fra selskapet får forespørsel om å kjøpe tomt, eller blir medeier i en tomt, til tomten er ferdig regulert”*.

Risiko og problemer i tidlig fase kort oppsummert:

- Forurensning under bakken
- Offentlig saksbehandling
- Dårlig håndverk i forhold til å håndtere blant annet servitutter, biologisk mangfold, verneinteresser, forurensning, konsesjon, odel, naboforhold, grunnforhold osv.
- Tidsperspektivet fra kjøp til bygging
- Politiske aktører
- Utforming av kontrakter

3.

Det er offentlige myndigheter som utarbeider kommuneplan og godkjenner reguleringsplan for området. Disse planene er helt avgjørende for hvordan eiendomsutvikleren kan utvikle tomten. Den største risikoen ved tomtekjøp er å ikke få tomten regulert til det formålet man ønsker.

Etter hvert 4.år eller dvs. etter hvert kommunevalg skal det lages ny kommuneplan eller den gamle skal evalueres. Endringer i den politiske ledelsen i kommunen kan føre til endringer i kommuneplanen og kan i verste fall sette en stopper for et planlagt prosjekt.

Bytte av saksbehandler i kommunen kan også føre til problemer både med tanke på ulik saksbehandling og utsettelse i tid.

4.

Entreprisemodellene er ofte betegnelsen på organisasjonen i et byggeprosjekt. De 4 mest brukte entreprisemodeller er: Totalentreprise, generalentreprise, hovedentreprise og delt entreprise. Ved totalentreprise har byggherren kun kontrakt med en totalentreprenør som tar seg av både prosjektering og utførselen av prosjektet. Ved generalentreprise har byggherren ansvar for prosjektering selv, mens generalentreprenøren tar seg av utførselen av prosjektet både byggmessig og teknisk. Ved hovedentreprise har byggherren ansvar for prosjektering og har en kontrakt med en hovedentreprenør som tar seg av det byggmessige og egne kontrakter med sideentreprenører som tar seg av det tekniske. Ved delt entreprise har byggherren ansvar for både prosjektering og utførselen av prosjektet.

Byggherren engasjerer selv arkitekt og rådgivere og inngår selvstendige kontrakter med flere entreprenører. Som man ser så krever delt entreprise bred kunnskap, erfaring, administrering fra byggherren og innebærer større risiko for byggherren en ved for eksempel totalentreprise, der man gjennom skriftlig avtale legger mesteparten av risikoen over på entreprenøren. Jo nærmere man kommer totalentreprise desto mindre blir risikoen og desto lettere er det å få et korrekt kostnadsbilde. Jo mer ansvar man avtaler med entreprenøren desto mer kostbart blir prosjektet, men igjen krever det mindre kunnskap og administrering fra byggherren. Ellers vil dette belyses bedre senere i oppgaven.

De fleste eiendomsutviklerselskapene er byggherre og benytter seg av ulike entreprisemodeller ut ifra prosjektet de gjennomfører og hvilken kunnskap og erfaring de besitter og hvilken risiko de ønsker å ta. Hovedinntrykket, etter å ha intervjuet 4 store eiendomsutviklere, er at de fleste benytter seg av totalentreprise.

5.

Utfordringene for en prosjektutvikler i tidlig fase er mange, alt fra å få i stand en god avtale mellom grunneier til å ha god markedsforståelse, kunnskap om byggekostnader, tomteverdi og vite når og hvor man skal benytte seg av ekstern hjelp. I tillegg kreves det at det blir foretatt grundige forundersøkelser og at man setter seg inn i relevante offentlige dokumenter. Dette kan være kommuneplanens arealdel og reguleringsplanens rammer og hva de politiske føringene er.

Prosjektutvikleren bør også orientere seg om tilstanden i kommunen. Deretter blir prosjektutviklerens store utfordring å ta riktige forundersøkelser, lage en god presentasjon og skape entusiasme rundt prosjektet, slik at kommunen får følelsen av at man ivaretar behov og ønsker fra deres ståsted. Det er også viktig at prosjektutvikleren klarer å ha en tett kjemi og oppdatere politikerne i prosessen. Det er viktig å få politikerne til å føle at de lykkes med det valget de gjør.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	VI
FIGURLISTE:	VIII
1 INNLEDNING	1
1.2 INTRODUKSJON	1
1.3 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.4 FORMÅL	2
1.5 PROBLEMSTILLINGER	2
1.6 AVGRENSINGER AV PROBLEMSTILLINGEN.....	3
2 METODE	5
2.1 INNLEDNING.....	5
2.2 VALG AV DESIGN.....	5
2.3 KVALITATIV METODE.....	6
2.4 VALG AV INTERVJUOBJEKTER	6
2.4.1 <i>Veidekke Eiendom</i>	6
2.4.2 <i>Aspelinn Ramm Eiendom</i>	7
2.4.3 <i>Selvaag Bolig</i>	7
2.4.4 <i>OBOS Nye Hjem AS</i>	7
2.5 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE	8
2.6 DYBDEINTERVJU	8
2.6.1 <i>Semistrukturert dybdeintervju</i>	8
2.7 INTERVJUGUIDE	9
2.8 VALIDITET OG RELIABILITET	9
2.8.1 <i>Hvordan økes validiteten i en intervjustudie?</i>	10
2.9 PRØVEINTERVJU.....	10
2.10 INTERVJUSITUASJONEN	11
3 EIENDOMSUTVIKLING	12
3.1 HVA ER EIENDOMSUTVIKLING I KORTE TREKK	12
3.2 HVILKE HOVEDAKTØRER ER INVOLVERT I EN EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESS	13
3.2.1 <i>Hvilken byggherrestruktur har de forskjellige eiendomsutviklingsselskapene som jeg har intervjuet?</i>	15
4 FASER I EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESS	17
4.1 EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESS	17

4.2 TIDLIG FASE	18
4.2.1 Fase 1	18
4.2.2 Hvilke kilder bruker eiendomsutviklerne til å finne informasjon over eiendommene?	18
4.2.3 Tomtesøk med utgangspunkt i reguleringsstatus	20
4.2.4 Avklaring om prosjektideen er gjennomførbar?	21
4.2.5 Hvilke foranalyser er viktig å foreta før endelig beslutning om tomtekjøp?	22
5 OFFENTLIGE MYNDIGHETER/PLANSYSTEMET	25
5.1 INTRO TIL KAPITTEL 5	25
5.1.1 Oppbygging av plansystemet	25
5.1.2 Hva er en Fylkesplan?	26
5.1.3 Hva er en Kommuneplan?	26
5.1.4 Hva er en Reguleringsplan?	27
5.1.5 Hva er en utbyggingsavtale	28
5.1.6 Risiko ved offentlig saksbehandling i tidlig fase	28
5.1.7 Politisk risiko	30
6 NESTE FASE	32
6.1 FASE 2	32
6.1.1 Direkte kjøp	32
6.1.2 Opsjon	32
6.1.3 Avslutning av tidlig fase	33
6.1.4 Reguleringsprosessen og reguleringsrisiko	34
7 PROBLEMER I TIDLIG FASE	37
7.1 INNLEDNING	37
7.2 OPPLEVDE PROBLEMER AV INTERVJUPERSONENE	37
8 PROSJEKTUTVIKLER	38
8.1 INNLEDNING	38
8.2 UTFORDRINGER FOR VALG AV EN PROSJEKTUTVIKLER I TIDLIG FASE	38
8.3 HVA KAN PROSJEKTUTVIKLERE GJØRE FOR Å UNNGÅ MULIGE PROBLEMER?	39
8.4 ØNSKER OM HVORDAN NÅVÆRENDE OG FREMTIDIGE PROSJEKTUTVIKLERE BØR VÆRE.	40
9 ENTREPRISEFORMER	42
9.1 INNLEDNING	42
9.2 BYGGHERRE OG RÅDGIVERE	42
9.3 HVA ER PROSJEKTERING?	43
9.4 ENTREPRISEFORMER	44
9.5 DELT ENTREPRISE	45
9.5.1 Ulemper ved valg av delt entreprise	45
9.5.2 Fordeler ved valg av delt entreprise	46
9.5.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved delt entreprise	46

9.6 HOVEDENTREPRISE	46
9.6.1 Ulemper ved hovedentreprise	47
9.6.2 Fordeler med hovedentreprise.....	47
9.6.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved hovedentreprise.....	47
9.7 GENERALENTREPRISE.....	48
9.7.1 Ulemper ved generalentreprise	48
9.7.2 Fordeler med generalentreprise	49
9.7.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved generalentreprise.....	49
9.8 TALENTREPRISE	49
9.8.1 Ulemper ved totalentreprise	50
9.8.2 Fordeler med totalentreprise.....	50
9.8.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved totalentreprise.....	50
10 DRØFTING, KONKLUSJONER, EGENVURDERINGER OG TANKER OM VIDERE FORSKNING	55
10.1 INNLEDNING.....	55
10.2 DRØFTING, KONKLUSJONER LIKHETER OG ULIKER	55
10.3 ERFARINGER MED METODEN JEG VALGTE	61
10.4 EGENVURDERING AV OPPGAVEN	62
10.5 RESULTATER JEG HAR MERKET MEG.....	62
10.6 MULIGHETER FOR VIDERE ARBEID	63
11 KILDER.....	64

FIGURLISTE:

Figur 1: Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver.....	3
Figur 2: Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver.....	17
Figur 3: Gangen i prosjektering, egen tilvirkning	43
Figur 4: Delt entreprisemodell, egen tilvirkning	45
Figur 5: Hovedentreprise, egen tilvirkning.....	47
Figur 6: Generalentreprise, egen tilvirkning.....	48
Figur 7: Totalentreprise, egen tilvirkning.....	50
Figur 8: Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver.....	56

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Intervjuguide

1 Innledning

1.2 Introduksjon

I min oppgave har jeg fokusert på den delen i eiendomsutvikling som kalles tidlig fase. Jeg ønsker å forklare gangen fra akkvirering av en tomt til den er ferdig regulert og klar til å kunne videreutvikles. Jeg vil også belyse utfordringer til en prosjektutvikler i denne fasen.

Jeg håper oppgaven kan være interessant og lærerikt lesestoff.

Oppgaven består av 2 deler. Den første delen starter med en innledning av eiendomsutviklingsprosessen. Jeg bruker relevant litteratur og forklarer hva tidlig fase er og hvilke problemer som kan oppstå underveis. Jeg bruker også svar fra intervjupersonene. Til slutt i denne delen viser jeg de ulike entrepriseformene som blir aktivt brukt i eiendomsutviklingsprosjekter.

Den andre delen inneholder drøfting og konklusjon på oppgavens problemstillinger, som da vil vise kjernen av det jeg har kommet fram til, sett i forhold til hvordan prosjektutviklere forholder seg til oppgaver/utfordringer og problemer i tidlig fase og ved de ulike entrepriseformene.

1.3 Bakgrunn for oppgaven

I løpet av de siste årene har jeg tatt EiendomsMeglerutdanning på Handelshøyskolen BI i Oslo og deretter jobbet som eiendomsMegler i Oslo, Sentrum/Vest. Etter godkjent praksis fikk jeg tittelen autorisert eiendomsMegler. Siden høsten 2009 har jeg studert master i eiendomsutvikling på Universitetet for miljø- og biovitenskap ved UMB i Ås. I løpet av denne tiden har jeg lært mye teori fra dyktige forelesere. Som eiendomsMegler ser man ofte potensialer i ulike eiendommer, men har ikke mulighet for å gjøre noe med ønsker og tanker. Av denne grunn fattet jeg interesse for å lære mer om eiendomsutvikling. Grunnen til at jeg velger å skrive spesielt om tidlig fase i en eiendomsutvikling, er at jeg da kan være med helt fra starten av i et prosjekt og få muligheten til å komme med egne ideer og tanker og således være med på å legge grunnlaget for utviklingen av eiendommen.

Denne oppgaven har vært en fin måte for meg til å benytte den teorien jeg har lært og til å tilegne meg ny kunnskap. Eiendomsutvikling er noe jeg som sagt har vært interessert i lenge, og da jeg fikk sjansen til å skrive om noe som i tillegg er veldig tidsaktuelt, og som også ga meg muligheten for å kanskje bygge relasjoner med viktige og dyktige personer innen eiendomsutvikling, grep jeg sjansen. Bransjen har hatt en rask utvikling, noe som har ført til stor konkurranse blant eiendomsutviklerne. Jeg føler oppgaven har ført til at

jeg har fått et godt innsyn i hvordan prosjektutviklere jobber. Håpet er derfor å kunne jobbe som prosjektutvikler i fremtiden.

1.4 Formål

Formålet med denne oppgaven er å kunne få et godt overblikk over eiendomsutvikling i tidlig fase og hvilke utfordringer og problemer en prosjektutvikler har i denne fasen, samt å få et innsyn i ulike entreprisereformer som brukes.

1.5 Problemstillinger

1. Hva er eiendomsutvikling i korte trekk?
2. Hva menes med eiendomsutvikling i tidlig fase, og hvilken risiko/problemer kan oppstå i denne fasen?
3. Hvilken rolle har offentlige myndigheter ved eiendomsutviklingsprosjekt og hvilken risiko/problemer kan man havne i ved tomtekjøp?
4. Hva er de viktigste utfordringene for en prosjektutvikler i tidlig fase?
5. Hva er entreprisereformer og hvilken fordeler og ulemper har de ulike entreprisereformene?

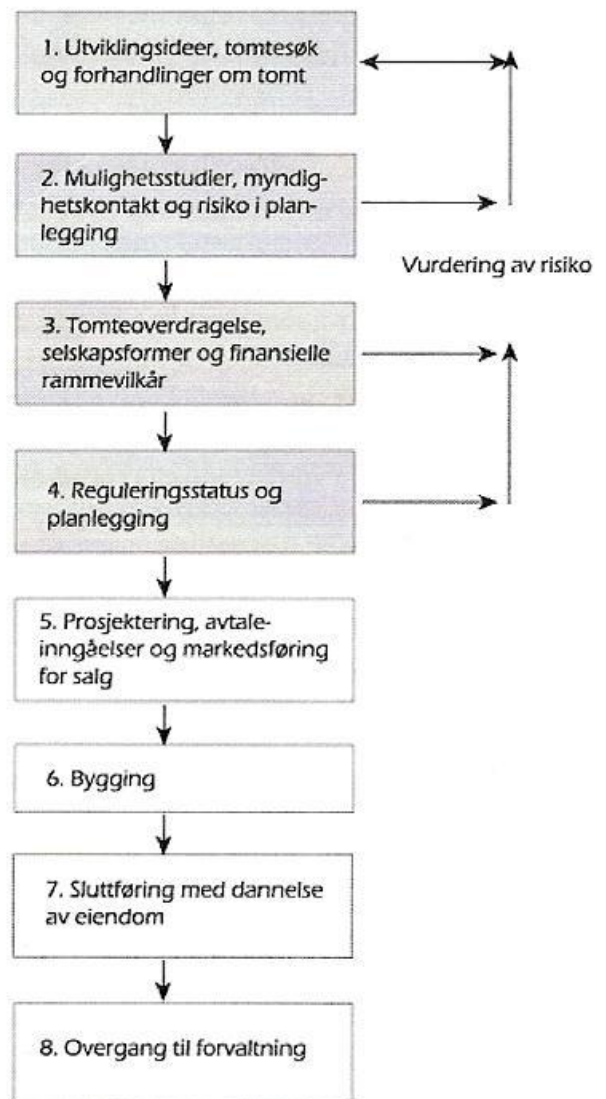
1.6 Avgrensinger av problemstillingen

Jeg vil i denne oppgaven fokusere på eiendomsutvikling i tidlig fase og hvilke utfordringer og problemer en prosjektutvikler har i denne fasen, samt belyse hvilke problemer som kan oppstå ved tomtekjøp med tanke på offentlige myndigheter. I tillegg ønsker jeg å få et innsyn i ulike entreprisereformer som en byggherre bruker. Før jeg går inn på dette vil jeg vise de ulike fasene i et eiendomsutviklingsprosjekt.

Jeg støtter meg på sekvensmodellen som er utarbeidet av August E. Røsnes og Øystein R. Kristoffersen til å illustrere hva man forstår med "tidlig fase" i en utviklingsprosess.

Her er de ulike fasene:

Som figuren indikerer, vil punkt 1 til 4 gå inn under det jeg definerer som tidlig fase. De etterfølgende punktene fra 5 til 6 vil gå inn under det jeg definerer som gjennomføringsfase og punkt 7 og 8 vil gå inn under det jeg definerer som slutfase.



Figur 1: Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver

(Røsnes & Kristoffersen 2009)²

² Røsnes & Kristoffersen 2009, side 21

Så over til hovedoppgaven: Tidlig fase.

Tidlig fase kan enten være ren akkvirering, dvs. tomtesøk, tomtekjøp og videresalg av tomten når tomten er kommet inn på kommunens arealdelplan og/eller blitt ferdig regulert eller at man ikke videreselger ferdig regulert tomt, men videreutvikler den selv.

Jeg vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i at eiendomsutvikler søker, kjøper og får regulert tomter for egen utvikling. I følge figur 1 over, vil dette være punkt 1 til 4. Videre vil prosjektutvikler i oppgaven være en person som har ansvaret for å lede prosjektet gjennom hele prosessen.

Her er eksempler på hvordan toppsjefer i ulike eiendomsutviklingsfirma definerer tidlig fase.³

Direktør for eiendomsinvesteringer Stig Janson i Selvaag Bolig definerer tidlig fase på følgende måte:

”Tidlig fase er arbeidet fra tomtesøk til tomten er kjøpt, regulert og klar til å kunne bebygges, eller når rammetillatelsen er godkjent. Tidlig fase starter med å etablere kontakt med grunneier, deretter fremforhandle tomtekjøp, vurdere risiko i forbindelse med tomtekjøpet, få på plass avtaler og følge opp prosjektet videre”.

Prosjektdirektør Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom definerer tidlig fase på følgende måte:

”Tidlig fase er fra anskaffelse av tomtebank til hvordan og hvor tomten skal ligge og hvordan akkvireringen skal foregå”.

Prosjektsjef Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS definerer tidlig fase på følgende måte:

”Tidlig fase er fra selskapet får forespørsel om å kjøpe tomt, eller blir medeier i en tomt, til tomten er ferdig regulert”.

³ Informasjonen er hentet fra mine dybdeintervjuer

”I tidlig fase tar man vurderinger om tomtekjøp. Orientering om tomten er avsatt til boligformål på kommuneplanen, er regulert eller uregulert, videre vurderinger med jurister, arkitekter, markedsmennesker og deretter avtale om kjøp”.

2 Metode

2.1 Innledning

Etter å ha utformet problemstilling, gjenstår den sentrale beslutningen om valg av metode. Jeg vil benytte meg av eksplorativt design og dybdeintervju som form for undersøkelse. Jeg vil komme tilbake til hva disse begrepene betyr. Det å foreta riktig metodevalg, gjør at jeg kan få frem resultater som kan belyse min problemstilling. Metodene jeg vil bruke er ikke svar på problemstillingen, men et redskap som hjelper meg til å komme frem til det jeg ønsker å undersøke.

Metode betyr *”planmessig fremgangsmåte”*.

Hvilken fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er målet, hvordan *”verden ser ut”*, og hvilke ressurser man har til disposisjon. (Gripsrud et al. 2004)

2.2 Valg av design

Jeg er interessert i å finne svar på mine problemstillinger. Jeg vil benytte meg av eksplorativt design. Dette vil være det designet som vil passe best til mitt tema på bakgrunn av problemstillingene. Jeg vil bruke dybdeintervju på 4 erfarne prosjektutviklere og tillegg benytte meg av relevant litteratur på temaene. Eksplorativt design er hensiktsmessig å benytte når vi har liten kunnskap/teori om problemstillingen, trenger bedre forståelse, og formålet er å fremskaffe ny kunnskap. Metoder for eksplorativt design er å undersøke om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier) og om det foreligger data samlet inn av andre. Ofte vil det også være aktuelt med visse former for egen datainnsamling. (Gripsrud et al. 2004)

2.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er ofte direkte utsagn fra folk om deres erfaring, holdninger og hendelser. Metoden viser hvilke løsninger den aktuelle foretrekker. Man går inn i dybden for å legge vekt på forståelse og forsøker å se ting fra en annen synsvinkel. God kvalitativ forstudie fører til god validitet. Ved bruk av kvalitativ metode, er dybdeintervjuer en bra undersøkelsesmetode, og jeg vil derfor bruke det i min undersøkelse. (Gripsrud et al. 2004)

2.4 Valg av intervjuobjekter

Populasjonen består av prosjektutviklere. Disse har jeg kontaktet på egen hånd. Jeg la stor vekt på at de hadde stor bransjee erfaring.

2.4.1 Veidekke Eiendom

Navn: Emil Paaske

Utdanning: Sivilingeniør

Stilling: Prosjektutvikler

”Veidekke Eiendom AS driver eiendomsutvikling, herunder kjøp av tomter og eiendommer for utbygging primært til boliger, men også kontorer, forretninger eller bygg for offentlig virksomhet. Virksomheten er bygget på kompetanse innen kjøp, offentlig godkjenning, prosjektutvikling og salg. Veidekke Eiendom jobber tett på markedet for å sikre at det de bygger er attraktivt og gir merverdier for deres kunder. De skal ha godt innemiljø og ta vare på omgivelsene for dermed å sikre at de som jobber og bor i husene trives. Prosjektering og bygging skjer i samspill med Veidekke Entreprenør. På den måten sikrer de optimalt hovedgrep, god kvalitet på prosjektutviklingen og trygg gjennomføring. Veidekke Eiendom AS har prosjekter i Norge, Sverige og Danmark. Gjennom egne ansatte på de steder de arbeider har de god lokalkunnskap og nærhet til markedet. Ved å ha et felles miljø over landegrensene utnytter de erfaring og kunnskap fra alle tre land og kan tilby gode, universelle løsninger kombinert med lokalkunnskapets krav og behov”.
(Eiendom, V. 2010)

2.4.2 Aspelinn Ramm Eiendom

Navn: Rolf Hammerseth

Utdannelse: Snekker, bygningsingeniør og bedriftsøkonom.

Stilling: Prosjektdirektør

”Aspelinn Ramm Eiendom er en solid og ansvarlig eiendomsutvikler som vektlegger at bygg skal utgjøre verdifulle elementer i landskap og bybilde. De går foran i arbeidet for at næringsbyggene skal forbruke mindre energi. Virksomheten er i hovedsak knyttet til eiendommer i Oslo og Østlandsregionen, samt i Gøteborg og Stockholm. En del av deres større utviklingsprosjekter gjennomføres i samarbeid med andre utviklere, slik som Selvaag, OBOS, ROM Eiendom og Eiendomsspar”.(Eiendom, A. R. 2010)

2.4.3 Selvaag Bolig

Navn: Stig Janson

Utdannelse: Bygningsingeniør

Stilling: Direktør Eiendomsinvesteringer

”Selvaag Bolig er en av Norges største eiendomsutviklere. Selvaag Bolig er boligutvikler- og byggherreselskapet i Selvaag Gruppen. Selskapet er en av Norges største og mest erfarne eiendomsutviklere, med omkring 6 000 boliger under utvikling. Selvaag Bolig kjøper og utvikler nye boligtomter og har ansvaret for hele verdikjeden, fra kjøp av tomt til ferdigstillelse og salg av boligene. Selskapet har mer enn 50 års erfaring med kjøp, offentlig godkjenning, prosjektutvikling og salg av boliger”. (Bolig 2010)

2.4.4 OBOS Nye Hjem AS

Navn: Kristoffer Eriksen

Utdannelse: Ingeniør og økonom

Stilling: Prosjektsjef

”OBOS Nye Hjem As har ansvaret for utvikling av alle boligeiendommer som er eiet av selskaper i OBOS-gruppen”.(As 2010)

2.5 Valg av datainnsamlingsmetode

Et sentralt spørsmål i oppgaven er hvordan jeg skaffer meg data som er valide og som dekker problemstillingen min. Vi har to typer data:

1. Primærdata (egen datainnsamling)
2. Sekundærdata (data foreligger).

(Gripsrud et al. 2004)

Det finnes flere måter å skaffe seg primærdata på. Den metoden jeg vil bruke er å observere og kommunisere med mennesker. Det har jeg gjort via dybdeintervju, altså å kommunisere verbalt med forskjellige respondenter. Jeg vil i tillegg bruke sekundærdata i form av tilgjengelig litteratur.

2.6 Dybdeintervju

Dybdeintervju gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger, eller lignende er av interesse. Man stiller åpne spørsmål der de aktuelle personene kan utale seg fritt. Gjennomføres en til en situasjon, med en intervjuguide som utgangspunkt. Intervjuet varer ca 1 time. Slike intervjuer benyttes når temaet vanskelig eller ikke lar seg behandle i ordinære spørreundersøkelser. I individuelle intervjuer kan moderatoren i større grad enn ved fokusgruppe styre samtalen. Respondentene får bedre tid til å svare mer utfyllende på spørsmålene som blir stilt. (Gripsrud et al. 2004)

2.6.1 Semistrukturert dybdeintervju

Dette er et intervju som struktureres ved at man lager en intervjuguide på forhånd. Intervjuguiden er justerbar i forhold til rekkefølge på spørsmål. Man lager tilleggsinformasjon for å støtte/hjelpe informanten og utelater enkelte spørsmål dersom det skulle være nødvendig. På denne måten får man informasjon om det aktuelle temaet som ønskes belyst. (Robson 2002)

2.7 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med tanke på at informanter kunne være ulike, både med hensyn til den jobben de utfører i prosjektet og med tanke på den utdanning og erfaring hver enkelt besitter.

Jeg har valgt å starte spørreundersøkelsen med noen innledende faktaspørsmål for å kartlegge kort hvem respondenten er. Dette gjør jeg for å kartlegge litt om bakgrunnen og hvilke erfaringer den enkelte innehar, og hvilke prosjekter han arbeider med.

Utformingen av intervjuguiden var omfattende. Jeg valgte nøye hvilke type spørsmål jeg ønsket å spørre om. Jeg testet spørsmålene mot en prøveinformant for å se om spørsmålene kunne oppfattes på den måten jeg ønsket. Ut i fra intervjuguiden gjorde jeg 4 intervjuer på ca 1 time. Jeg intervjuet 2 firmaer som kun drev med ren eiendomsutvikling og 2 firmaer som drev med både eiendomsutvikling og entreprenørvirksomhet.

Dybdeintervjuene gikk bedre enn forventet. Jeg følte at jeg fikk en god kjemi og klarte å få mye nyttig informasjon ut av den jeg intervjuet. Jeg som moderator styrte samtalen, men på visse av intervjuene tok den jeg intervjuet av og til litt over styringen da noen var veldig ivrige etter å vise sine kunnskaper ovenfor meg som student.

2.8 Validitet og reliabilitet

Validitet er et uttrykk for hvilken grad undersøkelsen har gitt meg svar på problemstillingen, mens reliabilitet er et uttrykk for i hvilken grad vi kan stole på resultatene av undersøkelsen, altså om den er nøyaktig nok.

Det er to begreper man kan bruke ved vurdering av hvor god en analyse er:

1. Validiteten til en undersøkelse sier noe om gyldigheten og undersøker om den virkelig besvarer de spørsmål som blir stilt i problemstillingen.
2. Reliabiliteten sier noe om påliteligheten til spørreundersøkelsen, i hvilken utstrekning den vil gi det samme resultatet dersom den gjentas flere ganger. Reliabiliteten kan svekkes gjennom blant annet feil i utfyllingen av spørreskjemaet og feil i bearbeidelsen av svarene.

(Gripsrud et al. 2004)

Når jeg er klar med analysen, må jeg også se på validitet. Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Det kan være at den man intervjuer ikke er interessert i å gi fra seg nøyaktige svar da vedkommende ikke vil dele sin strategi med andre. Lav validitet forekommer for eksempel hvis de som intervjues svarer det de tror man ønsker å høre, og ikke det de faktisk mener. Dermed får man ikke fram deres egentlige mening. I min undersøkelse laget jeg en intervjuguide med spørsmål og formål som skulle være enkle og forståelige. Jeg fikk et godt inntrykk av at respondentene svarte ærlig og oppriktig. Jeg fikk gode og utfyllende svar, respondentene var ivrige, hadde mye på hjertet og ville gjerne fortelle meg om sine erfaringer.

2.8.1 Hvordan økes validiteten i en intervjustudie?

En god måte å sørge for å øke reliabiliteten i en intervjustudie vil være å ta lydopptak av intervjuene. Alle intervjuene ble derfor tatt opp på lydopptaker. Dette for å forsikre seg om at all informasjon blir fanget opp, kan lyttes på i ettertid og sikre bedre validitet ved eventuelt å kunne fange opp eventuelle misforståelser, og ikke minst for å kunne være tilstedeværende og anerkjennende i intervjusituasjonen. (Dalen 2004)

Mitt inntrykk av svarene fra informantene var at de var troverdige og erfarne prosjektutviklere som ga valide svar. Det ble også tatt en reliabilitet sjekk ved at den ene informanten fikk tilsendt hva jeg hadde notert meg av hans svar og har gitt positiv tilbakemelding på det.

2.9 Prøveintervju

Som anbefalt, av Dalen (2004), ble det utført prøveintervju i forkant av de aktuelle intervjuene. Hensikten med prøveintervjuet var å teste hvordan jeg skulle presentere spørsmålene på en best mulig måte, og om noen spørsmål måtte justeres på.

Dette var også nyttig for meg selv for å teste hvordan jeg selv vil opptre i en slik situasjon, og om intervjuet har den omtrentlige lengden jeg ønsker meg.

Prøveintervjuet ble tatt opp på bånd for å forsikre at utstyret fungerte godt, noe det også gjorde. Intervjuet ble ellers gjennomført slik det var planlagt og viste seg å fungere godt, både med hensyn til tidsrammen, som jeg hadde satt til ca 1 time, og med hensyn til å skaffe utfyllende beskrivelser. Tilbakemeldingene fra prøveinformanten var gode. Han mente han ble engasjert og følte han fikk fram viktige synspunkt/meninger.

Prøveintervjuet i sin helhet ga meg masse nyttig kunnskap og selvillit på at intervjuguiden, tidsaspektet og min rolle som intervjuer fungerte godt.

2.10 Intervjusituasjonen

Alle informantene virket trygge, åpne og positive til intervjusituasjonen og delte sine opplevelser, erfaringer og kunnskap med meg på en ærlig måte. Intervjuene varte i hovedsak de avtalte 60 minuttene, og guiden fungerte slik som forventet.

3 Eiendomsutvikling

3.1 Hva er eiendomsutvikling i korte trekk

Eiendomsutvikling kjennetegnes ved at det er ”kapitalkrevende og at det tar lang tid fra utvikling av råtomt til ferdig bygg”. (Johansen 2009)⁴

En utviklingseiendom er ”en ubebygd eller bebygd eiendom som innehar et mer- eller videreutviklingspotensial ut over dagens situasjon”. (Kristoffersen, S. f. e. Ø. R. 2009)⁵

Eiendomsutvikling er ”lokal business”⁶

En utvikler er nødt til å vurdere sine tomtekjøp i lys av etterspørsel, kostnader, påregnelig usikkerhet og potensiell fortjeneste av de fremtidige prosjektene. Tomtekjøp må skje i god tid før utbygger kan iverksette anleggs- og byggearbeider. Tomtesøk, forhandlinger med grunneier, inngåelse av avtaler, studier og analyser av alternative muligheter for utvikling av tomten, forhandlinger med kommunale myndigheter, planlegging, offentlig behandling med sikte på godkjenning, klargjøring av tomt osv., vil i praksis kunne ta flere år. Eiendomsutviklere må derfor ha en portefølje av tomter som kan utvikles på forskjellige tidspunkter på grunn av lang planlegging- og behandlingstid. I slike prosesser, som nevnt over, må eiendomsutvikleren kunne vise til eierrettigheter som gir adgang til å disponere over eiendommen til det aktuelle formålet, enten ved opsjonsavtale eller direkte eierrådighet over eiendommen. (Røsnes & Kristoffersen 2009)

For eiendomsselskapet, som sitter på tomter som ikke er ferdig regulert, uten inntekter, vil det alltid ligge risiko knyttet til offentlig saksbehandling og godkjenning. (Røsnes & Kristoffersen 2009)

Eiendom er selve basisen for all by- og eiendomsutvikling, enten det skjer ved å ta i bruk arealer som ikke har vært bebygget før, eller det skjer gjennom transformasjon av områder som tidligere har vært brukt til andre utbyggingsformål. Utvikling av eiendom inngår som en vesentlig del av virksomheten innenfor anleggs-, bygge- og eiendomsnæringen. Eiendomsutviklerens oppgave innefor denne næringskjeden er blant

⁴ Referanse: (Johansen 2009, s 32)

⁵ Referanse: (Senter for eiendomsfag: Øystein R. Kristoffersen, forelesning UMB 18.11.2009: Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial, side 5)

⁶ Rolf Hammersth i Aspelinn Ramm Eiendom

annet å fremskaffe byggegrunn med tilhørende arealer for nybygging. Det må i denne sammenheng utføres nødvendige studier av muligheter for hvordan utviklingen av disse arealene kan møte brukerens behov og etterspørsel. Det samme gjelder i all ombygging av eksisterende bebygde eiendommer for ny bruk eller for nye brukere.

Eiendomsutviklere må, uansett formål de har, forholde seg til de offentlige systemene for regulering av sin virksomhet ved utarbeidelse av planforslag og/eller søknad for offentlige behandling med sikte på godkjenning. Usikkerheten i finansmarkedet og reguleringen av tomten er to svært viktige momenter som man må analysere godt før man setter i gang byggeprosessen. (Røsnes & Kristoffersen 2009)

3.2 Hvilke hovedaktører er involvert i en eiendomsutviklingsprosess

Aktørene kan være flere ulike personer/selskaper og de kan inneha flere roller i et utviklingsprosjekt.

1. Grunneier kan for eksempel være en bonde som driver tradisjonell jordbruksvirksomhet, eller det kan være en eller flere investorer som samarbeider om tomteutvikling.
2. En eiendomsutvikler kan være et eiendomsselskap, et entreprenørfirma som ønsker å utvikle egne prosjekter, eller det kan være enkeltpersoner.
3. Byggherren kan være en vanlig fysisk person, en juridisk person som et selskap, en stiftelse eller en forening, en offentlig myndighet osv. Byggherre er den som bekoster bygget og har ansvaret for kontraktsforholdene med de ulike konsulentene slike som arkitekter, entreprenører og leverandører.
Hvis byggherren er et selskap, et offentlig organ, en forening eller annen institusjon, må det bestemmes hvem som skal utøve byggherrefunksjonen. Det kan gjøres ved å nedsette en byggekomité (styre) eller en direktør som har fått et mandat til å ta beslutninger innen visse rammer. Utover rammene som er gitt må man rette beslutningene til styret. Byggherren skal bestemme rammene for prosjektet, stille med tomt, sørge for finansiering, velge rådgivere og utførende entreprenører og ta fortløpende avgjørelser i prosjektet. (Cappelen 2001)
4. Kommunen er en avgjørende aktør i en eiendomsutviklingsprosess, da hele prosjektet er avhengig av deres godkjenning.

5. Konsulenter er de som gir råd til byggherren.

Konsulenter kan være:

- Arkitekter: I det private jobber arkitekter med plansaker og byggesaker. I plansaker fremmer arkitekter detaljplaner overfor myndighetene, i byggesaker er arkitekten initiativtaker til å utarbeide løsningsforslag, både funksjonelt og estetisk, fra de overordnede plangrepene til det ferdige bygg. I større byggesaker er det ikke uvanlig at arkitekt engasjeres til å utarbeide et romprogram med tilhørende funksjonsanalyse basert på byggherrens behov. Dette vil da skje i et samarbeid med byggherre og eventuelt egen brukergruppe. Utarbeidelse av romprogram er et noe spesialisert område. Arkitekten som utarbeider romprogrammet er derav ikke nødvendigvis den samme som får oppdraget med å prosjektere bygningen, selv om det også ofte forekommer. (www.wikipedia.no 2010a)⁷
 - Rådgivende ingeniør bygg, VVS (ventilasjon, varme og sanitær), elektro, brann osv.
 - Energirådgiver
 - Miljøkoordinator
 - Geotekniske kompetanse:
Detaljerte undersøkelser av grunnforholdene er viktig. Undersøkelsen avdekker grunnlaget for fundamenteringsmetode, samt kontroll av forurensinger i grunn og eventuelt forminner. Med forminner menes funn av historisk eller arkeologisk verdi. Forurensning i grunnen på tomte er svært viktig å vite om, da dette kan føre til store merkostnader for prosjektet. Forurensning på tomte kan stamme fra tidligere virksomhet på eiendommen, nedgravd avfall eller naturlige forekomster. (www.wikipedia.no 2010b)⁸
6. Sluttbruker er den aktøren som til slutt skal utnytte og bruke prosjektet som er skapt. Det kan være både offentlige og private aktører som skal benytte prosjektet til for eksempel bolig eller næringsformål.

⁷ <http://no.wikipedia.org/wiki/Arkitekt#Virkeomr.C3.A5de>, lest 15.10.2010

⁸ <http://no.wikipedia.org/wiki/Geoteknikk>, lest 15.10.2010

3.2.1 Hvilken byggherrestruktur har de forskjellige eiendomsutviklingselskapene som jeg har intervjuet?

Byggherre OBOS Nye Hjem AS: Består av et styre.

I følge prosjektsjef Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS, foregår beslutninger om kjøp av tomt i styret. All kjøp og salg av fast eiendom skal opp i styret. Styret skal også vurdere salgsstart og endelig budsjett, entreprenørkostnader og igangsetting.

Tjenester som OBOS Nye Hjem AS ikke er kompetente til selv blir kjøpt inn. Slike tjenester er arkitekttjenester, bruk av eiendomsjurister i forbindelse med kontraktsutforming og geotekniske undersøkelser.

Byggherre Selvaag Bolig: Består av et styre.

I følge Stig Janson i Selvaag Bolig, tar styret alle tomteinvesteringsbeslutninger. Videre beslutninger som er av mindre betydning blir tatt av prosjektlederne, prosjektsjefer, eiendomsdirektører osv. Det er god kommunikasjon i bedriften og beslutninger blir drøftet før en avgjørelse blir tatt. Aktører som Selvaag Bolig benytter seg av i tidlig fase er, eiendomsadvokater, arkitekt, finansperson, markedsavdeling, kommunen og i tillegg andre konsulenter der man ikke har god nok kunnskap. Undersøkelser av grunnforhold, særlig under bakken er svært viktig.

Byggherre Veidekke Eiendom: Består av et styre.

Prosjektutvikler Emil Paaske i Veidekke Eiendom: Hvordan ting blir kommunisert og besluttet, er avgjørende for størrelsen på kjøpet. Administrerende direktør har tomtemandat opp til en hvis sum. Er det snakk om store beløp, blir saker drøftet i styret. Når det gjelder igangsetting av prosjektet, skal dette godkjennes av styret. Styret skal vite hva de bruker penger på i det gitte tidspunkt. Det er også viktig å vite at det man går ut i markedet med, er riktig produkt til riktig tid og hvilke økonomiske konsekvenser dette har for Veidekke Eiendom.

Det å ha kjennskap til ulike aktører, slik som meglere og arkitekter som vet hvordan Veidekke tenker, er viktig i tidlig fase. De leier inn konsulenter der de sjøl ikke har kompetanse nok.

Byggherre Aspelinn Ramm Eiendom: Består av et styre.

I følge Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom, *er det styret som tar beslutningene. Selskapet tar som regel store investeringer. Søk etter tomt gjør tomtebanken større hele tiden og krever at styret diskuterer hva som skal kjøpes og brukes penger på.*

Prosjektleders utfordringer og problemer:

Alle selskapene jeg har intervjuet har et styre som skal godkjenne og ta avgjørelser i prosjektet.

Prosjektutvikler skal innhente, systematisere og fremlegge opplysninger og fakta for styret. Det er således svært viktig å kunne være i stand til å kommunisere og få kontakt med erfarne og riktige aktører og å kunne systematisere faktaopplysningene på en grei og oversiktlig måte. Deretter kunne legge fram dette for styret på en oversiktlig, korrekt og så enkel måte som mulig, slik at styret får gode, sikre og oversiktlige fakta og forslag for å kunne ta en best mulig beslutning til beste for selskapet. Desto mindre erfaring og kunnskap en prosjektutvikler har, desto viktigere er det å dra inn ekstern hjelp. Et styre vil verdsette en prosjektutvikler som har evne til å lage korte, korrekte og lett forståelige faktafremstillinger som forenkler behandlingen i styret.

Prosjektutvikleren må ha en god oversikt over hvor han kan innhente ekstern og intern hjelp på områder hvor han ikke har god nok kunnskap selv.

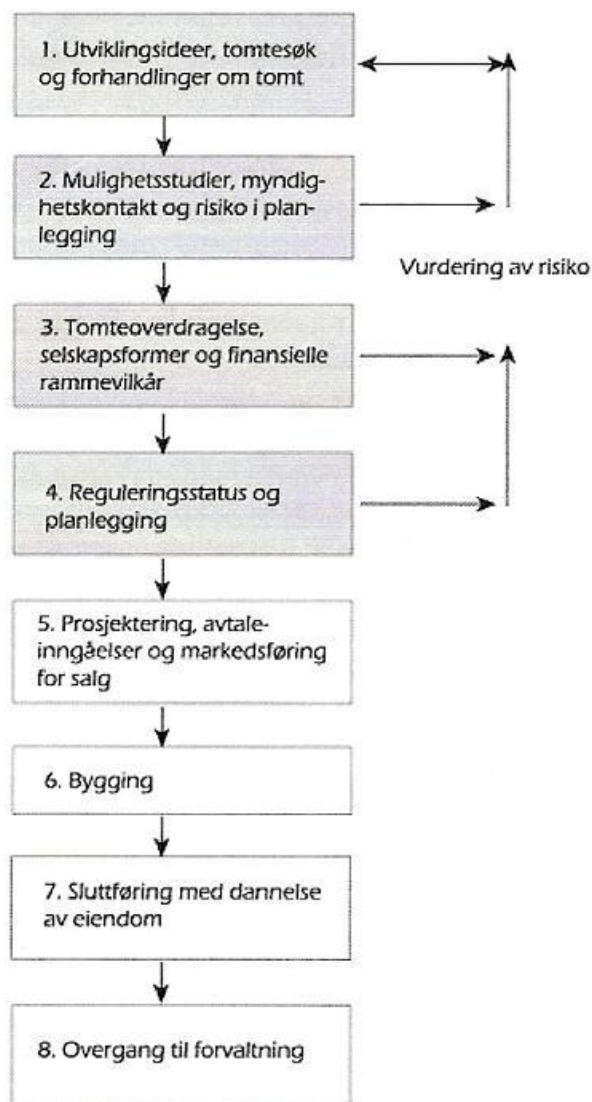
En prosjektutvikler blir målt på resultatet han oppnår og om budsjettet blir holdt.

4 Faser i eiendomsutviklingsprosess

4.1 Eiendomsutviklingsprosess

Modellen under fremstiller forslag til ulike typer av arbeidsoppgaver i eiendomsutviklerprosessen. Formålet med modellen er å tydeliggjøre hva man forstår med "tidlig fase" i en utviklingsprosess hvor utbygger akkvirerer utviklingseiendom. Som det fremkommer av modellen under, kan utviklingsprosessen deles opp i flere ulike faser. De ulike fasene overlapper ofte hverandre og rekkefølgen kan også variere litt fra prosjekt til prosjekt avhengig av omfang og type.

Figur 2 viser gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver: (Røsnes & Kristoffersen 2009)⁹



Figur 2: Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver

⁹ Røsnes & Kristoffersen 2009, side 21

4.2 Tidlig fase

Punkt 1 til 4 i figuren over illustrerer utviklingsideer og mulighetsstudier (tidlig fase). Jeg vil videre i min oppgave fokusere på eiendomsutvikling i tidlig fase, der utvikleren fokuserer på kjøp av tomt til egen utvikling av nye prosjekter. Jeg vil dele tidlig fase opp i to faser der punkt 1 og 2 i figur 2 skal være fase 1 og punkt 3 og 4 i figur 2 skal være fase 2 i oppgaven.

4.2.1 Fase 1

Jeg regner idefasen som perioden fra første tanke omkring prosjektet frem til beslutning om å evaluere prosjektet mer detaljert. Fasen baserer seg i stor grad på idemyldring blant de involverte parter. I den grad det er nødvendig med innhenting av informasjon, vil dette kunne finnes i tilstrekkelig grad på kommunens nettsider, eller ved kontakt med aktuelle aktører i bransjen. Fasen skal resultere i en beslutning om hvorvidt prosjektet er verdt å evaluere videre.

4.2.2 Hvilke kilder bruker eiendomsutviklerne til å finne informasjon over eiendommene?

Ideene og kildene til utviklingsprosjekter kan blant annet utbygger få gjennom sitt kontaktnett. Avhengig av foretakets strategi og profil vil nok de fleste utbyggere finne utviklingsideer selv, men også i samarbeid med andre. Utgangspunkt vil da gjerne være identifisering av behov og etterspørsel. For å kartlegge ideen grundigere kan utbygger støtte seg på historiske data over trender knyttet til befolkningsutvikling, økonomiske og finansielle forhold, utvikling innen ulike næringer og bransjer. Usikkerheten må vurderes nøye ut ifra hvilke risiko utbygger pådrar seg ved å videreføre en utviklingside til en konkret akkvirering av utviklingseiendom. Kapasitet, finansiering, kompetanse og omdømme har stor betydning for gjennomføringen av utviklingsideer.

Utbygger må i de fleste tilfellene finne en utviklingseiendom før han velger å ta kontakt med grunneier med sikte på mulig kjøp. I noen tilfeller kontakter grunneier en eiendomsmegler som videre kontakter utbygger for tomtesalg. I slike tilfeller slipper utbygger å lete etter tomt. Det vil være viktig å sjekke prosjekter som er planlagt og som

skal bygges hos kommunen, orientere seg om markedspriser på salg og utleie. Hvor mye står ledig, hva slags type, vurdere tilbud og etterspørsel. (Røsnes & Kristoffersen 2009)

Nedenfor vil jeg illustrere hvor kilder og ideer kommer fra hos profilerte eiendomsutviklere i markedet.

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom

De skaffer seg data over eiendommene gjennom sitt kontaktnett. Det kan være fra samarbeidspartnere, innkommende telefoner og ved hjelp av deres gode kontakt med markedet. De kjenner markedet og vet til enhver tid hvor de ledige tomtene er. De har i tillegg godt rykte og mye kommer av seg selv.

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS

De bruker også kontaktnettet sitt. Meglere og offentlige utlysninger blir mye brukt. Det er få eiendommer man kommer inn og får en eksklusivitet til alene, blir alltid en eller annen form for konkurranse. Offentlig utlysning er alltid pålagt med konkurranse. I noen tilfeller kommer eiere og ønsker å samarbeide med dem og vil dele risiko og kostnader, som regel 50% - 50% fordeling. De driver i mange tilfeller med samarbeid, mellom 60 - 70% i samarbeid med andre.

Emil Paaske i Veidekke Eiendom

De skaffer seg info over eiendommene gjennom sitt store nettverk. Mange kjenner til dem og de har kontakter med de store næringsmeglere som gjennomfører de store transaksjonene. Noen ganger får de innkommende samtaler. Stort konsern, så mye kommer internt. Veidekke blir sett på som store, solide og trygge. Arkitekter kommer også med tips.

Stig Janson i Selvaag Bolig

De skaffer seg info over eiendommene gjennom sitt kontaktnett. Aviser blir lite brukt, ikke offentlig utlyste tomter engang. Bruker meglere/næringsmeglere og banker som kjenner til dem og vet når de skal ringe. De driver lite med oppsøkende virksomhet. Selvaag har opparbeidet seg et bra navn og har gjennomført mange vellykkede prosjekter. Således er det mange som har hørt om dem og som tar direkte kontakt om mulig salg av tomt.

Selvaag får 10 ganger flere henvendelser enn det de kan følge opp. Dette skyldes deres gode kontaktnett, som altså i hovedsak er banker, meglere og bekjentskaper.

I følge eiendomsutviklerne er eiendomsutvikling "lokal business" og kildene kommer stort sett fra eiendomsutviklerens store kontaktnett.

Sammendrag av hvordan større norske firma innhenter informasjon over eiendommer som kan utvikles: Konklusjonen jeg kan trekke fra informantene er at det bruker hovedsaklig sitt kontaktnett bestående av meglere, banker, bekjentskaper, samarbeidspartnere eller rett og slett at deres gode navn og rykte fører til at de blir kontaktet av personer som ønsker salg eller utvikling av eiendom.

4.2.3 Tomtesøk med utgangspunkt i reguleringsstatus

Eiendomsutviklere søker etter både regulerte og uregulerte tomter, og har ulike strategier for disse søkene. Det å utvikle en uregulert tomt er noe annet enn å skulle utvikle en regulert tomt.

Med regulert tomt menes her tomt som har en gyldig arealdisponering til et kommersielt utviklingsformål. Tilnærming for søk kan være områder med muligheter for alternativ arealbruk og utnyttelse. Poenget er å lete etter tomter som har potensial til å bedre areallønnsomheten ved for eksempel å endre arealbruken fra kontor til bolig eller ved å øke arealbruksintensiteten i form av flere boliger eller arealutnyttelse i form av høyere tetthet, eventuelt kombinasjoner av muligheter innenfor gjeldende arealbruksformål. Med uregulert tomt menes her tomt som enten ikke har en gyldig offentligrettslig arealdisponering, det vil si at planmyndighetene ikke har tatt stilling til arealbruken ennå, eller har et ikke kommersielt planformål, for eksempel at det er avsatt til LNF-formål. Søk etter slike tomter kan utnyttes innen eller inntil eksisterende eller planlagt infrastruktur. (Kristoffersen, Ø. R. 2009)

Bakgrunn for hvilken strategi eiendomsutvikleren velger, er avhengig av hvilken risiko selskapet ønsker å ta og hvilken kapital selskapet besitter.

I følge Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom, kjøper de både uregulerte og regulerte tomter og tar risikoen ved reguleringsfasen. Den største verdiskapningen skjer ved omregulering av uregulert tomt til regulert tomt, men innebærer også størst risiko. Ved et slikt kjøp må man også regne med lengre tidsaspekt og inntil flere år uten inntekter.

I følge Kristoffer Eriksen i OBOS, *kjøper de både regulerte og uregulerte tomter. De foretrekker helst regulerte tomter, da det er enklest. Ved kjøp av uregulerte tomter bruker de ofte opsjonsavtale for å minske risikoen. Det medfører at betalingstidspunktet blir forskyvet så langt som mulig ut i prosessen.*

I følge Emil Paaske i Veidekke Eiendom, *kjøper de sjelden ferdig utviklet tomt. De opplever at selv ferdigutviklede og godkjente prosjekter ikke er optimalt og ønsker derfor å se mulighetene med sine egne øyner. Opsjon kan brukes der risikoen er høy og når man ikke vet hvor mye man kan bygge.*

Ifølge Stig Janson i Selvaag Bolig, *kjøper de nesten aldri uregulert tomt. Hvis så er tilfelle, vil de ikke ta reguleringsrisikoen. I slike tilfeller skal det tas forbehold i kontrakten om denne risikoen. Det å få dette inn i en avtale kan ofte være litt vrient. Grunneier vil som regel ikke selge billig og heller ikke ta risiko ved regulering. Ofte etablerer man i slike tilfeller som regel en avtale om "No cure no pay", altså betaler man kun for de m2 som er regulert. Dermed reduserer man risikoen betraktelig. Selvaag satser som regel på tomter som er ferdig regulert og som kan bli realisert tidlig.*

Oppsummert ser vi at de fleste ønsker å kjøpe ferdig regulert tomt for å minske risikoen og redusere tidsperspektivet før de kan bygge. Uregulert tomt blir vurdert i mange tilfeller, men som regel ved en avtaleform som opsjon.¹⁰

Det største problemet for en eiendomsutvikler i vurdering av å utvikle uregulert eiendom, er å vurdere om den vil bli godkjent av offentlige myndigheter.

Kommuneplan, kontakt med administrasjonen og politikere i kommunen for å forhøre seg om muligheter for utvikling av eiendommen, er avgjørende. Når kommunen skal kontaktes, er det viktig å forberede seg godt, lage gode og troverdige planer og prøve å engasjere politikere og administrasjon så godt som mulig. Ut fra tilbakemeldinger fra slike samtaler/møter må prosjektutvikler legge fram sine synspunkter og eventuelle forslag for styret.

4.2.4 Avklaring om prosjektideen er gjennomførbar?

Vi er nå kommet til det steget at prosjektutvikler må avklare om ideen er gjennomførbar ut fra reguleringsstatus.

¹⁰ Opsjon vil bli omtalt i kapittel 6.1.2

Evalueringsfasen starter når det er besluttet at prosjektet skal undersøkes nærmere. I løpet av perioden skal informasjon innhentes, systematiseres og evalueres. I løpet av perioden skal det også utarbeides foranalyser, som skal skaffe informasjon om videre framdrift av prosjektet. Ved endt evalueringsfase skal utvikleren ha opparbeidet tilstrekkelig beslutningsgrunnlag til å avgjøre hvorvidt det skal foretas et eiendomskjøp. Under vil jeg demonstrere de ulike foranalyser en prosjektutvikler kan benytte seg av for å bli sikrere i sin beslutning om eiendomskjøp og om videre utvikling av eiendommen.

4.2.5 Hvilke foranalyser er viktig å foreta før endelig beslutning om tomtekjøp?

Ved bruk av forhåndskalkyler for verdifastsettelse av utviklingseiendom er det avgjørende hvilke utbyggingspotensial som kan forventes for eiendommen og hvilken markedspris som kan oppnås på det ferdige produkt.

Når eiendom kjøpes, må beslutningen baseres på kalkyler som viser avkastningen på den kapitalen som benyttes. Kalkylene kan fokuseres på avkastningen av egenkapitalen eller avkastningen av totalkapitalen. I prosjekter som går over flere år med stor usikkerhet, bør man konsentrere seg om avkastningen på totalkapitalen.

Formålet med markedsanalyse er å skaffe informasjon om markedet i et gitt område.

Dette kan hjelpe til å gi et beslutningsgrunnlag for et aktuelt prosjekt. De første markedsmessige undersøkelsene baserer seg som regel kun på enkle tall som er erfaringsbasert. Disse tallene vil gi en mulighet til å grovt kalkulere en inntekt på prosjektet, og man kan danne seg et grunnlag til å ta en beslutning. Selve markedsanalysen vil være å innhente opplysninger fra kilder som har kunnskap om det spesielle området markedsanalysen er for. Dette kan være økonomiske forhold, tilbud/etterspørsel og konkurranse.

Beregninger er som regel tatt ut i fra dagens kostnads- og inntektsnivå, og forutsetter at disse endres parallelt over tid. På leiligheter går beregningene på salgspris pr. enhet. På næringsarealer vil sluttverdien som regel være den nettoleie man kan påregne dividert med markedsavkastningen i form av rente. Disse tallene kan hentes fra meglerrapporter eller erfaringer. Kostnader inkluderer alle kostnader til tomt, utvikling, entrepris, salg, avgifter, gebyrer, renter og egne kostnader. Fortjeneste blir da differansen i forhold til stipulert salgspris. Alle tall vil variere avhengig av risiko og interne krav hos utvikler. (Meel 2009)

Nedenfor vil jeg vise til hva profilerte eiendomsutviklere praktiserer av foranalyser før tomtekjøp.

I følge Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom, *foretar de som regel analysene sjøl. De skal kjenne markedet de går inn i veldig godt. De ser på hva de offentlige og andre aktører har gjort tidligere, som blant annet infrastruktur. De leier sjelden inn kunnskap/hjelp, de sitter på stor kompetanse på disse områdene. Ved utregning av avkastning på fremtidig prosjekt har de egne maler der de putter inn inntekter og utgifter og erfaringsbaserte tall.*

I følge Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS, *setter de krav til avkastning, alt de gjør skal det finnes økonomi i. Når de vurderer en tomt, så forhører de seg i markedet om prisnivået i det området det er snakk om, de bruker en god del meglerkompetanse, pluss statistikker som blant annet Eiendomsverdi osv. De legger til grunn en salgspris og har relativt gode erfaringstall med tanke på kostnader om bygging. Tomteverdier har de god kunnskap i å vurdere. Det største dilemmaet er reguleringsstatus og endring av denne. Ved utregning av avkastning bruker de erfaringstall, de putter forventet salgspris og forventede utgifter inn i skjemaer, og ser på utfallet.*

I følge Emil Paaske i Veidekke Eiendom, *setter de krav til avkastning. Avkastning regner de ut fra enkle vurderinger med standard maler. Trekker inn litt hjelp fra finansmann, marked og diskuterer byggekostnader fra entreprenøren osv. Veidekke har standardskjemaer de bruker til å sette inn ulike momenter som har betydning for å utregne avkastning. Veidekke har som mål å tjene minimum 12% pr prosjekt.*

Ifølge Stig Janson i Selvaag Bolig, *er de svært opptatt av at tid koster penger. Dermed er det for dem viktig å fullføre gjennomføringen av prosjektet innen et definert tidsrom. Det er også viktig at investorene får en avkastning på egenkapital(EK) og tar en utregning av intern renten i prosjektet. Selvaag investerer i mange prosjekter sammen med eksterne firmaer, så tomtepris og tidsperiode er viktig da alle vil ha best mulig avkastning på investert kapital. Avkastning dreier seg ikke om dekningsbidrag om 20 år, men årlig avkastning på investert EK. De setter opp ulike kalkyler for utregning av avkastning. I kalkylene legger de inn inntekter og utgifter. Vurderer videre tid og lønnsomhet med sensitivitetsanalyser for å finne ut følsomheten i salgsprisen. De tar også analyser og beskriver hva som kan avbrytes under veis, hva vil det koste, hvilke konsekvenser det har osv. De gjennomfører sjelden rene byggetrinn, blir for komplisert å variere fram og tilbake. De ser på mulighetene for å kunne stoppe prosjektet i 1-2 år og ser på hva man*

eventuelt kan tape på en slik avgjørelse. De må kunne vise hva som kan oppstå i et investeringscase; hva som inneholder det sannsynlige utfallet, men også "worst case". Selvaag kjøper mange store tomter, som regel 50-60 og oppover til 300 enheter. Gjennomsnitt pris pr enhet er 3millioner. Et kjøpt regnestykke blir 300 enheter x 3 millioner = 900millioner. Vi snakker her altså om svært store summer. Dermed er det svært viktig og analysere risiko best mulig. Viktig også å gi en god beskrivelse av prosjektet og hva man tenker seg som et resultat.

Prosjektutviklers utfordringer oppsummert, er her å kunne ha god markedsforståelse, kunnskap om byggekostnader, tomteverdi og vite når og hvor man skal benytte seg av ekstern hjelp.

I tillegg til foranalyser er det også andre faktorer som påvirker beslutning om eiendomskjøp. Det er viktig å starte med å sjekke eierforhold på tomten. Videre om det er noen heftelser og om tomten er konsesjonsbelagt. Oversiktskart med tomtegrenser, tomtestørrelse, tomtens form, hvor grenser tomten til? Adkomst, går veien igjennom naboeiendommen? Er de noen bekker, vegetasjon eller vassdrag i nærheten? Sjekk naboforhold, er det noen naboer som kommer til å reagere på lukt, støy eller utsikt? Er området vernet eller fredet? Hvordan er miljøforholdene?

Nedenfor viser jeg til intervjuene fra erfarne prosjektutviklere om hva de mener er viktig å legge vekt på, i tillegg til foranalyser, før de tar noen beslutning om kjøp.

I følge Stig Janson i Selvaag Bolig:

- *Beliggenhet*
- *God tro på at dette blir en bra tomt*
- *Grunnforhold*

I følge Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom:

- *Formålet med eiendommen*
- *Beliggenhet*
- *Eiendomsutvikling er lokal business*
- *Miljø (forurensing og grunnforhold)*

I følge Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As:

- *Gode undersøkelser med tanke på offentlige dokumenter og reguleringsplaner*
- *Historien til tomten*
- *Mulige forurensinger*
- *Utfordringer med tanke på grunnforhold*

I følge Emil Paaske i Veidekke Eiendom:

- *Beliggenhet*
- *Tomtepris ut fra beliggenhet*
- *Grunnforhold, usikkerheten ligger i bakken*
- *Hvordan er markedet og betalingsvillighet for den type bolig som vurderes*
- *Gode undersøkelser med tanke på offentlige dokumenter og reguleringsplaner*
- *Sjekklistor for sjekking av gnr, bnr, heftelser, servitutter (villaklausul) osv.*

Prosjektutviklers utfordringer oppsummert, er å ta grundige forundersøkelser og sette seg inn i relevante offentlige dokumenter. Dette kan være eierforhold, heftelser, tomtegrense, forurensning, grunnforhold, historien til tomten og hva kommuneplanen og reguleringsplanen sier. Det er her viktig at prosjektutvikler benytter seg av hjelp både internt og eksternt der han/hun har lite kunnskap.

5 Offentlige myndigheter/plansystemet

5.1 Intro til kapittel 5

Jeg vil i dette kapitlet gå nærmere inn på det offentlige plansystemet. Først viser jeg oppbygging av plansystemet, deretter går jeg inn på de ulike planene. Til slutt i kapitlet, vil jeg trekke fram politisk risiko og risiko ved offentlig saksbehandling.

5.1.1 Oppbygging av plansystemet

Plan- og Bygningsloven av 2009 gjelder for hele Norge og danner hovedgrunnlaget for planlegging som skjer i Norge.

Plansystemet kan deles opp i tre nivåer; nasjonalt, regionalt og kommunalt. Nivåene representerer henholdsvis staten, fylket og kommunen. De ulike organene har forskjellige virkemidler som brukes til å påvirke og styre planleggingen på underordnede nivåer. I kommunal planlegging plikter for eksempel kommunen å følge overordnede planer og føringer gitt av fylket og staten.

Norges øverste myndighet når det gjelder plan- og byggesaker tilligger

Miljøverndepartementet og Kommunal- og Regionaldepartementet. Statens representant i regionene er fylkesmannen. Kommunal og Regionaldepartementet har ansvaret for utviklingen regionalt. Når det gjelder lokal planlegging og byggesaker, har kommunen selv ansvaret for å utarbeide planer. Planene må samordnes med overordnede mål og planer, og må til slutt godkjennes i høyeste myndighetsorgan i kommunen som er kommunestyret. Der kommunen tar avgjørelser som strider med overordnede mål og planer, har departementet som øverste myndighet rett til å gripe inn, dersom det er av interesse utover det lokale plan. Fylket får tilsendt alle planer, også reguleringsplaner. Fylkesmannen kan komme med uttalelse om mindre eller større endringer og nekte å godkjenne planene hvis deres kommentarer ikke blir ivaretatt. I praksis stoppes da prosessen til en finner en minnelig ordning. Finner man derimot ingen løsning, går saken til Miljøverndepartementet for avgjørelse. Slike innsigelser fra fylkesmannen skaper tidsforlengelse og er utbyggers store skrekk. Når reguleringen er vedtatt, er denne ”faren” i stor grad over. (Røsnes 2009)

5.1.2 Hva er en Fylkesplan?

Planen fastlegger retningslinjer for bruken av arealer og naturressurser i fylket når det gjelder spørsmål som får vesentlige virkninger ut over grensene for en kommune eller som den enkelte kommune ikke kan løse innenfor sitt område og som må sees i sammenheng for flere kommuner i fylket. (Regjeringen 2006)

5.1.3 Hva er en Kommuneplan?

Hver kommune har en kommuneplan som består av en samfunnsdel med handlingsdel og en arealdel. Kommuneplanen er kommunens overordnede styringsdokument og gir rammer for utvikling av kommunesamfunnet og forvaltning av arealressursene.

Handlingsdelen skal oppdateres årlig og inneholde et handlingsprogram for gjennomføring av samfunnsdelen for de fire neste budsjettårene. Handlingsdelen skal gi

informasjon om kommunens prioritering av ressurser, planleggings- og samarbeidsoppgave. Samfunnsdelen skal omfatte langsiktige utfordringer når det gjelder miljø, mål og strategier for kommunesamfunnet. Kommunens arealdel er et kart med bestemmelser for bruk, vern og utforming av arealer og fysiske omgivelser i hele kommunen. Arealformål og hensynssoner er avmerket på kartet og bestemmelser sier noe om bruken av arealene. Arealdelen skal vise hvor i kommunen utbygging kan skje og hvilke arealer som skal brukes til landbruk, natur eller friluftsliv. På plankartet skal det også skilles mellom arealformål og hensynssoner. (Miljøverndepartementet 2009)

5.1.4 Hva er en Reguleringsplan?

En reguleringsplan er et detaljert arealplankart med bestemmelser for bruk, vern og utforming av arealer og fysiske omgivelser. Reguleringsplan skal vedtas av kommunestyret, men kan utarbeides både av offentlige og i de fleste tilfeller også private aktører. Det skal alltid foreligge reguleringsplan før det gis tillatelse til større bygge- og anleggsarbeider.

I en reguleringsplan skal det settes av arealformål som beskriver området planen gjelder for. Arealformål kan deles inn i underformål. Reguleringsplanen skal inneholde planbeskrivelse som sier hva formålet med planen er og hvilke virkninger den vil ha. For planer som kan få vesentlige virkninger for miljø og samfunn skal planbeskrivelsen konsekvensutredes.

En vedtatt reguleringsplan er bindende for framtidig arealbruk i området. Dette betyr at tiltak som strider med planen ikke er tillatt, med mindre det gis dispensasjon. For at det skal gis dispensasjon skal fordelene være klart større enn ulempene. En reguleringsplan kan deles inn i både en områderegulering og detaljreguleringsplan.

Områderegulering er en utdypning av kommuneplanens arealdel som kommuner utarbeider for flere eiendommer eller for større områder.

Detaljregulering er en detaljert plan som skal følge opp arealdelen eller områderegulering. (Miljøverndepartementet 2009)

5.1.5 Hva er en utbyggingsavtale

Som det er beskrevet i plan- og bygningsloven dekker begrepet utbyggingsavtale en rekke avtaletyper som inngås mellom kommuner og utbyggere eller grunneiere, og kan regulere mange forskjellige forhold.

Ved å bruke utbyggingsavtaler vil man for eksempel kunne fastsette delingen av kostnader til infrastruktur på et tidlig stadium, og dermed redusere usikkerhet.

Utbyggingsavtaler gir adgang til å pålegge bidrag og fordele kostnader i forbindelse med bygging av infrastruktur som vei, ledningsnett for vann og avløp samt fellesarealer som er åpne for ferdsel og opphold. Sosial infrastruktur, som eksempelvis skoler og barnehager, kan planmyndigheten ikke kreve bekostet i form av bidrag fra private prosjekter. (Røsnes 2009)

I 2005 ble det innført to krav til utbyggingsavtaler, som i henhold til Nordahl (2009) vil være av stor betydning for utbyggers mulighet for å kalkulere kostnader og inntekter, forutsatt at kravene blir håndhevet. Kravene gjelder forholdsmessighet og tidlig varslings. Hun mener at dette ser ut til å ha bidratt til økt intern samordning i kommunen og en avklaring overfor utbygger om hvilke krav som vil bli stilt, og at dette i seg selv har bidratt til å øke forutsigbarheten for utbygger. (Nordahl 2009)

Rekkefølgebestemmelser sikrer at planen får de kvalitetene som er nødvendig, for eksempel ved å stille krav til at veier, gangveier, friområder osv. skal være opparbeidet før utbygging igangsettes eller boliger tas i bruk. Rekkefølgebestemmelser med oppfølging gjennom utbyggingsavtale vil i mange situasjoner være et effektivt gjennomføringsverktøy for alle parter i et utbyggingsområde. Utbyggingsavtalen vil da sikre at tiltakene som det er knyttet rekkefølgekrav til, blir finansiert.

(regionaldepartementet 2006)

5.1.6 Risiko ved offentlig saksbehandling i tidlig fase

Det er svært vanskelig å forutsi tiden frem til godkjent regulering. Det er viktig for eiendomsutvikler å sette seg inn i reguleringsplan, politiske føringer og hva loven sier til den aktuelle utbyggingen. En av de første tingene en eiendomsutvikler må gjøre er å sette seg inn i kommuneplanens arealdel, som beskriver hva politikerne ønsker å bruke arealet i kommunen til. Det er viktig å orientere seg om hvilke områder som er satt av til LNF eller andre spesialområder, og hva som er satt av til byggeformål. Det er svært viktig at eiendomsutvikleren setter seg inn i hva som påvirker den respektive kommunen, hva den

er opptatt av, hvordan tilstanden i kommunen er, ikke minst økonomisk, og i forhold til overordnet planavklaring med eventuelle handlingsprogrammer. Skjønnsvurderinger i kommunen kan være risiko for utbygger på grunn av at kontaktpersonene eller saksbehandleren i kommunen kan variere.

Nedenfor viser jeg til erfaringer profilerte eiendomsutviklere har med offentlig saksbehandling.

I følge Stig Janson i Selvaag Bolig har han gode erfaringer med offentlig saksbehandling så lenge tomten er regulert. Han forteller at det handler mye om presentasjon og hvilke forundersøkelser man har gjort. De kjøper som regel ferdig regulert tomt, og ser dermed ut fra kommuneplanen og reguleringsbestemmelsene hva begrensingene er. Uregulert tomt vil alltid være en risiko og ingen garanti for å få området regulert til det formålet man ønsker. Mye handler rett og slett om å kommunisere på en bra måte.

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom forteller at offentlig saksbehandling som regel går greit i de fleste tilfellene. Han legger vekt på at det er viktig å skape entusiasme rundt prosjekter på en bra måte for politikerne. Man må spørre seg selv: Hva er det som er problemet i området og hva kan man gjøre for å løse politiske problemer? Hvis man overstyrer en politiker, kan man bare glemme å få ting igjennom. God strategi og bevissthet på hvem man skal treffe er viktig. Ta research av det politiske miljøet.

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As forteller at det er veldig personavhengig hvem man får som saksbehandler og at dette kan være vanskelig å forutse. Er man riktig uheldig og kommunen skifter saksbehandler underveis i prosessen, føler man at man nesten kan starte det hele på nytt. Kristoffer Eriksen forteller også at de av og til selv vanskeliggjør en sak ved å utfordre/presse kommunen til å foreta endringer i regulerings- og kommuneplaner. Dette kan føre til problemer med både saksbehandlere og politikere.

Emil Paaske i Veidekke Eiendom forteller at offentlig saksbehandling kan variere. Oslo er en stor kommune og politikerne sitter langt unna, har egen plan og bygningsetat og samferdselsetat, og de snakker ikke alltid like godt sammen. De kan fort bli uenige med hverandre. På mindre plasser er det tettere bånd, men ulempen kan være mindre kompetanse hos de ansatte.

5.1.7 Politisk risiko

Slike bestemmelser som er nevnt nedenfor kan bety utsettelse på ubestemt tid eller kostnader man ikke engang drømte om.

- Rekkefølgebestemmelser?
- Utbyggingsavtaler?
- Uavklarte innsigelser?
- Verneverdige forhold?

Planlegging av et område som ikke er avsatt til utbygging i kommuneplanen innebærer stor risiko. Man skal tenke nøye gjennom risikoen ved å fremme en plansak like før et kommunvalg. For å unngå noen av disse fellene er det viktig at man tar tidlig kontakt med kommuneadministrasjonen for å kartlegge de offentlige forutsetninger.

Nedenfor viser jeg til erfaringer profilerte eiendomsutviklere har med det politiske systemet.

I følge Stig Janson i Selvaag Bolig er den politiske risikoen begrenset. Den er størst fram til reguleringsbeslutningene er tatt. Politikerne er som regel lojale om ting som er besluttet. Men selvfølgelig kan det være en risiko ved at de kan komme med endringer i overordnet plan. Dette kan for eksempel være endringer om byggehøyde i utbyggingsavtaler, noe som kan få store konsekvenser for utbyggeren. Risikoen vil alltid ligge der, men som regel klarer man å ha en tett kjemi og oppdatere politikerne i prosessen. Det er viktig å få politikerne til å føle at de lykkes med det valget de gjør. Gir de tillatelse til et dårlig prosjekt, vil det føre til at de også får et dårlig rykte på seg. Politikere vil variere fra kommune til kommune og kunnskapen kan også variere stort.

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom forteller at de ikke har styring over reguleringsrisikoen og at denne er ekstra stor ved et direkte kjøp. Det gjelder å informere politikerne og presentere prosjektet på en gjennomtenkt og profesjonell måte.

I følge Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As er den politiske usikkerhet alltid relativ stor. I Oslo er det slik at politikerne gjerne vil bygge for innbyggerne, men det vil alltid komme noen som ikke vil ha nye eiendommer som nabo osv. Det er vanskelig å forutse hvilke beslutninger politikerne tar og det er ikke noen fasit på hvordan bystyret gjør

vedtak. Politikerne kan komme med meninger helt fram til sluttbehandlingen. Dette kan være problematisk og føre til problemer.

Emil Paaske i Veidekke Eiendom sier han har erfaring med at politikerne kan komme med ting som ikke alltid er like gjennomtenkt. For eksempel komme med redigering av antall parkeringsplasser til et område. Et slikt eksempel kan føre til drap av prosjektet. Ulike partier med ulike meninger om ting. Viktig å kvalitetssikre underveis i prosjektet og informere politikerne hele veien. Det kan også være et problem å løse kollektivløsninger og rekkefølgebestemmelser. Det er viktig å presentere prosjektet på en profesjonell måte og ha tatt en del forundersøkelser før presentasjon. Skape troverdighet og tillitt har mye å si, og vise at man har gjennomtenkt saken som skal presenteres.

Prosjektleders utfordringer oppsummert er å ha kontroll på kommuneplanens arealdel og reguleringsplanens rammer og hva de politiske føringene er. Prosjektutvikleren bør også orientere seg om tilstanden i kommunen. Deretter blir prosjektutviklerens store utfordring å ta riktige forundersøkelser, lage en god presentasjon og skape entusiasme rundt prosjektet slik at kommunen får følelsen av at man ivaretar behov og ønsker fra deres ståsted. Det er også viktig at prosjektutvikleren klarer å ha en tett kjemi og oppdatere politikerne i prosessen. Det er viktig å få politikerne til å føle at de lykkes med det valget de gjør.

6 Neste fase

6.1 Fase 2

Neste fase i tidlig fase starter når eiendomsutvikleren danner seg en oppfatning av hvordan overdragelsen av eiendommen bør foregå. Eiendomsutvikling er en tålmodighetsbransje og kjøper man en uregulert tomt i sentrale strøk, vil det normalt ta mellom fire til syv år før prosjektet er realisert. Dette betyr at betydelig kapital bindes over lang tid. Det mest ideelle for eiendomsutvikler ved kjøp av uregulert tomt, er å vente med betaling til tomten er regulert, og at prisen er avhengig av hvor mye man får bygge. Men det er ikke alltid selger vil dette og ønsker oppgjør omgående. (Johansen 2009) Nedenfor nevner jeg to løsninger ved kjøp av tomt, enten ved opsjon eller ved direkte kjøp.

6.1.1 Direkte kjøp

Direkte kjøp innebærer at utbygger alt er eier under utarbeidelsen av reguleringsforslaget eller alternativt under utforming av byggesøknaden. Risikoen som følger av en avvisning av reguleringsforslaget eller byggesøknaden, blir følgelig større i dette tilfellet sammenlignet med opsjonskjøp, hvor overdragelsen først finner sted etter at planmyndighetene har godkjent prosjektet med endelig virkning. Selv om området er ferdig regulert til utbygging uten at man trenger disposisjon, kan det fortsatt komme overraskelser, for eksempel fra naboer, byråkrater og politiske grupper. Reguleringsplaner kan også innholde rekkefølgebestemmelser som setter visse vilkår før bygging skal igangsettes. Eksempel på dette kan være barnehagedekning, skolekapasitet eller utbedring av vei osv. Derfor er det viktig ved tomtkjøp å sjekke med relevante myndigheter om slike krav kan påregnes før avtale om direkte kjøp. (Røsnes 2009)

6.1.2 Opsjon

Opsjonsavtale er en avtale i mellom grunneier og utbygger, som vil gi utvikler rett, men ikke plikt, til å erverve en eiendom. En opsjonsavtale blir mye brukt der reguleringsstatus ikke er kartlagt, eller der området er ferdig regulert, men hvor utbyggingsavtaler med offentlige myndigheter enda ikke er inngått på grunn av rekkefølgekravens omfang. Prisen på opsjonsavtalen er som regel avhengig av hva man for lov til å bygge og hvilke kostnader som kan påregnes for å få området byggeklart. Dette gjør at risikoen for eiendomsutvikleren blir mindre, men prisen på tomten blir dyrere en ved direkte kjøp. (Advokatfirmaet Wikborg 2009)

Nedenfor vil jeg vise til hva og i hvilken grad profilerte eiendomsutviklere benytter seg av direkte kjøp eller opsjonsavtale.

Stig Janson i Selvaag Bolig:

”Vi fokuserer mest på direkte kjøp. Grunneier skal ha så mye betalt for en opsjonsavtale at vi ønsker ikke å ta den risikoen i det markedet som er om dagen. Vi satser heller på tomter som er regulert og som kan bli realisert tidlig. Før i tida jobbet Selvaag mye med å skaffe seg nye tomter, men har i den senere tiden redusert risikoen som et tomtekjøp innebærer. Opsjon bruker vi som regel kun når tomten ikke er regulert, men som sagt: I dag ønsker vi å kjøpe tomter som er regulert, og dermed blir kjøpsavtalen, direkte kjøp”.

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom:

”Vi kjøper stort sett direkte. Vi tar risikoen og setter forbehold om forurensing hvis det lar seg gjøre”.

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As:

”Vi foretrekker begge deler. Vi kjøper både regulert og uregulerte tomter. Det enkleste er å kjøpe ferdigregulert eiendom. OBOS har et fortrinn i en tidlig fase med tanke på god egen kapital (EK) og kan utkonkurrere mange konkurrenter på pris. Dette vil igjen føre til mindre konkurranse på visse tomter. Opsjon bruker vi der vi ønsker å minske risikoen, særlig i de områdene som ikke er regulert. Vi ønsker å forskyve betalingstidspunktet så langt ut i prosessen som mulig”.

Emil Paaske i Veidekke Eiendom:

”Opsjonsavtalen bruker vi når risikoen er høy og når vi ikke ved hvor mye man kan bygge. Direktekjøp foregår i de fleste tilfellene når risikoen er lavere og vi vet hva kommuneplanen og reguleringsplanen sier. Det er vanskeligere å få til opsjonsavtaler i pressområder eller der området er avsatt til boligformål”.

Prosjektleders utfordring oppsummert blir her å ha god kontakt med grunneier og få i stand den beste løsningen for selskapet og minimere risikoen mest mulig.

6.1.3 Avslutning av tidlig fase

Etter at utbygger har overdratt tomten, satt seg inn i reguleringsstatus og funnet ut hva offentlige myndigheter uttrykker angående utnyttelsen av den potensielle utviklingseiendommen, må utbygger fremme byggesøknad for offentlig behandling med

sikte på godkjenning. I noen tilfeller vil det først være aktuelt å inngå avtale om overdragelse av tomt når detaljplan er godkjent, eller utsette hele eiendomsoverdragelsen til etter byggesøknadene er godkjent. Dette går igjen på hvilken risiko utbygger tar og hvilken verdi tomten har. Akkvireringen av utviklingsseiendom regnes som avsluttet når eiendommen er overført til utbygger. (Røsnes & Kristoffersen 2009) Som tidligere nevnt har jeg definert tidlig fase som arbeidet fra tomtesøk til tomten er ferdig regulert.

6.1.4 Reguleringsprosessen og reguleringsrisiko

For en utbygger, handler reguleringsrisiko om å avklare hvilke rammer som skal gjelde for byggeprosjekter og hvilke andre betingelser kommunen vil stille for at utbygger skal kunne benytte den utbyggingsrettigheten som følger av et reguleringsvedtak. Hele den innledende fasen i reguleringsprosessen dreier seg om å få frem forhold som kan påvirke rammer og betingelser, og hvordan disse forholdene vil bli vurdert av myndighetene. Risikoen i eiendomsutviklingsprosjekter er i stor grad knyttet til offentligrettslige forhold, så som regulering og utnyttelsesgrad. I noen områder som er avsatt til byggeformål, kan det bestemmes at utbyggingen skal skje i en bestemt rekkefølge, herunder at utbyggingen innenfor et bestemt område ikke kan finne sted før teknisk og sosial infrastruktur er etablert. Dette kan være veier, gangveier, sykkelstier, skoler, vann og avløp osv. Nedenfor vil jeg vise til hvordan en reguleringsprosess fungerer ved å fremme et nytt forslag til regulering av en tomt. Jeg tar Oslo kommune som utgangspunkt.

Reguleringsprosess:(byutvikling 2005)¹¹

- 1. Første steg i prosessen er at eiendomsutvikleren må utarbeide et reguleringsforslag.*
- 2. Neste steg blir en faglig vurdering i Plan- og bygningssetaten som er kommunens faginstans for blant annet reguleringsaker. Byplanleggere i etaten vil gå igjennom reguleringsforslaget og vurdere dette fra et faglig synspunkt. Dette betyr blant annet at det foreslåtte reguleringsforslaget må ligge innenfor rammene til det nasjonale lovverket for bygge- og reguleringsaker og innenfor rammene til kommunens eget planverk. På bakgrunn av dette vil Plan- og bygningssetaten avgi en faglig vurdering av søknaden. Normalt vil det framgå av konklusjonen om etaten anbefaler at reguleringsforslaget blir godkjent eller avvist.*

¹¹ http://www.byrådsavdeling-for-byutvikling.oslo.kommune.no/amerikansk_ambassade/article13399-4175.html, lest den 28.10.2010

3. *Neste steg i prosessen er at saken blir lagt ut til offentlig høring og reguleringsforslaget vil bli lagt ut til offentlig ettersyn. Det betyr at sakspapirene blir gjort tilgjengelig for publikum og at publikum kan uttale seg i saken. Naboene til tomten vil bli varslet skriftlig om høringsperioden igjennom sine velforeninger og borettslag. Dette gjelder også interesseorganisasjoner, bydelsutvalget, Byantikvaren, Samferdselsetaten, Helse- og velferdsetaten, Fylkesmannen, Statens Vegvesen m.fl. Saksframlegget, samt utredningene vil bli lagt tilgjengelig for publikum i bydelens opplysningssteneste og informasjonssenteret i rådhuset. De berørte partene må sende sine uttalelser i saken til Plan- og bygningsetaten innen en gitt høringsfrist. Tidsperioden for offentlig ettersyn/offentlig høring vil bli kunngjort i Aftenposten Aften og i Dagsavisen, samt på Plan- og bygningsetatens eget nettsted.*
4. *Neste steg i prosessen er en ny fagligvurdering av saken etter offentlig høring. Plan- og bygningsetaten vil gå igjennom alle innkomne uttalelser etter den offentlige høringen. Eiendomsutvikleren får også anledning til å uttale seg til de bemerkningene som har kommet inn i saken. På bakgrunn av tilbakemeldingene vil etaten gjøre en ny vurdering av saken, samt eventuelt gjøre justeringer i sin fagvurdering. Deretter blir saken sendt til politisk behandling.*
5. *Neste steg i prosessen er at Byrådet avgir sin innstilling i saken. Plan- og bygningsetaten sender saksframlegget med sin innstilling til Byrådsavdeling for byutvikling i rådhuset. Her blir saken nok en gang juridisk kvalitetssikret før den fremmes til politisk behandling i byrådet. Byrådet vil diskutere saken om omregulering av tomten på bakgrunn av innspill fra fagetaten, innkomne bemerkninger fra publikum og offentlige instanser. Deretter blir saken med byrådets innstilling sendt til behandling i byutviklingskomiteen.*
6. *Neste steg i prosessen er at Byutviklingskomiteen behandler saken. Byutviklingskomiteen forbereder saker for bystyret. Komiteen arbeider med saker som har med arealplanlegging, reguleringsaker, utbyggingsområder etc. å gjøre. Byutviklingskomiteen avgir sin innstilling i saken og sender den videre til bystyret.*
7. *Siste steg er bystyret som bestemmer det endelige vedtaket i saken om omregulering av tomten.*

Ikke godkjenning:

Dersom bystyret ikke vedtar omregulering, vil tomten fortsatt være et friområde og det kan ikke bygges på tomten.

Godkjenning:

Dersom bystyret godkjenner omreguleringen, vil tomtens reguleringsstatus endres. Det som tidligere har vært et friområde kan nå bebygges, og friområdet vil bli erstattet med nye arealer. Reguleringsendringen gir eiendomsutvikleren rett til å bygge på tomten innenfor de retningslinjene som er nedfelt i reguleringsplanen.

Reguleringsvedtaket omhandler kun utnyttelsen av tomten/området, ikke selve bygget eller bygningene. Eiendomsutvikleren må derfor sende inn en byggesøknad som omhandler selve bygget. Byggesøknaden skal godkjennes av Plan- og bygningsetaten før byggingen kan starte.

(byutvikling 2005)

7 Problemer i tidlig fase

7.1 Innledning

I dette avsnittet vil jeg nevne hva de erfarne eiendomsutviklere/prosjektutviklere som jeg har intervjuet angir som problemer.

7.2 Opplevde problemer av intervjupersonene

Stig Janson i Selvaag Bolig beskriver følgende problemer:

- *Forurensning under bakken, for dårlige geotekniske undersøkelser.*
- *Offentlig saksbehandling kan skape problemer. Blir fristet til å kjøpe ting før det er regulert. Kommunen kan når som helst omregulere et område, og så lenge prosjektet ikke har fått noen rammetillatelse, kan man heller ikke rette noen krav. Et prosjekt er ikke sikkert før man har en rammetillatelse. Kommunen er som regel moralsk forpliktet og man kan stole på den, men problemer kan selvfølgelig oppstå.*
- *Håndverk og fokus på servitutter. Elektroniske grunnbøker er som regel ikke bra nok.*
- *Bruker eiendomsadvokat til utarbeiding av avtale. Advokater passer på at de riktige spørsmålene blir stilt til selger og at selger kommer med de riktige svarene.*
- *Bruker mye tid på å vurdere tomtekjøp og analyser på tidspunktet fra søk til kjøp. Viktig å finne ut realismen i prosjektet før man begynner å bygge.*

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom nevner:

- *Dårlig håndverk*
- *Dårlig undersøkelse av blant annet servitutter, biologisk mangfold, verneinteresser, forurensing, konsesjon, odel, naboforhold, grunnforhold osv.*

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem AS:

Tidsperspektivet fra kjøp til bygging. Omregulering tar som regel mye lengre tid enn man tror. I gode tider kjøper man tomter dyrt og markedet synker, men når markedet er dårlig kjøper man billig og markedet stiger, så over tid jevnes gevinsten på denne måten ut.

Emil Paaske i Veidekke Eiendom:

- Problemer i tidlig fase er blant annet å undervurdere grunnforhold. Det er svært viktig med miljøundersøkelse, prøveboring osv. Veidekke ønsker ikke å sitte med forurensningsrisikoen og andre risikomomenter i grunnen. Denne risikoen ønsker Veidekke at entreprenør tar på seg.

- Politiske aktører kan være litt vriene noen ganger, men de får i de fleste tilfellene til løsninger. Veidekke har opplevd at prosjektet må bearbeides betydelig på bakgrunn av endrede holdninger i kommunen, særlig ved politisk behandling.

8 Prosjektutvikler

8.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg først starte med å belyse utfordringer ved valg av en prosjektutvikler til et utviklingsprosjekt.

Deretter å nevne hva informantene mener en prosjektutvikler kan gjøre for å være best mulig rustet til å møte, eller i beste fall unngå, mulige problemer.

Så skriver jeg litt om hvilke ønsker informantene har til nåværende og fremtidige prosjektutviklere.

8.2 Utfordringer for valg av en prosjektutvikler i tidlig fase

Valget av prosjektutvikler er kanskje en av de viktigste beslutningene i et prosjekt. Riktig person kan være svært avgjørende for at prosjektet blir vellykket. Det er en rekke faktorer å ta hensyn til ved valg av prosjektutvikler. Derfor er det svært viktig at prosjektutvikler velges med omtanke og så tidlig som mulig i prosessen. Det er viktig at en prosjektutvikler er kommunikasjonsdyktig, grundig og systematisk, redelig og tillitsvekkende, løsningsorientert, risikovillig, samfunnsorientert og en god lytter. Prosjektutvikler må tåle hardt arbeidspress, kritikk, konflikter, usikkerhet og til tider ensomhet. Videre må prosjektutvikler ha indre trygghet, selvtillit, autoritet og lyst til å gjøre jobben. (Jessen 2007a)

Delegering av arbeidsoppgaver er viktig. Av og til kan kanskje en prosjektutvikler føle at det går raskere og bedre når oppgaven blir gjort av han selv. Dette er farlig, da det kan føre opphoping av arbeidsoppgaver, tap av oversikt, stress, helseproblem og i verste fall sykefravær.

Ved valg av prosjektutvikler er det viktig at personen har tid, kan lede, planlegge, organisere, følge opp prosjektarbeidet, inspirere og motivere andre til å arbeide og kommunisere på en god måte. Ansvars- og samarbeidsforhold må være avklart.

Arbeidsplaner og arbeidsoppgaver må være nøye planlagt. God planlegging, gode kontakter, gode medarbeidere og god kontakt med slike til rett tid er avgjørende for et prosjekts utvikling. (Jessen 2007b)

8.3 Hva kan prosjektutviklere gjøre for å unngå mulige problemer?

Her følger en oppsummering av hva informantene sa:

Emil Paaske i Veidekke Eiendom:

- *Ikke oppbevar alt i hodet, det glemmer man fort. Få det ned på papir eller pc.*
- *Snakk med andre. Ikke bli blind i ditt eget prosjekt. Diskuter tanker: Har du tenkt på det, hvorfor har du tenkt på det osv.?*
- *Bruk medarbeidere og advokater som sparingspartnere. Advokater gir en tilnærming på hvordan man skal tenke og får problematisert situasjoner på riktig måte: Er du klar over denne risikoen, har du tenkt på det osv?*
- *Beslutningsdokument, skal ha kontroll hele veien.*

Stig Janson i Selvaag Bolig:

- *Bruk fagkompetanse der man ikke har fagkunnskaper sjøl.*
- *Identifiser markedet, snakk med folk som har byggerfaring.*
- *Teamdiskusjoner kan være bra noen ganger.*
- *Oppfølginger*
- *Prioriteringer, diskuter, få innspill på caser.*
- *Noen tenker bygg, noen marked og noen økonomi. Viktig å rendyrke situasjonen kontrollert.*
- *Allsidig forståelse for økonomi og egentlig en allsidig breddeforståelse, se muligheter og begrensinger i prosjektet.*
- *Tålmodighet*
- *Viktig å være ærlig med seg selv. Være hele tiden fokusert.*

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom:

- *Research på alle områder som har med tomtens bestandighet å gjøre.*
- *Stille seg spørsmålet: Hva kan jeg gjøre for politikerne? Må finne ut hva politikerne har behov for. Hva har andre gjort i området, både offentlige og private investorer? Lokal business er eiendomsutvikling.*
- *Bygg i framtiden vil sette store moralske krav til omgivelser, ikke forsøpling, men miljø.*

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As:

- *Man skal være nysgjerrig, foreta undersøkelser, innhente riktig informasjon, skaffe seg erfaringer og data tidlig.*
- *Ærlighet, løpende evaluering av den jobben man gjør selv, være ærlig med seg selv og rapportere problemer før ting går galt.*
- *Evne til å involvere andre.*
- *Skader ikke å være kritisk og skeptisk.*

Sammendrag av momenter som prosjektutvikler kan forberede seg på eller unngå:

- *Mye å huske på – notere i stedet for å satse på ”skallen”.*
- *Teamarbeid, diskusjoner, belyse ting fra ulike ståsteder slik som økonomi, marked, økonomi, privat, offentlig, miljø osv.*
- *Bruke fagkompetanse og aktører: Meglere, arkitekter, advokater, rådgivere osv.*
- *Gjøre prioriteringer.*
- *Lage planer og beslutningsdokumenter.*
- *Være fokusert, kritisk og ærlig.*
- *Være tålmodig.*

8.4 Ønsker om hvordan nåværende og fremtidige prosjektutviklere bør være.

Her følger noen ønsker fra de jeg har intervjuet:

Emil Paaske i Veidekke Eiendom:

Det å lede et prosjekt er ansvarsfullt. Det er ikke alle som er like gode til det. De å lede alene, jobbe selvstendig, være analytisk, være en kremmer, være kreativ når det er riktig, ærlighet rundt svakheter og ikke lure seg selv er viktig. Ha en tett dialog med de aktuelle aktørene i prosjektet hele veien.

Stig Janson i Selvaag Bolig:

Prosjektutvikler rollen er mangfoldig, alt fra lån til investering til regnskapsoppfølging til rapportering til kontraktsarbeid til kjøpekontrakter til oppfølging av byggeprosessen.

Det er få prosjektutviklere som har så bred kunnskap som man kunne ønske seg. Mange er litt for mye byggfokusert, tenker for lite økonomi og har noen ganger liten forståelse for marked og jus. Viktig at prosjektlederne bruker kompetansen i bedriften eller betaler konsulenter for den kunnskapen han/hun ikke besitter sjøl. Viktig at prosjektlederne er systematiske og strukturerte. Ikke behold alt i hodet, men få ting ned på pc eller papir.

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As:

En veldig allsidig stilling med mange områder man skal holde styr på, slik som jus, økonomi, markedsforståelse, ta riktige beslutninger og hele tiden ha veldig bra kontroll. Man blir målt på resultat, og at man holder seg til budsjett.

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom:

Må være bevist på eiendomsutvikling, tålmodighet, opparbeidet seg god kunnskap om mye, være flink på mange områder; bestilling, kompetanse, skjønne politiske systemer, kjenne til trender innen byggebransjen, vite hva det byggetekniske er, fremtidige prosjektutviklere er nødt til å lære miljø, universell utforming og tilrettelegging, må få bedre antenner innenfor arkitektur, kunnskap om jus, kommunikasjon, presentasjonsteknikker osv. Altså en svært omfattende stilling. Prosjektledere skal også kjenne til avskrivninger innen skatt, momsregler osv. Skal også vite hvordan en byggherre tenker entreprenørmessig. Miljø kommer til å bli viktig framover, så dette må man lære seg.

Oppsummering av informantenes tanker og ønsker om kvaliteter til nåværende og fremtidige prosjektutviklere:

En prosjektutvikler må være ansvarsbevist, kreativ, ærlig og kunne arbeide strukturert.

Han må kunne lede, kunne kommunisere og tenke selvstendig.

Han må være allsidig og besitte kompetanse innen et bredt felt av arbeidsoppgaver.

Ved manglende kompetanse må han kunne innhente tilgjengelig hjelp både internt og eksternt i selskapet og kunne ha en tett, god og lett forståelig dialog med disse.

Fremtidige prosjektutviklere bør også ha kunnskap innen miljø og universell utforming.

9 Entrepriseformer

9.1 Innledning

I oppgaven har jeg til nå besvart spørsmålene 1, 2, 3 og 4 under avsnitt 1.4 Problemstillinger. Grunnen til at jeg har spart spørsmål 5 er at det ikke kommer inn under det jeg definerer som tidlig fase. Entrepriseformer er et uttrykk for prosjektorganisasjonen i et byggprosjekt dvs. hvordan en byggherre angriper et prosjekt etter at eiendommen er kjøpt. Jeg vil først skrive litt om hva en byggherre er og litt om hvilke personer han har bruk for i sitt arbeid i de ulike entrepriseformene. Siden jeg i denne oppgaven skriver om prosjektutvikleren, legger jeg til grunn at byggherren engasjerer en prosjektutvikler som har hele ansvaret for prosjektet, altså utfører byggherrens oppgaver etter mandat fra styret. Deretter vil jeg skrive om de mest brukte entrepriseformene. Til slutt i kapittelet vil jeg trekke inn hvilken entrepriseformer informantene foretrekker og oppsummere informantenes og mitt eget syn på entrepriseformer.

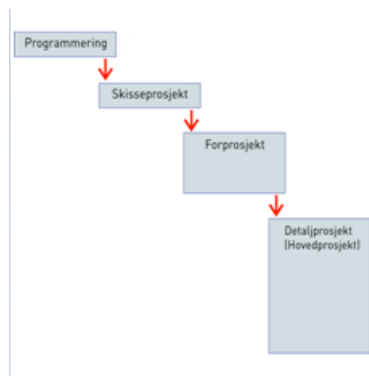
9.2 Byggherre og rådgivere

Byggherren er den som er ansvarlig for prosjektet. Byggherren bestemmer rammene for prosjektet og stiller med tomt og finansiering. Hvilket ansvar han selv skal ha i prosjektet avhenger av hvilken entrepriseform han velger. Han må avgjøre hvilke rådgivere han vil ha hjelp av. Rådgivere kommer inn i prosjektet der byggherren ikke har kompetanse på feltet selv. Under prosjektering kan rådgivere komme med bistand, men i utgangspunkt så er det arkitekten som gjør mesteparten av prosjekteringen. Rådgivere kan være arkitekter som er beskrevet tidligere i avsnitt 3.2, andre rådgivere kan være rådgivende ingeniør bygg, VVS (ventilasjon, varme og sanitær), elektro, brann osv. og i tillegg finnes det energirådgivere, miljøkoordinatorer og geoteknikere. Jeg vil komme tilbake til hvilken entreprisemodell som passer best inn i ulike byggherreorganisasjoner og hvilken grad av administrasjon som kreves av byggherre i de ulike entreprisemodellene. Jeg vil først vise hva prosjektering innebærer før jeg går over å fortelle om de ulike entreprisemodellene.

9.3 Hva er prosjektering?

Prosjekteringen består av tegninger, beregninger og tekniske beskrivelser. Ansvarlig prosjekterende foretak er ansvarlig for, innenfor den tildelte ansvarsretten, at prosjekteringen gjennomføres slik at tegninger og beregninger for et byggetiltak blir i samsvar med plan- og bygningsloven.

Den vanligste gangen i prosjekteringen er:



Figur 3: Gangen i prosjektering, egen tilvirkning

- Grunnlaget for prosjektering er et byggeprogram. Det er et dokument som skal gjenspeile byggherren sine ønsker og grunnlag for innhente tilbud til prosjektering og valg av entreprisform. Mest vanlig er å bruke arkitekter til prosjektering.
- Skisseprosjektet skal vise at konseptet fungerer og fange opp brukerønsker og prinsipiell innpassning av tekniske behov. Skisseprosjektet legges til grunn for beslutning og videre planlegging, og for arbeid med eventuell bebyggelsesplan og de første avklaringer med plan og bygningsloven og myndighetene. Skisseprosjekt er ikke egnet for endelig vedtak om kostnadsramme.
- Forprosjekt: I forprosjektet utarbeides mer detaljerte tegninger med endelig plassering av for eksempel adkomst, trapper, heis, sjakter og rom. Inneholder også det overordnede materialeutvalget. Dimensjonering av areal/volumbehov for tekniske installasjoner. Lyd og brann krav tas det også hensyn til her. Utarbeider kostnadskalkyler – Hva har vi råd til?

- Detaljprosjekt: Forprosjektet detaljeres og gis endelig utforming. Brukerne skal komme med innspill på materialeutvalg og tekniske behov, men ideelt sett ikke flytte på rom. Tegningsmaterialet skal her være så omfattende at det sammen med beskrivelsen gir ett fullstendig og klart bilde av de arbeidene det omfatter. Det skal være mulig for en entreprenør å gi bindende anbud uten forbehold om utførelses eller materialvalg.

(Østby 2008)

9.4 Entreprisereformer

Det 4 mest vanlige entreprisereformene er: Delt entrepriser, hovedentrepriser, generalentrepriser og totalentrepriser. Hva de innebærer kommer jeg inn på senere i kapitlet.

Valg av entrepriserform vil i høy grad påvirke og være betegnende for hele prosjektorganisasjonen i byggeprosjektet.

Entrepriserformer dreier seg om modeller som omfatter kontraheringsform, kontraktstype, organisering, anskaffelser og fordeling av ansvar i prosjektet.

Det finnes ingen ideell entrepriserform som er best for alle typer av prosjekter, men noen former er bedre egnet til bestemte typer prosjekter enn andre. Valget av hvilken entrepriserform man velger vil være viktig for hvordan byggesaken skal gjennomføres. Hvordan prosjektet blir organisert påvirker en rekke forhold, slik som ressurstilgang, kommunikasjon, ansvarsdeling, beslutningstaking, arbeidsmåte, motivasjon og engasjement. Videre står et ønske om et best mulig resultat med tanke på kvalitet, kostnad og tid sentralt for valg av entrepriserform. (Karlsen & Gottschalk 2009)

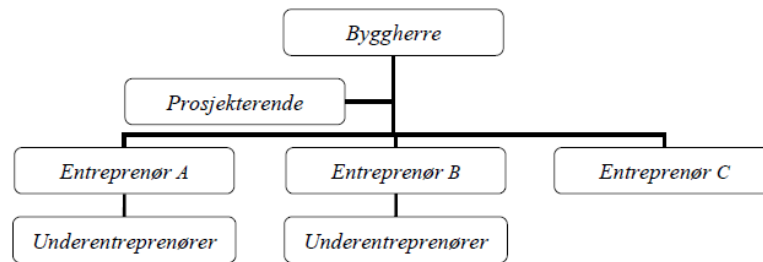
Betegnelsen på de enkelte entreprisereformer uttrykker hovedsaklig hvordan ansvaret for arbeidsoppgaver er fordelt på de enkelte kontrakter. Videre er det avtalesystemet som angir ansvar og risikofordeling i prosjektet, og fordelingen av ansvar og risiko er kanskje det byggherren legger mest vekt på ved valg av entrepriserform. Vurderinger som må tas er hvilken kompetanse og kapasitet byggherren har selv og hvordan organisasjonen er bygd opp. Størrelsen på prosjektet vil også ha innvirkning på hvilken entrepriserform man velger. (Karlsen & Gottschalk 2009)

Her er beskrivelse av de ulike entrepriseformene:

9.5 Delt entreprise

Delt entreprise er en entrepriseform som er godt egnet for alle byggeprosjekter. Byggherren inngår separate avtaler med en rekke entreprenører fra de forskjellige fagområdene. Figuren under viser mønsteret for delt entreprise, og vi ser at alle entreprenørene står på samme linje med lik status. Byggherren plukker ikke ut en hovedansvarlig entreprenør, han påtar seg selv ansvaret for både prosjektering, koordinering og fremdrift. Entrepriseformen setter store krav til byggherreadministrasjonen, men dette gir igjen den beste muligheten til herredømme over valg og oppfølging underveis. (Karlsen & Gottschalk 2009), (Wigen 1992)

Organisasjonskart på delt entreprise:



Figur 4: Delt entreprisemodell, egen tilvirkning

9.5.1 Ulemper ved valg av delt entreprise

- Ansvar for all koordinering ligger hos byggherren
 - Mange kontraktsparter å forholde seg til
 - Krever mye egen administrasjon
 - Vanskelig å plassere ansvar ved feil og mangler. For eksempel når en håndverker blir forsinket, kan dette forplante seg slik at den neste ikke får påbegynt arbeidet sitt til avtalt tid. Eks: Rørleggeren må bli ferdig på badet før flisleggeren kan starte. Selv med avtalte tidspunkt i de enkelte kontraktene, kan man bli stilt ansvarlig hvis det oppstår uenighet om årsaken til forsinkelser.
- (Lambertsen 2009)

9.5.2 Fordeler ved valg av delt entrepriser

- Full styring og kontroll med all prosjektering
- Byggherre kan innhente de gunstigste prisene og de mest kompetente håndverkere.
- Man kan inngå avtaler med håndverkere etter hvert som byggearbeidet pågår. Står friere til å gjøre endringer og til å tilpasse det gjenstående arbeidet etter egen økonomi.

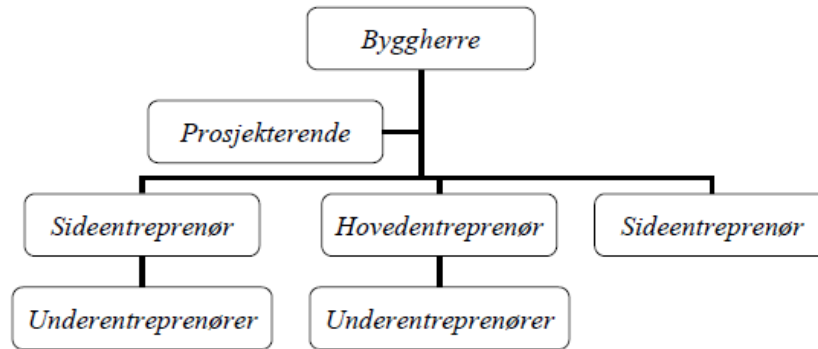
(Lambertsen 2009)

9.5.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved delt entrepriser

Den største utfordringen er at han har alt økonomisk ansvar for hele prosjektet. Det stilles derfor store krav til prosjektutvikleren. Han må ha mest mulig bred og god kunnskap. Han må være strukturert og ha kontroll over mange aktører samtidig. Han må ha kontroll over kontrakter og ansvarsfordeling. I tillegg skal han koordinere prosjektet og hele tiden passe på at ting går etter tidsskjemaet.

9.6 Hovedentrepriser

Ved hovedentrepriser håndterer byggherren selv prosjekteringen og engasjerer arkitekter og rådgivere som utarbeider beskrivelse og tegninger. Videre tegner byggherren kontrakt med hovedentreprenøren. Denne entreprenøren må da for egen regning slutte avtale med andre entreprenører for fag han selv ikke er autorisert for. De entreprenørene som hovedentreprenøren engasjerer, kaller vi underentreprenører. Det er altså intet kontraktsforhold mellom dem og byggherren, kun med hovedentreprenøren. På figuren nedenfor ser man oppbyggingen av hovedentrepriser. Det er også noe som kalles sideentreprenører. Disse har som oftest direkte avtale med byggherren. Fordelingen er oftest at hovedentreprenøren tar seg av de byggmessige og sideentreprenørene tar seg av de tekniske installasjonene. (Karlsen & Gottschalk 2008), (Wigen 1992)



Figur 5: Hovedentreprise, egen tilvirkning

9.6.1 Ulemper ved hovedentreprise

- Redusert innsyn i utførelsesfasen
- Liten påvirkning på valg av underentreprenører
- Redusert konkurranse da det er færre firmaer som kan konkurrere
- Krever en del egen administrasjon
- Byggherren har ansvaret for alt som ikke er dekket av kontraktene, for eksempel at sideentreprenør blir forsinket eller leverer mangelfullt arbeid som neste må arbeide videre på uten at det er tid til å rette opp mangelen. Dette kan føre til problemer om årsaks- og ansvarsforhold. Anbefales at byggherren engasjerer en proff byggekonsultant som kan følge opp arbeidet. Går en entreprenør konkurs eller blir forsinket av andre grunner, kan dette forsinke hele prosjektet og byggherren risikerer at de andre entreprenørene stiller han til ansvar.

(Lambertsen 2009)

9.6.2 Fordeler med hovedentreprise

- Full styring og kontroll med all prosjektering
- Få kontraktsparter å forholde seg til
- Begrenset økonomisk ansvar og risiko

(Lambertsen 2009)

9.6.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved hovedentreprise.

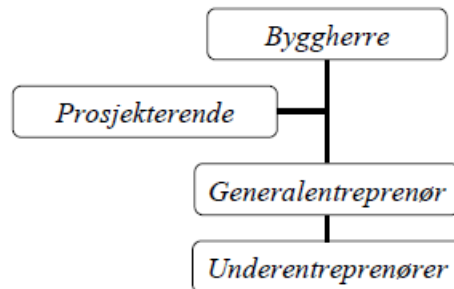
Prosjektutviklerens utfordringer i hovedentreprise er å prosjektere prosjektet grundig og lage gode beskrivelser. Sitter ikke prosjektutvikleren her på god nok kompetanse, bør han/hun få hjelp av en arkitekt og andre rådgivere i prosjekteringsarbeidet. Det er også viktig at prosjektutvikleren har kontroll på kontraktene med hovedentreprenøren og sideentreprenøren og at de samarbeider til rett tid og på rett måte.

9.7 Generalentreprise

Denne entrepriserformen er ett steg videre fra hovedentrepriserformen.

Generalentreprenøren har totalansvaret for byggeprosessen, men ikke prosjekteringen. Det vil si at byggherren her håndterer prosjekteringen med egne separate avtaler med arkitekter og konsulenter. Alle andre er underentreprenører med avtale bare med generalentreprenøren. (Wigen 1992) Se illustrasjon under.

Organisasjonskart på generalentreprise:



Figur 6: Generalentreprise, egen tilvirkning

9.7.1 Ulemper ved generalentreprise

- Redusert innsyn i utførelsesfasen
- Liten påvirkning på valg av underentreprenører
- Forutsetter tilstrekkelig tid til full prosjektering og tilbudskonkurranse før arbeidet igangsettes
- Redusert konkurranse da det er færre firmaer som kan konkurrere (Lambertsen 2009)

9.7.2 Fordeler med generalentreprise

- Full styring og kontroll med all prosjektering
- Kun en kontraktspart å forholde seg til på utførelsessiden og enkle ansvarsforhold
- Begrenset økonomisk ansvar og risiko
- Avlastning for administrasjons - og koordineringsarbeidet under byggingen
- Velges det en fastpriskontrakt, gir dette byggherren lav kostnadmessig risiko
(Lambertsen 2009)

9.7.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved generalentreprise

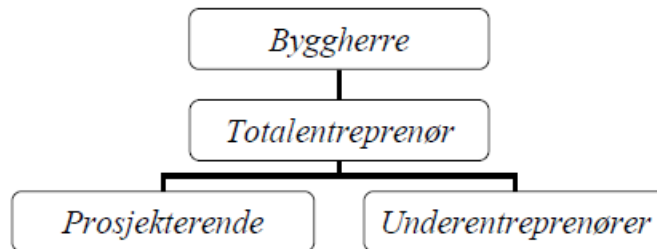
Utfordringene er de samme som ved hovedentreprise bortsett fra at ved generalentreprise har man kun en generalentreprenør å forholde seg til forskjell fra hovedentreprisen hvor man og også må forholde seg til sideentreprenørene. Altså litt lettere å administrere. Det er her også viktig at prosjektutvikler utformer et bra boligprogram som beskriver byggherrens ønsker og i tillegg utformer avtalen med generalentreprenøren riktig.

9.8 Totalentreprise

De formene som er nevnt foran, har alle til felles at bare utførelsen av byggarbeidene inngår i avtalene, eventuelt i prisen. Når prosjekteringen er inkludert, får vi det vi kaller totalentreprise. I totalentreprise har byggherren en kontrakt med en totalentreprenør. Byggherren minimaliserer på denne måten risiko og ansvar ovenfor prosjektet, siden det er totalentreprenøren som tar ansvaret for å oppfylle kontrakten (oppføre bygget) med de beskrivelser og ønsker som er levert av byggherren. Dette går både på prosjektering og oppføring. Totalentreprenøren oppretter videre kontrakter med underentreprenører på de aktuelle fagfelt, og koordinerer, kontrollerer, og administrer disse. I totalentreprise har byggherren ”bestilt ett ferdig produkt”, og mulighetene til å påvirke arbeidet underveis er begrenset. Med andre ord kan endringer fort bli kostbare. Som byggherre bør man altså med denne entrepriseformen vite akkurat hva man vil ha, og levere en tydelig beskrivelse på dette i kontraktssammenheng. Smart å ha en byggeleder/konsulent til å følge opp totalentreprenøren, slik at man ikke blir overkjørt av hans ekspertise. Totalentreprise anbefales om bygget ikke er alt for komplisert, og dersom man er innstilt på ikke å blande seg for mye inn i byggarbeidet, eller kreve endringer utover det som er avtalt. Altså, man må vite hva man vil ha og nedfelle dette til totalentreprenøren i

kontraktssammenheng. Modellen passer svært godt når byggherren har en fast økonomisk ramme. Se illustrasjon under. (Karlsen & Gottschalk 2009),(Wigen 1992)

Organisasjonskart på totalentreprise:



Figur 7: Totalentreprise, egen tilvirkning

9.8.1 Ulemper ved totalentreprise

- Begrenset innsyn i utførelsesfasen
- Liten påvirkning på valg av underentreprenører
- Begrenset marked for konkurranse, kun større firmaer som kan konkurrere
- Byggherren må ha egne eksterne rådgivere for kontroll
- Rådgiverne har størst lojalitet mot totalentreprenøren.

(Lambertsen 2009)

9.8.2 Fordeler med totalentreprise

- Kun en kontraktspart å forholde seg til
- Lite ansvar og risiko for forhold som skyldes manglende koordinering og prosjektering
- Redusert risiko tidlig, stor sikkerhet for pris og tid
- Byggherrens administrasjon reduseres
- Redusert gjennomføringstid
- Utnyttelse av entreprenørens spesialkompetanse i å lede byggeprosjekter
- Konkurranse på formgivning, ideer og løsninger

(Lambertsen 2009)

9.8.3 Prosjektutviklerens utfordringer ved totalentreprise

Prosjektutviklerens utfordringer ved totalentreprise er å ha klart for seg hva man vil ha og levere tydelige beskrivelser på dette i kontraktssammenheng.

Den største fordel ved totalentreprise er at totalentreprenøren har alt ansvar i henhold til inngåtte avtaler.

Nedenfor fortelles hva de ulike informantene mente om de ulike entrepriseformene og hvilken de brukte mest.

Emil Paaske i Veidekke Eiendom:

Bruker totalentreprise til alt. Man bestemmeri rammesøknaden hva man ønsker seg. Man kan her sette krav om hvilke løsninger man ønsker, billige eller dyre løsninger. Det er viktig å utrede et godt utkast til rammegrunnlaget og romprogram slik at

totalentreprenøren vet hva vi ønsker oss. Grunnen til at vi bare velger totalentreprise er på grunnlag at vi ønsker å redusere risikoen og få et oversiktelig kostnadsbilde over prosjektet. Det er veldig viktig å avtale mest mulig inn i kontrakten med totalentreprenøren slik at risikoen blir minimert. Totalentreprenøren tar også ansvar for grunnforhold og den risikoen det inneholder.

Stig Janson i Selvaag Bolig:

Totalentreprise er den entreprisemodellen vi bruker mest. Bakgrunnen for det er at man lukker mye mer kostnadsdiskusjon på det tidspunktet man signerer avtalen. Totalentreprise er mye mer forutsigbart og man deler risiko. Ulempen noen ganger er at det kan være vanskelig å stoppe prosessen. Grunnen til at vi ikke velger andre entrepriseformer, som blant annet delt entreprise, er at det krever stor kunnskap, styringserfaring og at det fort kan bli krangel og vas. Det er ikke noe galt i å velge delt entreprise så lenge prosjektutvikleren har styring, kontroll og besitter kompetansen og i tillegg klarer å koordinere arbeidet. Selvaag har valgt å kun bruke totalentreprise. Det er på bakgrunn av det som nevnt tidligere, altså at man har kontroll på kostnader og at entreprenøren har ansvaret og ikke kan komme og si at han skal ha mer penger uten videre. Det som kan være negativt med totalentreprise er at entreprenøren kan komme med løsninger som er rimeligere og dårligere en de vi forventet. Så denne entreprisemodellen er ikke for prosjekter hvor man ønsker å ha styring og vil ha spesielle løsninger. Arkitekter er ikke alltid like glad i totalentreprise, fordi de da ikke alltid får det slik de vil ha det. Totalentreprise koster litt mer enn de andre entreprisene, men risikoen blir mindre. Når det gjelder general og hovedentreprise, har jeg ikke noen sterke synspunkter. Man prosjekterer selv, fort å skylde på underlaget. Det krever koordinering og man må hele tiden ha en mann på byggeplassen som kontrollere det som blir gjort.

Kristoffer Eriksen i OBOS Nye Hjem As:

Totalentreprise blir alltid brukt hos oss. Dette på grunn av solidaritet og evnen til å rydde hvis det skjer noe galt. Mindre risiko og ansvar. Mindre kompetanse krav. Jobber kun med totalentreprise, så liten erfaring med de andre entreprisemodellene. Det positive med totalentreprise er at entreprenøren ikke kan stille krav om tilleggs vederlag utover det som er avtalt. Totalentreprenøren tar også ansvar for grunnforhold og den risikoen det inneholder.

Rolf Hammerseth i Aspelinn Ramm Eiendom:

Vi bruker samspillentreprise. Kort fortalt går samspillentreprise ut på å danne en relasjon til et entreprenørselskap. I dette entreprenørselskapet kjenner vi personene som

sitter som prosjektledere, videre plukker vi ut relevante case og forhandler som regel på timepris, kvalitet og ferdigstillelse. Aspelinn Ramm ønsker å levere noe mer spesielt og velger ikke det billigste pristilbudet. Bruker intensjonsavtale og tett samarbeid. I en slik entrepriser har Aspelinn Ramm store påvirkninger og kan styre og komme med en del forslag underveis. En slik entreprisemetode krever mye kunnskap og bred kunnskap. Aspelinn Ramm er utviklingsrettet og ønsker å påvirke ting etter hva kundene er på utkikk etter. Delt- og samspillentreprise har alltid en risiko hvis man ikke besitter kunnskapen som må til i de ulike områdene av prosjektet. En slik entrepriser innebærer også større risiko, eksempel utvikling av Østre Aker Vei. Der gikk det en gammel bekk og det var 60 m ned til fjell. Vi tok ikke gode nok grunnundersøkelser og fjernet for lite masse. Det førte til at grunnen ikke ble stabil og vi måtte fjerne det påbegynte arbeidet og fjerne 30000m³ ekstra masse, slik at grunnen ble stabil. På grunn av den entreprisavtalen vi hadde, måtte vi ta kostnaden selv.

Når det gjelder totalentreprise, har man finansielle byggherrer. Man har en tomt med tegninger og beskrivelser, deretter tar entreprenøren seg av resten. Aspelinn Ramm liker ikke denne metoden. De ønsker å bestemme ulike løsninger og synes at totalentreprenøren fort velger billige og enkle løsninger.

Hovedentreprise: Ulempa er at man bruker mye kostnader og tid på konsulenter som skal lage beskrivelse. Er man ikke våken her, så får man konsulentene til å herske og bestemme over seg, tar også lang tid å komme i gang.

Deltentreprise: Trenger mye kunnskap og erfaring. Ha kontroll over mange aktører samtidig.

Aspelinn Ramm er byggherrestyrt. De setter bort det tekniske, bruker arkitektentreprise som hovedentreprise og har egne personer som prosjekterer og har ansvarsrett i firmaet. De sitter på god og bred kunnskap.

Sammendrag av utsagn fra informanter om entreprisformer.

3 av informantene bruker hovedsaklig totalentreprise og grunnir det ved man da har bedre økonomisk styring, tar mindre risiko da totalentreprenøren har ansvaret for å utføre arbeidet i henhold til kontrakter, kan få eksakte kostnadsoverslag og lettere å vurdere om prosjektet er forsvarlig å gjennomføre, er mer forutsigbart, mindre administrasjon.

Ulempa kan være at det er vanskelig å gjøre endringer underveis, vanskelig å stoppe prosessen, dersom ikke kontrakten inneholder eksakte krav kan entreprenøren bruke dårlige materialer og dårlige løsninger.

En av informantene bruker samspill entreprise som ligner på delt entreprise og grunnga det med at de oppførte spesielle bygg med spesielle løsninger, hadde gode og kunnskapsrike mennesker i firmaet og ville ha mest mulig styring selv.

10 Drøfting, konklusjoner, egenvurderinger og tanker om videre forskning

10.1 Innledning

Dette kapittelet inneholder drøfting og konklusjon på oppgavens problemstillinger, som da vil vise kjernen av det jeg har kommet fram til, sett i forhold til hvordan prosjektutviklere forholder seg til oppgaver/utfordringer og problemer i tidlig fase og ved de ulike entrepriseformene.

Jeg vil først gjengi spørsmålene jeg stilte meg i starten av oppgaven under overskriften ”Problemstillinger”. Deretter vil jeg se på fellestrekk og ulikheter på svarene jeg fikk av informantene, sammenlikne disse med tilgjengelig teori, og diskutere svarene. Til sist vil jeg angi muligheter for videre arbeid.

Problemstillinger:

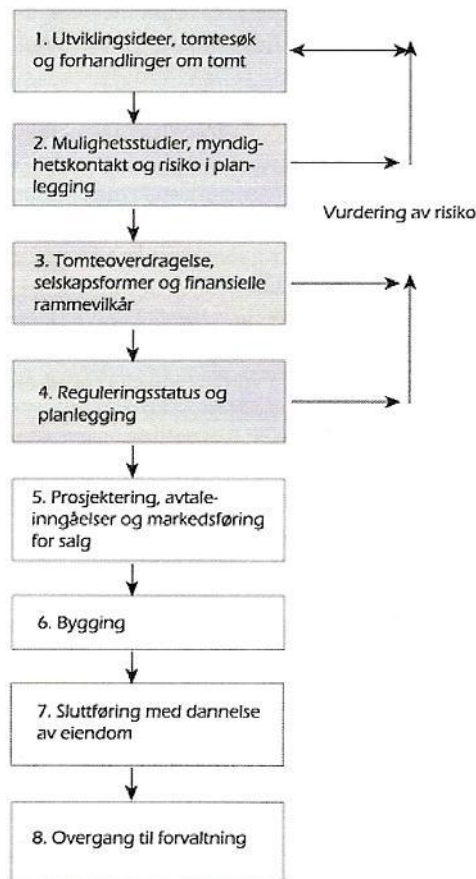
1. Hva er eiendomsutvikling i korte trekk?
2. Hva menes med eiendomsutvikling i tidlig fase, og hvilken risiko/problemer kan oppstå i denne fasen?
3. Hvilken rolle har offentlige myndigheter ved eiendomsutviklingsprosjekt og hvilken risiko/problemer kan man havne i ved tomtekjøp?
4. Hva er de viktigste utfordringene for en prosjektutvikler i tidlig fase?
5. Hva er entreprisereformer og hvilken fordeler og ulemper har de ulike entreprisereformer?

10.2 Drøfting, konklusjoner likheter og uliker

Eiendomsutvikling er fortalt med få ord, gangen fra tomtesøk, tomtekjøp til tomten er ferdig regulert og hele prosessen frem til tomten er bebygd og klar til overlevering. En av informantene definerer eiendomsutvikling som ”lokal business”. I det forstår jeg at en eiendomsutvikler skal fokusere på et geografisk område som han/hun kjenner godt, fordi en eiendomsutvikler er nødt til å vurdere sine tomtekjøp i lys av etterspørsel, kostnader, påregnelig usikkerhet og potensiell fortjeneste av de fremtidige prosjektene. Dermed anser jeg lokal kjennskap som svært viktig, forståelse av hva som er blitt godkjent av offentlige myndigheter tidligere og også et innblikk i markedssituasjonen. Dette mener jeg vil føre til bedre oversikt over situasjonen rundt søk etter potensielle tomter for

utvikling. Alle informantene la vekt på at ”beliggenhet” og ”god tro” var viktig før beslutning om kjøp av en potensiell utviklingseiendom.

Som tidligere nevnt har jeg støttet meg til sekvensmodellen utarbeidet av August E. Røsnes og Øystein R. Kristoffersen, som viser ”Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver. (Røsnes & Kristoffersen 2009)



Figur 8: Gangen i eiendomsutvikling illustrert med trinn av ulike oppgaver¹²

Det første jeg gjorde da jeg startet oppgaven var å avgrense eiendomsutviklingsprosessen til det jeg definerer som tidlig fase. Altså punkt 1 til 4 i figur 8. Dette fordi jeg følte, etter å ha lest mye teori, at dette var den delen av prosessen som kanskje er vanskeligst eller stiller størst krav til en eiendomsutvikler. I denne perioden kreves svært ulik og god kompetanse. Dersom ikke eiendomsutvikleren selv besitter tilstrekkelig kunnskap er det svært viktig at han vet hvem han skal spille på/trekke inn for å kunne løse oppgaven sin. Tidlig fase stiller også store krav til eiendomsutviklers personlige egenskaper slik som sosial intelligens, evne til å delegere oppgaver, evnen til trekke ut viktig og essensiell informasjon, evnen til å være strukturert, kunne ordlegge seg og forklare ting på en enkel

¹² Røsnes & Kristoffersen 2009, side 21

og lett forståelig måte, få aksept for sine synspunkt og meninger, få folk engasjert og til sist overbevise styret om hvilke forslag/tilbud som bør foretrekkes.

Etter å ha brukt mange arbeidstimer på teorilesing og etter å ha intervjuet 4 store eiendomsutviklingsfirma har jeg innsett at tidlig fase er meget komplisert. Så komplisert at ikke en person kan besitte nok kunnskap til å gjennomføre en slik prosess alene. Man er helt avhengig av å innhente hjelp fra flere personer med ulik kunnskapsbakgrunn.

I tidlig fase må man først og fremst komme i kontakt med grunneiere/eiendomseiere. De ulike informantene jeg har brukt, jobber i store selskap, og mener av den grunn at det ikke er vanskelig å få tilgang på eiendommer som egner seg til prosjektutvikling. De angir at deres kontaktnett med meglere, advokater, arkitekter, entreprenører eller rett og slett deres gode navn og rykte i seg selv fører til at de blir kontaktet av folk som ønsker utvikling. Det ser altså ikke ut som det å få tilbud om tomt er vanskelig. Neste trekk er å avgjøre hva tomten kan brukes til eller om den er egnet til spesielle formål. Det første man derfor må gjøre er å kontakte kommunen for å få greie på reguleringsstatus. Dersom tomten ikke er regulert, har eiendomsutvikleren store oppgaver foran seg. I denne oppgaven har jeg spesielt ønsket å belyse denne delen av eiendomsutviklingsfasen, altså veien fra tomtesøk, tomtekjøp til å få tomten ferdig regulert for bygging. I arbeidet med å få tak i tomt og få regulert denne, kreves først nøye dialog med grunneier for å forhøre seg om hans ide/planer med tomten, hvilke forventninger og krav han har om inntjening både med hensyn til sum og tid. Er han villig til å dele risk osv. En ”idemyldring” og mulighetsstudier for å finne ut hvilket konsept som kan utvikles på en tomt ut fra fysiske, finansielle og legale forhold vil være viktig. Likevel er det viktigste etter å ha avklart forhold med grunneier, først og fremst å kontakte kommunen for å finne ut hva man kan forvente av problemer i reguleringsfasen. Det er svært viktig, tidlig i prosessen å få en god dialog med kommunen og høre både administrasjonens og politikernes mening/tanker om muligheter for regulering og videreutvikling av tomten. Dersom man etter en slik kontakt med kommunen mener at muligheten for å få utvikle tomten til ønsket formål er tilstede, må man gå videre med nye undersøkelser. Nå er det viktig å innhente så mange opplysninger som mulig. Man kan trenge hjelp fra geologer, arkitekter, entreprenører, osv. Ut fra innhentede opplysninger må man så vurdere om man ønsker å gå videre i prosjektet, altså om prosjektet anses som mulig å få til med økonomisk gevinst. Anses prosjektet fortsatt å være interessant er neste skritt å fremlegge et reguleringsforslag for kommunen. Reguleringsforslaget blir levert til plan- og bygningsetaten i kommunen hvor fagpersoner avgjør om forslaget skal godkjennes eller avvises. Ved godkjenning blir det lagt ut til offentlig høring, deretter ny faglig vurdering

av plan og bygningsetaten, så politisk behandling i byråd og byutviklingskomite for til sist å få en politisk behandling i kommunestyret. Kommunestyret vil gi avslag eller rett til å bygge innenfor retningslinjer lagt i reguleringen av tomten.

Denne ”behandlingsrunden” kan ta lang tid, kan mange ganger også gå frem og tilbake da det ofte trengs nye opplysninger og nye undersøkelser før avgjørelse kan fattes. Det er derfor av avgjørende betydning at et reguleringsforslag inneholder så mange forundersøkelser, fakta, vurderinger og forklaringer som mulig. Planen må inneholde tegninger, plan om finansiering og fremtidsutsikter. Planen må fremlegges på en så overbevisende måte som mulig. Det er viktig å få en god dialog med saksbehandler i plan og bygningsetaten og med politikerne i kommunen. Det kan i visse saker, særlig i større reguleringssaker, være lurt å holde informasjonsmøte for politikere, presse og folk i kommunen for øvrig. I flere saker ser man at eiendomsutvikler i en slik presentasjon benytter seg av kjente personer eller kjente firma når et prosjekt skal markedsføres/framlegges. Det er av umåtelig stor viktighet at pressa, spesielt lokalpressa, omtaler prosjektet positivt. Det er svært viktig at politikerne får forståelse for at prosjektet har livets rett. Prosjektet må kunne presenteres slik at det kan aksepteres av flest mulig politikere uavhengig av partifarge. Når man skal framlegge en sak for kommunen som innebærer regulering av et område, særlig gjelder dette i større saker, kan det være viktig å tenke på hvor i valgperioden det er gunstigst å gjøre det. Det kan være ekstra risikabelt å framlegge en sak i slutten av en valgperiode siden kommunens politiske ledelse kan se annerledes ut etter valget. Ny kommuneplan eller revidering av kommuneplanen skjer i begynnelsen av hver 4-års periode/valgperiode. Det kan derfor være risikabelt å framlegge en sak i slutten av denne perioden. Et reguleringsforslag må alltid ta hensyn til nasjonale og regionale mål og retningslinjer, og til kommuneplanen. Endringer i kommuneplanen i forbindelse med et valg kan i verste fall få katastrofale følger for utviklingen av et eiendomsprosjekt.

Informantene og litteratur på emnet påpeker at prosjektutviklerens utfordringer er å ta riktige og grundige foranalyser og sette seg inn i relevante offentlige dokumenter. I tillegg til kommuneplaner, kan dette kan være eierforhold, heftelser, tomtegrenser, forurensing, grunnforhold, historie til tomten. En av informantene viser til god og bred kunnskap og tar de fleste undersøkelsene selv. De andre informantene leier inn ekstern hjelp. Ut i fra det informantene sier, innser jeg at prosjektutvikler må kunne vurdere sine egne ferdigheter og ikke nøle med å benytte seg av ekstern hjelp der han/hun føler seg lite kompetent. Det ble nevnt gjentatte ganger av alle informantene at forurensing under bakken er et stort problem i tidlig fase, og at dette er noe man bør ha personer med geologisk kunnskap til å vurdere. Forurensing er et uoversiktlig kostnadsbilde og hvis

ikke dette er undersøkt og tatt med i en kontraktsutarbeidelse, kan det drepe hele økonomien i prosjektet. Informantene mente også at eiendomsadvokater er svært viktige å bruke for å belyse og utforme avtaler på en juridisk riktig måte, likeså arkitekter til å vurdere tomten, se på muligheter for bygg og lage tegninger.

Neste utfordring informantene påpekte, er offentlige myndigheter som skal godkjenne reguleringen av en uregulert tomt eller eventuelt en omregulering. Flere av informantene anser denne fasen som den største oppgaven i tidlig fase. To av informantene foretrekker regulert tomt og synes endog det er for risikabelt å satse på en uregulering tomt da tid og penger er avgjørende for om et prosjekt skal være vellykket. I visse tilfeller går de likevel inn i prosjekt med uregulert tomt, eventuelt en omregulering, men løser i så fall et slikt tomtekjøp ved en opsjonsavtale som forskyver hele betalingen.

De andre informantene ønsker å se mulighetene med sine egne øyne og tar reguleringsrisikoen.

Ut fra dette anser jeg at den største utfordringen/problemet til en prosjektutvikler i et prosjekt med uregulert tomt/prosjekt som krever omregulering, er å kunne lage en så god presentasjon og skape en så stor entusiasme rundt prosjektet at kommunen, politikerne, pressa og lokalbefolkningen blir interessert i prosjektet. De må få følelsen av at prosjektet er realistisk å gjennomføre, at flest mulige hensyn er vurdert og til gode sett, at prosjektet er positivt for kommunens og innbyggernes utvikling og anerkjennelse. Det er også svært viktig at prosjektutvikleren opptrer på en ryddig, strukturert og pålitelig måte. God kjemi med politikere og administrasjon er svært viktig. Prosjektutvikleren må få politikerne til å føle at de lykkes med det arbeidet det gjør og de avgjørelsene de tar. Lykkes prosjektutvikleren med dette, vil muligheten for å få gjennomslag for prosjektet og få gjennomført regulering av tomten til gitte formål, øke betraktelig. Jeg må legge til at bytte av saksbehandler i kommunen kan føre til problemer både med tanke på ulik saksbehandling og utsettelse i tid.

Ved gjennomføring av et utviklingsprosjekt må prosjektutvikleren forholde seg til et bredt felt av oppgaver, utfordringer og problemer som oppstår underveis. Hovedinntrykket etter å ha gjennomgått teori og samtaler med informanter, er at dagens eiendomsutviklere er helt avhengig av å bruke intern og ekstern fagkompetanse på mange felt. De må hele tiden være fokusert, strukturert, kritisk og ærlig med seg sjøl i det arbeidet de utfører. Det kreves spesielt store kunnskaper om hvordan ulike opplysninger skal samles, bearbeides og presenteres for selskapets styre, for politikere, byråkrater og presse.

De fleste av informantene mente at dette var de viktigste kvaliteter/kunnskaper en eiendomsutvikler måtte besitte. En av informantene mente at miljø og kunnskap om miljø, likeså kunnskap om økonomi, jus, bygg, marked osv. ville være viktig i fremtiden.

Ved valg av entrepriseform påpekte de fleste informantene at de brukte totalentreprise. De grunnga det med at man da har bedre økonomisk styring, tar mindre risiko og at det er totalentreprenøren som har ansvaret for å utføre arbeidet i henhold til kontraktene. Informantene mente også at totalentreprise gir et bedre kostnadsoverslag og det er lettere å vurdere om prosjektet er forsvarlig å gjennomføre. Den ene informanten skilte seg ut og kom med helt andre synspunkter på valg av entrepriseform. Han mente totalentreprise bare var for finansielle byggherrer og at totalentreprenøren fort valgte billige og enkle løsninger. Informanten foretrakk samspillentreprise (delt entreprise) der prosjektutvikleren kan være med å bestemme hvilke løsninger som velges til hvilken kvalitet. De oppnår da å kunne utvikle noe som er særegent ved sine prosjekter, og har muligheten for å levere produkter med spesielle løsninger utover det som er vanlig ved totalentreprise. Igjen så krever denne formen bred og god kunnskap med god koordinering og administrering. Jeg fikk inntrykk av informanten hadde gode kunnskapsrike prosjektutviklere i firmaet og ville ha mest mulig styring selv. Det som kanskje overrasket meg hos de andre informantene, var at de alle brukte totalentreprise med samme byggherrestruktur, der større avgjørelser ble drøftet og diskutert i styre. Jeg hadde i utgangspunktet forventet meg større ulikheter i arbeidsmåten til ulike eiendomsutviklere. Jeg ble faktisk litt overrasket over at informantene ikke hadde noen spesielle innspill på hoved- og generalentreprise og at disse ikke ble brukt da jeg trodde at også disse entrepriseformene var aktuelle i ulike typer byggeprosjekter.

Jeg intervjuet to eiendomsutviklere som kun drev med ren eiendomsutvikling og to eiendomsutviklere som var eiendomsutviklere og entreprenører. Jeg kunne ikke ut i fra spørreundersøkelsen trekke noen spesielle ulikheter i arbeidsmåten til disse. Grunnen til det er muligens at alle informantene er store, etablerte og profesjonelle aktører i bransjen. De selskapene som både bestod av eiendomsutviklere og entreprenører var likevel skilt ut under ulike avdelinger i selskapet.

Mine kunnskaper opparbeidet gjennom teorilesing og utspørring av store selskaper innen eiendomsutvikling er at dette ikke gir meg nok kunnskap til å vurdere om en entrepriseformen er bedre enn andre. Mye avhenger av hva slags utviklingsprosjekt man arbeider med. Det kan imidlertid se ut som den enkleste entrepriseformen, den entrepriseformen som medfører minst risiko og som er vanlig iflg. informantene å benytte, er totalentreprise. Som nevnt tidligere er totalentreprise en avtale form der byggherren setter bort alt arbeid som har med prosjektering og utførelse, både byggmessig og teknisk, til en totalentreprenør. Oppfatningen jeg sitter igjen med etter å ha avsluttet intervjurunden er at de fleste prosjektutviklere har gode rutiner og besitter stor kompetanse og erfaring. En informant kan synes å stille større krav til

eiendomsutvikleren enn andre. Vedkommende ser ut til å besitte et bredere felt av kunnskaper om administrering og koordinering.

Jeg synes jeg har fått et godt innblikk i utfordringer og problemer som en prosjektutvikler kan komme ut for i tidlig fase og ved valg av ulike entrepriseformene. Jeg synes informantene ga meg gode og utfyllende svar. Dette i tillegg til litteraturen på området har gitt meg god bakgrunn til å kunne belyse problemstillingene i oppgaven. Min oppfatning av prosjektledelse innenfor eiendomsutvikling, er at den i en viss grad kan sammenlignes med vanlig prosjektledelse, der man har en prosjektmodell som består av ide, start, gjennomføring, avslutning og bruk. Eiendomsutvikling er et tema som er voksende og litteraturen som finnes, går i detalj i de ulike fasene innenfor fagfeltet eiendom, men beskriver sjelden alle fasene i en bok. Ellers så er prosjektleders utfordringer, problemer og oppgaver i utgangspunkt det samme som for en vanlig prosjektleder. Forskjellen er at en prosjektutvikler innenfor eiendom har sine spesielle områder og en vanlig prosjektleder innenfor andre bedrifter kan følge en mer standard mal for hvordan man blir en god prosjektleder. Eiendomsutvikling vil etter min oppfatning komme til å bli enda viktigere i tiden fremover. Sannsynligvis vil og mer og mer relevant litteratur komme, og det vil da være lettere å sammenlikne ulike spesifikke litteratur mot mer generell litteratur for å måle likheter og ulikheter.

10.3 Erfaringer med metoden jeg valgte

Da jeg tok kontakt med de forskjellige informantene, presenterte jeg hvem jeg var og hva jeg drev med og spurte om de kunne sette av en time til et dybdeintervju. Felles for alle informantene var at de var imøtekommende og stilte seg positive til å svare meg på spørsmålene. Alle informantene tok seg god tid og svarte oppriktig og profesjonelt. I ettertid ser jeg at jeg burde ha kontaktet informantene noe tidligere, for å unngå stress mot slutten da det nærmet seg innlevering. Muligens hadde det også ført til at jeg på et tidligere tidspunkt hadde kunne konkretisere oppgaven bedre. Av andre ting som kunne vært annerledes kan det nevnes at definering av tittel og påfølgende problemstillinger også burde ha blitt tydeliggjort tidligere i arbeidsprosessen. Da jeg startet med hovedoppgaven, hadde jeg følgende tittel på oppgaven: "Prosjektledelse og mulige fallgruver". Det viste seg at temaet ble for stort å behandle, så etter mye arbeid, endret jeg tittel til "eiendomsutvikling i tidlig fase og prosjektutviklers utfordringer og problemer". Dette har ført til mye ekstraarbeid som ikke kommer oppgaven til gode.

10.4 Egenvurdering av oppgaven

Underveis og i etterkant av oppgaveprosessen er det noen forhold knyttet til styrker og svakheter med oppgaven som jeg har merket meg og som jeg vil kommentere.

Når man ser på undersøkelsens resultat i det store og hele, så er jeg fornøyd med hva jeg har lært og fått svar på. At det er et såpass like resultat og meninger fra informantene, kan ha noe å gjøre med at alle informantene er fra store og profesjonelle selskaper. Disse selskapene besitter generelt god kompetanse på sitt virksomhetsområde. Kanskje burde jeg i spørreundersøkelsen også ha tatt med noen fra mindre selskaper, og kanskje også noen utenfra Oslo, for å få et mer korrekt bilde av eiendomsutvikleren.

Jeg følte trass i dette at kombinasjonen av litteratur og svarene informantene ga på spørsmålene mine var gode og at jeg fikk belyst utfordringer og problemer på ulike måter. Når det gjelder entreprisformene, fikk jeg ikke utfyllende svar på alle spørsmål jeg hadde stilt i min intervjuguide. Informantene fokuserte på den entreprisformen de selv brukte og kom ikke med noen spesielle innspill på de andre formene. På områdene hoved- og generalentreprise og til dels også delt entreprise, fikk jeg ikke drøftet litteraturen opp mot informantene på noen bra måte, og fikk heller ikke sjekket likheter og uliker. Dette hovedsakelig pga at informantene ikke besvarte spørsmålene.

10.5 Resultater jeg har merket meg

Det overrasket meg en del at de fleste informantene fortrakk å bruke regulert tomt, likeså at de fleste brukte totalentreprise. Jeg spør meg om dette kan skyldes dårlig erfaring. Kan de ha erfart at arbeidet med å regulere en tomt krever for store resurser, eller er for usikkert og ulønnsomt, eller kan det skyldes at de ikke har en person (eiendomsutvikler) som er i stand til å påta seg en slik oppgave? Er de for lite vågale til å satse på det usikre, eller er de rett og slett tilfredse med å videreutvikle regulerte tomter og er det derfor de har blitt store? Dette er spørsmål jeg ikke klarer å besvare. Bare en av informantene ga uttrykk for å tenke nytt. Han pekte på miljø og nytenkning, og at eiendomsutviklere i fremtiden bør ha så brede og gode kunnskaper som mulig. Kanskje er det dette firmaet som lykkes best på sikt.

Jeg tror at dersom en eiendomsutvikler er i stand til å utvikle nye områder, skape ny aktivitet og ny giv og nye arbeidsplasser, særlig i distriktet som skriker etter utvikling, ja,

da tror jeg han kan se lyst på fremtiden. Ute i distriktet er det nemlig et skrikende behov for kompetente folk som kan se muligheter og ikke minst skaffe kontakter for å få til nyskaping. Som et eksempel vil jeg nevne en sak fra min egen lille hjembygd langt oppe i Telemark. En grunneier hadde i lang tid gått med planer om å utvikle et område til hyttebygging og skianlegg. Området har etter min og mange sin mening det flotteste skiterrenget i Telemark. Han brukte mye penger på å få arkitekter til å lage fine tegninger, holde møter med kommunens politikere og lokal presse. Hans store tabbe var imidlertid at han ikke hadde en profesjonell prosjektutvikler. Han valgte en tidligere landbruksdirektør til å fronte saken. Forundersøkelsene viste seg å være svært mangelfulle, det finansielle var tvilsomt, grunnforhold og undersøkelser om fortidsminner var ikke foretatt og han hadde ikke gode nok argumenter for å få befolkningen og politikerne, særlig venstresiden i politikken, til å gå inn for prosjektet. Personen han valgte til å videreutvikle planen var rett og slett ikke god nok. Etter flere års arbeid og stort kapitaltap ga han opp hele saken. Hadde han imidlertid hatt en god eiendomsutvikler, så hadde sannsynligvis prosjektet blitt realisert.

10.6 Muligheter for videre arbeid

Temaet jeg har undersøkt er stort og den delen jeg har valgt å konsentrere meg om er dermed kun en liten del av noe som kunne vært en langt større undersøkelse. Jeg vil derfor i følgende foreslå noen problemstillinger som kan være aktuelle for lignende arbeider som dette.

Oppgaven omhandler altså i hovedsak eiendomsutvikling i tidlig fase dvs. fra akkvirering av tomt til tomten er ferdig regulert til egen utvikling. De neste fasene i eiendomsutviklingsprosessen, som er gjennomføringsfase og slutfase, har jeg ikke belyst spesielt, men skriver litt om ulike entrepriseformer og hvilke utfordringer en prosjektutvikler møter ved valg av de ulike formene.

1. Det kan være interessant å undersøke gjennomføringsfasen og avslutningsfasen i eiendomsutviklingsprosessen og hvilke utfordringer og problemer dette har i forhold til prosjektutviklerens oppgaver.

- Advokatfirmaet Wikborg, R. C. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.*
- As, O. N. H. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.obos.no/default.aspx?aid=1906>.*
- Bolig, S. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.selvaag.no/selskaper/selvaagbolig/omoss/Sider/default.aspx>.*
- byutvikling, O. K. B. f. (2005). Reguleringsprosess trinn for trinn. Tilgjengelig fra: http://www.byradsavdeling-for-byutvikling.oslo.kommune.no/amerikansk_ambassade/article13399-4175.html.*
- Cappelen, H. (2001). Byggherren og kontraktene: kontraktsinngåelser for bygg og anlegg. Drammen: Byggherreforl. 392 s. s.*
- Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforl. 136 s. s.*
- Eiendom, A. R. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.aspelinramm.no/om-aspelin-ramm.aspx>.*
- Eiendom, V. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.veidekke.no/norge/eiendom/>.*
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. Kristiansand: Høyskoleforl.*
- Jessen, S. A. (2007a-b). Prosjektadministrative metoder, 5.utgave: Gyldendal Norsk Forlag.*
- Johansen, L. E. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.*
- Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008). Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering. Oslo: Universitetsforl. 496 s. s.*
- Kristoffersen, S. f. e. Ø. R. (2009). Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial, side 5.*
- Kristoffersen, Ø. R. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.*
- Lambertsen, A. (2009). Anskaffelser og kontraktsforhold*
- Meel, B. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.*
- Miljøverndepartementet. (2009). Planlegging etter Plan- og bygningsloven.*
- Nordahl, B. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.*
- regionaldepartementet, K.-o. (2006). Veileder utbyggingsavtaler*
- Regjeringen. (2006). Fylkesplan*
- Robson, C. (2002). Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers. Oxford: Blackwell. XXII, 599 s. s.*
- Røsnes, A. E. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.*

Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R. (2009). Eiendomsutvikling i tidlig fase: erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling. Oslo: Senter for eiendomsfag. 228 s. s.

Wigen, R. (1992). Bygningsadministrasjon b. 2 utgave: Tapir forlag. 113-122 s.

www.wikipedia.no. (2010a). Arkitekt. Tilgjengelig fra:

<http://no.wikipedia.org/wiki/Arkitekt#Virkeomr.C3.A5de>.

www.wikipedia.no. (2010b). Geoteknikk Tilgjengelig fra:

<http://no.wikipedia.org/wiki/Geoteknikk>.

Østby, T. H. o. K. (2008). Bygg og funksjon – å bestille et bygg – roller i en byggeprosess. NFF.

Intervjuguide

Presentasjon:

Jeg er en masterstudent som er på mitt siste år i mastegrad i eiendomsutvikling, ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Jeg jobber med en masteroppgave, som er et avslutningsmoment i mitt 2-årige masterstudie.

Formålet med denne oppgaven er å kunne få et godt overblikk over eiendomsutvikling i tidlig fase og hvilke utfordringer og problemer en prosjektutvikler har i denne fasen, samt å få et innsyn i ulike entreprisereformer som brukes.

I forbindelse med dette, ønsker jeg å intervju to firmaer som kun driver med ren eiendomsutvikling og to firmaer som både driver med eiendomsutvikling og er entreprenører.

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt, og skal kun brukes i denne oppgaven.

Går det bra at jeg bruker båndopptaker? JA / NEI

Personalia:

Stilling:

Utdannelse/fagkunnskaper:

Antall år i bransjen:

1.

- Hva slags type prosjekter har du vært delaktig i?
- Hva slags firma/organisasjon har du jobbet i?
- Hvilke stilling har du hatt innenfor disse prosjektene og hvilke oppgaver har du hatt.

Formålet med dette spørsmålet er å prøve å få et innblikk i hvilken erfaring prosjektutvikleren har med prosjekter.

FASER:

Introduser at du vil snakke om de ulike fasene

2.

- Hva definerer du som tidligfase?
- Hvordan vil du dele inn eiendomsutviklingsprosessen og hvilke type oppgaver regner du inn under en tidlig fase?

Formålet med dette spørsmålet er å definere hva de ulike prosjektutviklerne definerer som tidlig fase.

Tomtekjøp/Eiendomskjøp:

Introduser at du vil snakke om eiendomserverv:

3.

- Hvilke momenter legger dere størst vekt på ved beslutning om eiendomskjøp?

Formålet med dette spørsmålet er å kartlegge momenter som har betydning før en stor avgjørelse tas og hva de største risikomomentene er.

4.

- Foretrekker dere direkte tomtekjøp eller opsjonsavtale?

Spørsmålet er å avdekke hvilken risiko firmaet foretar.

5.

- Hvilke foranalyser foretar dere før dere tar en endelig beslutning om tomtekjøp?

Formålet er å avdekke hvor godt firmaet forsikrer seg om mulige problemer/risiko i fremtiden.

6.

- Hvilke kilder bruker dere for å skaffe dere data over eiendommene?

Formålet med dette spørsmålet ligger i at jeg ønsker å finne ut hvor eiendomsutvikleren får opplysninger om nye potensielle utviklingseiendommer, hvordan skaffer dem til veie og hvorfor man bruker de kildene man gjør. Er kildene sikre og kan stoles på.

7.

- Hvilke fallgruver har du opplevd tidlig fase?

Formålet er å avdekke momenter som kan ha stor innvirkning på prosjektet og tomtens verdi.

AKTØR:

Introduser at du vil snakke om ulike aktører som inngår i eiendomsutviklingsprosessen.

8.

- Kan du liste opp hvilke typer aktører som er involvert i tidlig fase?
- Hvilke interessenter er de vanskeligste å samarbeide med?

Formålet er å avdekke interessenter som man bør jobbe ekstra mye med.

9.

- Ved utregning av avkastning på et fremtidig prosjekt, hvilke momenter legger du vekt på?

Formålet med dette spørsmålet er å avklare om det er noen momenter som er med på å skape stor risiko som kan ødelegge hele prosjektets økonomi.

10.

- Hvordan organiseres beslutningsprosessene
- Hva drøftes i teamet og hva må enkelte aktørtyper avklare selv, samt hva som må drøftes med styret.

Formålet er å avdekke kommunikasjonen i bedriften

OFFENTLIG SAKSBEHANDLING:

Introduser at du vil snakke litt om offentlig saksbehandling

11.

- Hva er den største politiske risikoen ved en utviklingseiendom?

Formålet er å avklare erfaringer med det politiske systemet, og hvor man kan unngå mulige problemer.

12.

- Hva er din erfaring med offentlig saksbehandling

Formålet er å avdekke erfaringer med offentlig saksbehandling, og hvor man kan unngå mulige problemer.

BYGGING – ENTREPRISE:

Introduser at du vil snakke om selve byggeprosessen

Ta utgangspunkt i et fullført prosjekt.

13.

- Hvilke entrepriseform har dere brukt i dette prosjektet?

Formålet er få en orientering om firmaets kompetanse.

14.

- Hvilke entrepriseform bruker dere mest?

Formålet er å avdekke den mest foretrekkende entrepriseformen.

15.

- Har du dårlig erfaring med noen av entreprisformene, hvilke har størst risiko?

Formålet er å avdekke hvilken av entreprisformene som selskapet tar størst risiko ved.

16.

- Nevn tre negative og tre positive ting ved delt, hoved, general og totalentreprise?

Formålet er å få avdekket erfaringer ved de ulike entreprisformene.

17.

- Hvilke problemer/risiko har dere hatt ved dette prosjektet i tidlig fase?

Formålet er å avdekke hvilke problemer et prosjekt fort kan havne i.

18.

- Hvordan håndterte dere problemet som oppstod, og hva var årsaken til problemet?

Formålet er å avdekke hvordan firmaet håndterer risikomomenter og løser problemet.

(Velg ut ett prosjekt som du selv mener illustrerer prosjektledersutfordringer)

19.

- Hva er de største utfordringene for en prosjektleder for tidligfase i eiendomsutvikling?

Formålet med dette spørsmålet er å kartlegge risikoen ved å være prosjektleder

20.

- Hvordan velger dere prosjektledere til prosjektene og hva er den største risikoen ved valg av feil leder?

Formålet er å avdekke momenter som man har betydning og kan forebygges før prosjektet starter, slik at prosjektet ikke blir styrt feil og havner i fullstendig fiasko.

21.

- Nevn 5 punkter du mener er viktigst å forberede seg på, for å unngå fallgruver?

Formålet er å sammenlikne de jeg intervjuer, for å sjekke om noe går igjen hos dem alle. Alternativt spør etter gode råd til framtidige prosjektledere.