

Vellykkethet i eiendomsutviklingen,
- to casestudier i Bærum.

Successfulness in Property Development

William Holten

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
Institutt for Landskapsplanlegging
Masteroppgave 30 sfp. 2012



Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av 2 – årig masterstudie i eiendomsutvikling ved universitetet for miljø – og biovitenskap (UMB) i Ås.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder August E. Røsnes for hans bidrag og store engasjement underveis i prosessen.

Jeg vil videre rette en stor takk til alle intervjuobjekter som har deltatt i studiene.

Abstract - norsk

I oppgaven tar jeg for meg eiendomsutvikling med særlig fokus på vellykkethet for alle involverte som følge av de valg, handlinger og prosesser som eiendomsutvikler gjennomfører i utviklingsprosessen.

Jeg har valgt to utviklingscase som grunnlag for casestudier. Med utgangspunkt i studier av sekvenser og faser i eiendomsutviklingen for de to prosjektene, gjorde jeg en rekke funn hvor det var foretatt forskjellige valg, prioriteringer og handlinger.

Ovennevnte og andre funn danner utgangspunkt for oppgavens betraktningsspektiv som drøfter og søker etter svar på min problemstilling; *Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten for alle involverte i eiendomsutviklingen?*

Abstract - engelsk

In this paper I study property development with a special focus on successfulnes for all parties involved as a consequence of the choices, actions and prosesses the property developer carries through in the development process.

I have selected two development cases as basis for case studies. With basis in studies of sequences and phases in the property development of the two projects, I have made a number of discoveries where the developer had made different choices, priorities and actions.

These discoveries make the basis for this paper's perspective of consideration which discuss and seek answers to my problem formulation; *When, where and how do the successfulnes influence the parties involved in property development.*

Sammendrag

I oppgaven tar jeg for meg eiendomsutvikling gjennom de ulike faser fra A til Å. Fokus vil bli lagt på kvalitet og vellykkethet for alle involverte parter som følge av de valg, handlinger og prosesser som eiendomsutvikler gjennomfører i utviklingsprosessen. Jeg har formulert følgende problemstilling:

Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten for alle involverte i eiendomsutviklingen?

I oppgaven har jeg foretatt intervju og studier av to gjennomførte og avsluttede eiendomsprosjekter, case A og case B. Helt fra starten var det indikasjoner på at prosjekt A kunne være et 'antatt suksess case' og prosjekt B et mindre vellykket case. For å måle kvaliteten i utviklingsprosjektene, 'hvor bra, for hvem?' definerte jeg suksesskriterier for måling av kvalitet fra alle berørte. Oppsummeringen etter intervju med alle berørte parter var høy score til prosjekt A og lav score til prosjekt B. Funnene styrket mine innledende antagelser om at prosjekt A hadde høy grad av vellykkethet og at prosjekt B hadde lav grad vellykkethet.

Med bakgrunn i betraktningperspektivet og faseperspektivet utarbeidet jeg 7 påstander knyttet opp mot min problemstilling. Disse påstandene brukte jeg for å søke etter om det var gjort noen forskjeller i prosjektenes valg, handlinger og metoder gjennom utviklingsprosessens ulike faser. Eventuelle funn vil kunne bidra til å si noe om hvordan påvirkning av vellykketheten foregår i eiendomsutviklingen.

Påstanden om at 'konseptutvikling har liten betydning for vellykkethet i utviklingen' ble svekket av mine funn. I case A viste funn heller en tendens til motsatt bilde. I antatt suksess case, tilsa funn at ressursbruk til konseptutvikling og forundersøkelser bidro til kvalitet og vellykkethet ved å gi et solid bidrag til styrket dekningsbidrag, som igjen styrket prosjektets effektmål. Det ble imidlertid ikke gjort noen funn i Case B som styrket eller svekket påstanden. Påstanden er svekket.

Påstanden om at ca. '80-90 % av kvaliteten og vellykkethet for utvikler skapes i byggefasen og at utvikler bør legge inn det vesentligste av tilgjengelig tid og ressurser i denne fasen' fikk heller ikke støtte i mine funn.

Funn fra antatt suksesscase viser bruk av ca. 10 % av tilgjengelig tid, ressurser og arbeidskraft i byggefasen og at suksess case til tross for sin begrensede tidsbruk i byggefasen har tilnærmet full score på alle dimensjoner i suksesskriteriene. Disse funn passer derfor dårlig med påstanden om at 80-90% av tilgjengelig tid og ressurser skal brukes i byggefasen. Videre viser funn at case B har svært lav score på alle dimensjoner i suksesskriteriene til tross for at prosjektet brukte ca. 80-90% av tid, ressurser og arbeidskraft i byggefasen. Basert på funn i de to prosjektene oppsummerer jeg derfor med at påstanden er svekket.

Når det gjelder påstand om at 'samarbeid og avtaler med grunneier påvirker risikohåndteringen, spesielt når det gjelder reguleringsrisiko, men også markeds og finansrisiko' er det funn fra antatt suksess case som viser at samarbeid og avtale med grunneier forlenget tidlig fasen. På denne måten fikk utvikler tid og mulighet til å få rammetillatelse, solgt alle enheter og finansiert prosjektet før han tiltrådte kjøp av tomten. På denne måten brukte utvikler avtaler med grunneier til å redusere reguleringsrisiko, finansieringsrisiko og markedsrisikoen i prosjektet. Funnene ser ut til å passe med påstanden slik at påstand er styrket. Det ble ikke gjort noen funn i case B som svekker eller styrker påstanden fordi utbygger ikke hadde inngått noen slike avtaler med grunneier. Påstanden er styrket.

Påstanden om at 'håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet' fikk støtte i mine funn. Funn fra gjennomføring av både case A og B styrker påstandens gyldighet. Antatt suksess case gjennomfører handlinger i loops for å skaffe seg oversikt over potensiell motstand både i mulighetsstudier, hos naboer og andre. På denne måten avdekkes motstand og det kan forhandles frem avtaler og kompromisser uten å måtte foreta unødig stopp i utviklingsprosessen. Funn ser ut til å passe godt med påstanden om at 'håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'. Påstanden er dermed styrket.

Når det gjelder påstand om at 'entrepriseform påvirker håndtering av produksjonsrisiko i prosjektet' ser funn ut til å passe med påstanden. Antatt suksess case valgte totalentreprise og gjennomførte byggefasen uten noen overskridelser i produksjonskostnader i forhold til budsjett samt komplett ferdigstilling av alle boliger i god tid før avtale. Case B valgte delt entrepris og byggefasen ble gjennomført med store overskridelser i produksjonskostnader i forhold til budsjett og med opptil et halvt års forsinkelse. Funn i begge case ser ut til å passe med påstanden om at valg av entrepriseform påvirker håndtering av produksjonsrisikoen,

herunder viser funn at totalentreprise overfører produksjonsrisikoen til totalentreprenør og at delt entreprise lar produksjonsrisikoen forbli på utviklers hånd.

Når det gjelder påstand om at 'entrepriseformen påvirker kvalitet og vellykkethet i prosjektet' ser også disse funn ut til å passe med påstanden. 'Antatt suksess case' valgte totalentreprise og gjennomførte byggefasen innenfor kostnadsbudsjett som igjen førte til at prosjektet nådde sitt effektmål som igjen bidro til vellykkethet ved måling av effektmål. Case B valgte delt entreprise, det ble store overskridelser i budsjett og forsinket levering som følge av utbyggers oppstyking av entreprisen, som igjen påvirket kvalitet og vellykkethet i negativ retning. Funn passer dermed til påstanden om at entrepriseform påvirker vellykkethet i prosjektet. Jeg vil imidlertid påpeke at teori og praksis viser til utviklingsprosjekter som har benyttet entrepriseformen delt entreprise hvor det både er oppnådd kvalitet og vellykkethet. Funn viser at manglende kvalitet og vellykkethet i tilknytning til prosjekt B's valg av delt entreprise antas å skyldes svak og til dels manglende prosjektledelse. Påstanden er styrket.

Påstanden om at 'utforming av salgskontraktene ikke har betydning for verdiskapningen og kvalitet i prosjektet, men at timing og tilrettelegging er mer avgjørende' fikk heller ikke noe hold i funnene. Funn fra antatt suksess case viser at utbygger utformer salgskontraktene mot kjøperne slik at han gis rett til å gjennomføre nødvendige justeringer i prosjektet når dette er nødvendig som følge av krav fra kommunen m.m. Det kan se ut som at disse salgskontraktene er et viktig redskap for å kunne iverksette salg i 'tidlig fase' og dermed håndtere blant annet markedsrisikoen og bidra til kontinuitet og fremdrift i prosjektet. Funnene ovenfor ser derfor ut til å være direkte motstridene til påstanden om at 'utforming av salgskontrakter har ingen betydning for verdiskapning'.

Det ble videre gjort funn som passer med at timing og tilrettelegging i salgsfasen har betydning for prosjektets omsetningstid og hvordan prosjektet treffer og tas imot i markedet. Det er imidlertid ikke gjort funn som underbygger at timing og markedsutvikling er mer avgjørende enn utforming av salgskontrakter. Påstanden om at utforming av salgskontrakter ikke har betydning for verdiskapning og kvalitet i prosjektet passer derfor dårlig med de funn som er gjort. Funn viser at timing og markedsutvikling har betydning for suksess og verdiskapning men det er ingen funn som tilsier at dette er viktigere enn utforming av salgskontrakter. Oppsummerer derfor med at påstanden er svekket.

Når det gjelder påstand om at 'uklare mål, mandat og ansvars- og myndighetsforhold påvirker fremdrift i prosjektet og styring av sekvenser og loops' har jeg gjort funn som underbygger denne påstanden. Eier av antatt suksess case har nedskrevet prosjektplan og selskapsavtale med klart definerte mål, mandat, ansvars- og myndighetsforhold. Case B har ikke skriftlig prosjektplan eller mål, heller ikke klart definerte ansvars- og myndighetsforhold. Dette sammenholdt med funn om casenes forskjellige fremdrift og styring av sekvenser og loops ser ut til å styrke påstanden.

I avsluttende avsnitt 'sammenfatning og konklusjon' bruker jeg de funn jeg har gjort i denne studien til å sette opp kritiske suksessfaktorer og fallgruver for 'påvirkning av vellykkethet' i eiendomsutviklingen.

Når det gjelder mine funn så mener jeg at disse er pålitelige, ref. drøftelse i oppgavens avsnitt 1.5.2 om casestudier, herunder Bent Flyvbjergs drøftelse av 5 misforståelser om Case-studie forskning.

Kapittel 5 i boken Eiendomsutvikling i tidlig fase tar for seg 'forhandlinger med planmyndighet'. Her reiser forfatter Rolf H. Jensen en meget interessant problemstilling for eventuelt fremtidige studier: 'kommunestørrelse og nettverk i lokalsamfunnet vil kunne ha innflytelse på hvordan kontakter etableres og utspiller seg i praksis. I en liten kommune hvor alle kjenner alle, vil hverdagsrelasjoner ha betydning, mens i større kommuner vil mer organisert lobbyvirksomhet påvirke kontaktene'. En mulig problemstilling kunne være: Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten for utvikler i en planprosess?

Innholdsfortegnelse

Forord
Abstract (norsk og engelsk)
Sammendrag

Del 1, Innledning

1.0 Utgangspunkt
1.1 Bakgrunn
1.2 Problemstilling
1.3 Metode og fremgangsmåte
1.4 Fremstilling

Del 2, Teori og betraktningperspektiv

2.0 Eiendomsutvikling i ulike perspektiv
2.1 Hva er eiendomsutvikling
2.2 Verdiskapning i ulike perspektiv
2.3 Måling av kvalitet i eiendomsutvikling, - suksesskriterier
2.4 Eiendomsutvikling og risiko:
- Reguleringsrisiko
- Finansrisiko
- Produksjonsrisiko
- Markedsrisiko

2.5 Valg, handlinger og prosesser i ulike faser og sekvenser:

2.5.1 Konseptutvikling:

Påstand 1: 'Konseptutvikling har liten betydning for påvirkning av kvalitet og vellykkethet i utviklingen'.

2.5.2 Tomtevurdering og 'tidlig fase' vurderinger:

Påstand 2.1: 'Ca. 80-90 % av kvaliteten og vellykkethet for utvikler skapes i byggefasen og utvikler bør derfor legge inn det vesentligste av tilgjengelig tid og ressurser i denne fasen'.

Påstand 2.2: 'Samarbeid og avtaler med grunneier påvirker risikohåndteringen, spesielt når det gjelder reguleringsrisiko, men også markeds og finansrisiko'.

2.5.3 Planlegging, design og markedsvurdering:

Påstand 3: 'Håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'.

2.5.4 Entrepriseform, kontrahering og bygging:

Påstand 4: 'Valg av entrepriseform påvirker håndtering av produksjonsrisiko i prosjektet, entrepriseformen påvirker videre kvalitet og vellykkethet i prosjektet'.

2.5.5 Markedsføring og salg:

Påstand 5: 'Utforming av salgskontraktene har ingen betydning for verdiskapningen og kvalitet i prosjektet, timing og tilrettelegging er mer avgjørende'.

2.5.6 Prosjektledelse:

Påstand 6: 'Klare eller uklare myndighet og arbeidsoppgaver mellom utbygger og prosjektleder påvirker fremdrift i prosjektet og styring av sekvenser og loops'.

Del 3, Presentasjon av funn

3.0 Presentasjon av omstendigheter omkring prosjektene

3.1 Case A

3.2 Case B

3.3 Konklusjon

Del 4, Eiendomsutvikling - påvirkning av kvalitet og vellykkethet

4.0 Betraktningperspektiv, drøfte påstander - kapittelinndeling etter påstander:

4.1 Konseptutvikling

4.2 "Tidlig fase"

4.3 Planlegging, design og marked

4.4 Entrepriseform

4.5 Markedsføring og salg

4.6 Prosjektledelse

4.7 Konklusjon

Sammendrag og konklusjon

Litteraturliste

Vedlegg

1.0 Innledning

Jeg avgrenser denne oppgaven mot eiendomsutvikling hvor formål er å utvikle eiendommen til utleie, forvaltning og drift. Mitt fokus er utvikling av eiendom for salg.

1.1 bakgrunn for problemstilling

Stadig rapporteres det om boligprisrekorder for småhus og eneboliger i Bærum øst og Oslo vest. Svært høye enhetspriser og priser pr. solgte kvadratmeter frister mange eiendomsutviklere til å ta en posisjon i dette markedet. I de senere år har man merket en fremvekst av utviklingsaktører i småhusmarkedet som bygger sitt forretningsprinsipp på høyt utviklings og produksjonsvolum. På denne måten kan de opprettholde fortjeneste tross lave marginer ved å ha en høy omsetning. Konsekvensen av at flere utviklingsaktører bygger på 'volumstrategi' er igjen økt etterspørsel etter tomteareal. Når tilgangen på tomter ikke øker, så øker prisene på tomtene som igjen reduserte marginer for eiendomsutviklere som er avhengig av å fremskaffe tomter for å drive med sin virksomhet.

Rolf Hammerseth, Prosjektsjef i Aspelin Ramm Eiendom mener at:

Skal vi bli gode utviklere må vi beherske mye mer enn selve byggeprosessen. Jeg tror at fremtiden vil stille mye strengere krav til oss som arbeider innenfor eiendom, fordi konkurransen vil bli skjerpet. Vårt mål er derfor at alle skal ha god forståelse og kunne bidra aktivt med verdiskapning på alle plan.

Med utgangspunkt i skjerpet konkurranse og dertil lavere marginer i alle ledd, utfordrer Hammerseth utviklerne til å fokusere og forbedre seg i de aktiviteter som påvirker eiendomsutviklingen til å bli vellykket og suksessrik på alle plan.

En del aktører i eiendomsutviklingsbransjen har faktisk ikke oversikt over hvor verdiskapningen skjer og hva som påvirker verdiene. Er det oppnådd en margin i forhold til generell prisstigning i markedet, ligger marginen i kunstig innkjøp av tomten, har utbygger en egen produksjonsavdeling og ligger marginer i billig bygging - slik at alternativet kunne være å bygge for andre - med den samme inntjening men uten å måtte ta både risiko.

Med økt konkurranse blir det knappere marginer på tomter, byggverk osv. Dersom dette kombineres med en utflating av prisstigning og eventuelt også en nedgang i markedspriser blir det svært viktig å inneha kunnskap om hvor verdiene skapes og hvordan man skal legge inn ressurser for å få mest mulig verdiskapning.

I denne oppgaven har jeg hovedfokus på hvor og hvordan verdiskapningen foregår i utviklingsprosessen. Problemstillinger i tilknytning til smarte innkjøp og 'kjøpe billig og selge dyrt' faller derfor utenfor denne oppgaven. Med dette utgangspunkt har jeg formulert tema og overordnet problemstilling for oppgaven.

Ved å finne sammenhenger i utviklingsprosessen og lære mer om hvor påvirkning av verdiskapning finner sted, samt eventuelt bekrefte eksisterende studier som går på dette, vil resultatet av denne forskningen kunne hjelpe utviklere til å legge inn ressurser og tidsforbruk på riktig sted for å oppnå størst mulig kvalitet og vellykkethet for alle involverte i eiendomsutviklingen.

1.2 Problemstilling

Hovedproblemstilling: Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten for alle involverte i eiendomsutviklingen?

1.3 Metode og fremgangsmåte

For å søke etter svar på problemstillingen vil jeg innledningsvis gå inn på teori. Ved drøftelse av hendelsesforløpet gjennom de ulike faser inndeler jeg etter eiendomsutvikling i faser, (Ratcliffe, Stubbs og Keeping:2001). For å drøfte 'tidlig fasen' tar jeg utgangspunkt i sekvensmodellen til August E. Røsnes og Øystein R. Kristoffersen (2009).

Min metodiske tilnærming er følgende: Innledningsvis foretok jeg en gjennomgang og vurderte hvilke problemstillinger og begreper som jeg ønsket å finne svar på. Med utgangspunkt i mine definerte problemstillinger og begreper har jeg undersøkt tilgjengelig litteratur og relevante artikler på området. For å kunne utdype og finne flere svar på mine problemstillinger har jeg gjennomført to case studier.

Min problemstilling danner utgangspunkt for kildesøk. I søket etter aktuelle cases kjørte jeg rundt i området og så etter nybygg og snakket med meglere, utviklere og andre som jeg mente kunne gi meg tips om mulige case. Utgangspunktet for mitt søk var å finne to sammenlignbare case. Det vil si utviklingsprosjekter med samme utgangspunkt, herunder: Tomannsboliger, lik brutto salgssum med standardavvik på maksimum 2-3%, samme kommune og tomter med lik topologi - fortrinnsvis flate tomter. Etter gjennomgang av en lang rekke utviklingsprosjekter satt jeg igjen med 4 alternativer.

Valget falt på to utviklingscase, begge svært sammenlignbare hva angår ovennevnte beskrivelse. I tillegg var prosjektets eiere sammenlignbare, dvs. case A var eiet av aktør med fokus på bygg av småhus, årlig omsetning på ca. kr 50-60 millioner. Case B var eiet av aktør med fokus på småhus, årlig omsetning ca. kr 100 millioner. Begge casene er overlevert og innflyttet av kjøperne.

Hvorfor har jeg brukt disse casene?

Jeg har valgt å gjennomføre casestudier av case A og case B da disse synes å tilfredsstillende de kriteriene jeg hadde til utviklingsprosjektet, både med hensyn til likt utgangspunkt, innhold og struktur. Snittprisen for salg av tomannsboliger er svært lik for prosjektene. Case A bestod av 6 stk boenheter i flermannsbolig med snittpris kr. 8,3 million. Case B bestod av 6 stk. boligeneheter i flermannsbolig og oppnådde en snittpris på kr. 8,45 million.

Før intervju og studier er mine observasjoner at case B har hatt flere negative omtaler i pressen, negative kjøpere og 'dårlige historier på bygda'. Case A synes å ha fått svært gode tilbakemeldinger. Case A har en gjennomføringstid fra byggemelding var registrert mottatt hos plan og bygning og frem til ferdigattest på 1,5 år. Case B har en gjennomføringstid fra registrert rammetillatelse til brukstillatelse på 4 år – og det er ikke gitt ferdigattest pr. d.d. for Case B.

I case A har jeg hatt full tilgang på informasjon og intervjuobjekter. Case B har hatt begrenset tilgang, slik at informasjon er hentet i telefonintervju, artikler, Bærum kommune post innsyn.

Med utgangspunkt i at jeg ønsket å se på hvilke valg og prioriteringer som er gjort i de ulike faser av eiendomsutviklingen, ønsket jeg å intervju prosjektleder og eiere, alternativt styre. På denne måten ville jeg få svar på valg og prioriteringer i de ulike faser. Bakgrunnen for dette valget var et ønske om å få mest mulig homogene grupper, dette for å få innblikk i subjektive erfaringer, meninger og opplevelser fra de viktigste beslutningstagerne. Videre utformet jeg en intervjuguide med utgangspunkt i min problemstilling, som skulle brukes under intervjuene. I struktureringen av intervjuguiden startet jeg med enkle, interessevekkende spørsmål, så fulgte jeg etter hvert opp med mer kompliserte spørsmål.

Møter ble avholdt på byggeplasser, i byggebrakker, på cafeer og pr. telefon. Før jeg startet selve intervjuene, gjorde jeg rede for bakgrunn for intervju og prosjektet, samtidig vurderte jeg hvor stor grad av åpenhet jeg ville gjennomføre.

Alle informantene antas å være både ressurssterke og bevisste individer som ville være i stand til kritisk å vurdere både spørsmål og svar, derfor falt valget på full åpenhet og jeg antar at dette ikke har påvirket resultatet.

Intervju med interessenter, involverte kjøpere, naboer osv er gjort via spørreskjema og telefonintervju. Opptak av intervju ble ikke benyttet da informantene ikke ønsket dette.

I store trekk delte informantene velvillig sine prioriteringer, erfaringer og synspunkter med meg og jeg fikk dermed masser av informasjon og innblikk i hvordan de prioriterte og hva som ble lagt til grunn for ulike valg. Jeg har i et par anledninger hatt behov for å utdype mine spørsmål og har blitt godt mottatt av intervjuobjektene.

Etter gjennomførte intervjurunder har jeg foretatt en 'skjematisk transkribering'. Dette ga en fin oversikt over materialet.

1.5 Etiske vurderinger, validitet og reliabilitet

I forskningsetikken er det vanlig å oppstille tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005).

Informantene ble informert om at det var frivillig å delta i intervjuene. I tillegg ble alle informantene opplyst om prosjektet, hva jeg ønsket å undersøke, og hvordan informasjonen skulle benyttes i ettertid. Informantene ble ved innledende intervju informert om at jeg i tillegg til studier jobber med eiendomsutvikling og at jeg dermed kunne ha 'flere hatter' og interesser i denne saken.

I forbindelse med at jeg er både student men også jobber med eiendomsutvikling så jeg tidlig at det kunne oppstå en 'hatteproblematikk' og at det kan ha oppstått en etisk gråsoner på dette punktet, da det vil kunne oppleves vanskeligere å forlate møtet når de først var kommet dit, enn det ville ha vært å si nei takk i utgangspunktet. Samtidig er det her snakk om høyt utdannede og ressurssterke personer som antas å være i stand til å ta egne vurderinger i forhold til hva de ønsker å delta i. Jeg hevder derfor at kravet om informert samtykke er ivarettatt.

Fare for brudd på privatlivets fred oppstår først og fremst når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i et datamateriale. Denne faren er større jo mindre utvalg man opererer med. Dermed er dette spesielt et problem i kvalitative tilnærminger, der man som regel opererer med et lite antall undersøkelsesobjekter (Jacobsen 2005).

Jeg har så langt som mulig forsøkt å anonymisere casene. Men siden dette er en casestudie av 2 case i et begrenset geografisk område og med forholdsvis få informanter, umuliggjør det full anonymitet. Det er spesielt informantene på nivå 1 (eiere og prosjektledere) som kan være gjenkjennelige. Nivå 2 inneholder personer i interessentgruppen. I case B har informantene på både nivå 1 og 2 uttalt seg i media om saken med fullt navn. Dette mener jeg gjør det mindre betenkelig at de muligens kan gjenkjennes, tatt i betraktning at denne studien fokuserte på deres formelle stilling og ikke var relatert til deres privatliv på noen som helst måte.

Jeg mener at jeg har gjengitt resultatene på en korrekt måte, og informantene har også fått mulighet til å uttale seg om sine bidrag, slik at jeg ikke har tillagt dem meninger de ikke hadde, og/eller tatt utsagn ut av sin sammenheng.

1.5.1 Anonymitet og konfidensialitet

Anonymitet innebærer at det ikke skal være mulig å koble opplysninger om enkeltpersoners identitet med informasjon. Dette er forholdsvis enkelt i undersøkelser med mange informanter/respondenter, men det kan bli problematisk når man bare har et lite antall. Man må ofte fire på kravene om anonymitet fordi det er umulig å garantere. I slike tilfeller stiller man ofte et krav om konfidensialitet. Dette betyr at det kan være mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner, men at de som gjennomfører en undersøkelse, garanterer at personopplysninger ikke blir spredt, eller at de i presentasjonen av resultatene garanterer at det blir satt i verk tiltak for å hindre at andre kan identifisere enkeltpersoner (Jacobsen 2005).

I min undersøkelse har jeg samlet inn informasjon fra 2 case, og fra et relativt lite antall informanter. Derfor er det vanskelig å garantere full konfidensialitet. På bakgrunn av det har jeg valgt å bruke navnene case A og B istedenfor å identifisere adresser. I tillegg vil prosjektleder og eier omtales som prosjektutvikler for begge case. Alle informanter vil konsekvent omtales som han, uavhengig av kjønn. Uansett hvor informanten er fra så gjengis sitater på bokmål. Jeg har anonymisert alle notater og transkripsjoner slik at enkeltpersoner ikke kan gjenkjennes.

1.5.2 Validitet og reliabilitet

Når det gjelder validitet, definerer Grønmo (2007) at det dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses.

Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevant for problemstillingen.

Validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Validiteten er høyere jo bedre de faktiske data svarer til forskerens intensjoner (Grønmo 2007).

Jeg mener at å gjennomføre en casestudie med uformelle intervju var treffende i forhold til å belyse min problemstilling. Jeg mener at mitt undersøkelsesopplegg ga et relevant datamateriale som i stor grad belyste problemstillingen.

Jeg ville undersøke hvorfor to utviklingsprosjekter med svært like utgangspunkt (tomter, beliggenhet, topografi osv) ga så vidt forskjellig resultat. Har jeg målt det jeg ønsket å måle? Jeg ønsket å finne ulikheter og likheter i valg, arbeidsoppgaver, prosesser osv. Jeg ønsket å undersøke de subjektive oppfatninger og erfaringer våre informanter har hatt om disse valgene i de ulike utviklingscasene.

Jeg er og var klar over at det kunne oppstå en undersøkelseeffekt, det at vi som forskere kunne påvirke resultatene og at jeg derfor var forsiktig med å stille ledende spørsmål. Jeg forsøkte så godt jeg kunne å stille litt vide spørsmål. Med dette utgangspunktet ba jeg informantene om å utdype svaret ved uklarheter og behov. Det ble ikke gjennomført gruppeintervjuer fordi dette lett kan føre til en undersøkelseeffekt, dvs. at noen i gruppen kunne finne det vanskelig å ytre sin mening når andre hører på. Videre er det alltid en fare for smitte og at informantene tar etter hverandres svar når de intervjues i grupper.

Jeg var også litt bekymret for om de ulike informantene ville gi ærlige svar, eller om de ville være lojale ovenfor sine 'motparter/medparter'. Jeg var også bekymret for om informantene ville være lojale overfor 'den offisielle talsmannen for prosjektet' som hadde uttalt seg og klaget til media på vegne av alle kjøperne. Jeg forventet spesielt at informanter i tilknytning til case B skulle holde seg til 'mediaversjonen'.

Jeg kan ikke se bort fra at jeg som student og forsker kan ha virket inn på resultatet. Jeg opplevde imidlertid at alle informanter var selvstendig tenkende, voksne og resonerende personer og meget villig til å dele erfaringer, prioriteringer og informasjon.

Når det gjelder informanter i fase 2 (øvrige interessenter), herunder kjøpere, naboer, og andre involverte i nærområdet snakker vi om personer som har kjøpt boliger til nærmere kr. 10 millioner, ofte høyt utdannede personer i ledende stillinger.

Dette er i hovedtrekk personer som er vant til å kommunisere og gi overveide uttalelser. Jeg mener at undersøkelsesopplegget fikk belyst problemstillingen på en god måte og at data er relevante. Jeg konkluderer derfor med at det er høy grad av validitet i prosjektet.

Reliabilitet går på datamaterialets pålitelighet. Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Påliteligheten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene. I praksis er det ikke alltid mulig å gjennomføre slike gjentatte innsamlinger av data om de samme fenomener, dels fordi mange samfunnsmessige fenomener er i stadig endring, dels fordi en del undersøkelsesopplegg er for komplekse eller for fleksible til at datainnsamlingen kan gjentas på nøyaktig samme måte. Dette gjelder ikke minst ved innsamling av kvalitative data.

Jeg gjennomførte en studie av to konkrete utviklingsprosjekter. Dette ga meg et bilde av de valg, prioriteringer og påvirkninger som var gjort i de to casene. I slike studier er det imidlertid vanskelig å skulle kunne kjøre en identisk undersøkelse og få identiske data.

Det at dette er et øyeblikksbilde gjør det vanskelig å skulle kunne gjennomføre en identisk undersøkelse med samme undersøkelsesopplegg på et senere tidspunkt eller av et annet case. I tillegg er det også snakk om informantenes subjektive oppfatninger av dette øyeblikksbildet, noe som gjør det tilnærmet umulig å gjenskape undersøkelsen og få identiske data.

Basert på ovennevnte drøftelse oppsummerer jeg med at min mening er at forskningsprosjektet er gjennomført på en etisk forsvarlig måte og inneholder nødvendig grad av både validitet og reliabilitet. Jeg konkluderer derfor med at ut fra de resultatene jeg har kommet frem til kan trekkes slutninger til tilsvarende case.

Case-studier - Bent Flyvbjerg, Professor ved Oxford University. Kilde: Flyvbergs hjemmeside .

5 misforståelser om Case-studie forskning av Bent Flyvbjerg, Aalborg Universitet, Danmark:

- 1 Generell teoretisk (kontekstuavhengig) kunnskap er mer verdifull enn konkret, praktisk (kontekstavhengig) kunnskap
- 2 Man kan ikke generalisere på grunnlag av et enkelt case, altså kan ikke enkelt-case studiet bidra til vitenskapelig utvikling
- 3 Case studier er mest nyttig til hypotesegenerering, mens andre metoder er mer velegnet til hypotesetesting og teoriutvikling
- 4 Case studier inneholder en tendens til verifikasjon, forstått som en tilbøyelighet til å bekrefte forskerens forutinntatte oppfattelse
- 5 Ofte vanskelig å oppsummere konkrete case studier i generelle utsagt og teorier

Man ser av de 5 punktene at det er teori, pålitelighet og gyldighet som står på spill, altså selve case studiets vitenskapelighet.

For forskere er case studiets nærhet til virkeligheten og dets mangfoldige dataljrikdom viktig på to måter. For det første for utviklingen av en nyansert virkelighetsoppfattelse, herunder at menneskelig atferd ikke kan forstås meningsfullt som de regelstyrte handlinger man finner i læreprosessens første trinn. For det andre er case viktige for forskerens egen læreprosess. Hvis forskeren ønsker å utvikle sine ferdigheter som forsker på høyt nivå, er konkret kontekstavhengig erfaring likeså sentral som ved innlæringen av en hvilken som helst annen ferdighet.

Oppfattelse nr. 2 er tradisjonelt typisk for tilhengere av oppfattelsen av det naturvitenskapelige ideal i studiet av mennesker og samfunn. Det er riktig at man kan generalisere på bakgrunn av store datamengder som peker en viss retning, men dette er ikke den eneste måten, mener Flyvbjerg. Man kan heller ikke i alminnelighet generalisere ut fra ett enkelt case. Det avhenger av hvilket case man snakker om og hvordan det er valgt. Det gjelder for både naturvitenskapelige metoder og i studiet av mennesker og samfunn.

Gjennom strategisk valg av case kan man oppnå viktige resultater. *Ekstreme cases* kan være velegnet til å vise et poeng på en spesielt dramatisk måte.

Et kritisk case kan derimot gi strategisk betydning i forhold til en overordnet problemstilling.

Ved å analysere en mønstervirksomhet vil man få fram viktig informasjon.

Dersom man finner problemer i dette caset, er det stor sannsynlighet for at man finner tilsvarende problemer i andre tilfeller som ikke er mønstervirksomheter.

Som fortsettelse av oppretting av misforståelse nr. 2 følger oppretting av misforståelse nr. 3 at case studier er nyttige til både generering og testing av hypoteser, men er ikke begrenset til disse forskningsaktiviteter.

Misforståelse nr. 4. Alle forskningsmodeller er utsatt for forskerens egne oppfattelser og hypoteser. Allerede Francis Bacon var inne på tendensen til verifikasjon som et grunnleggende menneskelig trekk. I følge erfaringer gjelder det at falsifikasjon, ikke verifikasjon, er typisk for case studiet, samt at spørsmålet om subjektivism og tendens til verifikasjon er relevant i forhold til alle metoder, ikke bare til case studiet og andre kvalitative metoder. For eksempel vil elementet av arbitrær subjektivism være betydelig i valget av kategorier og variabler til en kvantitativ eller strukturell undersøkelse, for eksempel en strukturert spørreundersøkelse.

Pkt. 5. Kritikere av case studier anfører at det ofte er vanskelig å oppsummere og sammenfatte konkrete case studier i enkle formularer, generelle utsagn og teorier – men er dette nødvendigvis ønskelig i alle sammenhenger? Det er altså korrekt at oppsummering av case studier ofte er vanskelig, særlig hva angår prosess. Det er mindre korrekt hva angår resultater. Problemene med oppsummering er imidlertid i høyere grad en egenskap ved virkeligheten enn ved case studiet som metode.

Bengt Flyvbjerg: *Rationalitet og magt. Det konkrete videnskap*. 2006. Akademisk Forlag. Hvordan oppnår mennesker viten og ferdigheter? Det viser seg, at dette spørsmål er tett knyttet til problematikken vedrørende kontekst.

Menneskets læreprosess:

- 1) Nybegynner. Kontekstuavhengige elementer og regler som grunnlag for handling.
- 2) Avansert begynner. Erfaringsbasert, kontekstavhengige elementer supplerer kontekstuavhengige elementer og regler.
- 3) Kompetent utøver. Mål og plan velges bevisst og nøye overveiet med henblikk på å redusere kompleksitet. Valget er ikke-objektivt og nødvendig. Utøveren er involvert i resultater med sin egen person.

- 4) Kyndig utøver. Intuitiv problemidentifikasjon og intuitivt valg av mål og plan ut fra erfaringsbasert perspektiv. Intuitive valg vurderes analytisk.
- 5) Ekspert. Intuitiv, holistisk og synkron identifikasjon av problem, mål, plan, belsutning og handling. Flytende, utvungen prestasjon som ikke avbrytes av analytiske overveielser.

Det snakkes om trinn, fordi det kan konstateres at det er markante, kvalitative forskjeller i menneskers handlemåte og prestasjonsevne forskjellig steder i prosessen for innlæring av en gitt ferdighet.

Studiet av intuitiv beslutningstagning er i forhold til studiet av rasjonell beslutningstagning relativt forsømt i vestlig vitenskap, kanskje fordi vestlig vitenskap i både metode og studieobjekt er fokusert på nettopp analytisk rasjonalitet. Hvor vitenskapen ikke rekker til, trer kunsten, litteraturen og fortellingen ofte hjelpende til for vår forståelse av den virkelighet vi lever i.

1.5.2 Fremstilling

Det er av betydning å gjøre oppmerksom på at eiendomsutvikling er et relativt nytt fagområde og dertil finnes det lite litteratur på området.

Over forholdsvis lang tid er det gjort mange og utmerkede forsøk på å beskrive sekvensmodeller for styring av prosesser i forbindelse med eiendomsutvikling. Men det er ytterst vanskelig å overføre denne type innsikt fra et land til et annet, uten å måtte korrigere for hvordan innholdet i de enkelte arbeidsoppgavene står i forhold til det enkeltes lands formelle systemer og kultur for problemløsning i praksis (Røsnes:2009).

Dermed byr det til dels på utfordringer når jeg søker etter modeller som kan brukes som utgangspunkt for å beskrive prosessene i case A og B.

I teorikapitlet har jeg lagt vekt på å søke ulik teori, for deretter å fokusere på de ledende teorier innen eiendomsutviklingsprosessen. Hva som faktisk er ledende teori er det naturligvis delte meninger om, men jeg har i samarbeid med veileder vurdert ulike miljøer som jeg deretter har kontaktet for å kryssjekke at jeg har med de viktigste teoriene på området.

Del 2, Teori og betrakningsperspektiv

2.0 Eiendomsutvikling i ulike perspektiv

Eiendomsutvikling kan forklares og analyseres ut fra ulike ståsteder og perspektiver. (Nordahl:2009).

Eiendomsutvikling kan analyseres og betraktes som resultat av økonomiske samfunnsendringer, som underlagt makroøkonomisk utvikling. Dette perspektivet kalles eiendomsutviklingens tilbud og etterspørselsmodell, eller også kalt likevektsperspektivet. Fordypning i økonomiske drivkrefter og de lokale politiske økonomien og 'urban economics', som ser på hva som utløser endring i bruk kalles strukturperspektivet. Likevektsperspektivet og strukturperspektivet er rammene som eiendomsutvikling skjer innenfor.

Har avgrenset mot agentperspektivet som fokuserer på aktører i feltet og forholdet dem imellom.

I denne oppgaven fokuserer jeg på hendelse og faseperspektivet. Det vil si fokus på oppgaver, hendelser, organisering og administrasjon av prosess. Faser og hendelser viser veien fra A til Å i prosessen.

2.1 Hva er eiendomsutvikling

Det er mange definisjoner av eiendomsutvikling og ofte defineres begrepet svært vidt. Eiendomsutvikling er prosessen hvor en utviklingseiendom blir transformert. Ifl. Bøvre (2010) er hovedmålet for eiendomsutviklerne å oppnå en verdiøkning og eller verdiskapning:

Med eiendomsutvikling menes ideer og konsepter, planformell håndtering, teknisk endring og transaksjoner med formell eiendom med sikte på verdistigning/ verdiskapning fra et forretnings- eller samfunnsmessig perspektiv.

Av dette så følger det at eiendomsutvikling er et vidt begrep og at begrepet omfatter alt fra ideer om bruken av en eiendom til teknisk endring og foredling av eiendom samt arbeider med å endre bruken av grunn ved omregulering.

Geltner, Miller, Clayton and Eicholtz (2007), definerer eiendomsutvikling som:
Development is a complex and creative function that, at its best, displays great vision and, at its worse, enormous greed, but, in almost all cases development i considerable risk-taking on the part of the developer. Development often requires intense interaction and cooperation between government officials in the public sector and sources of capital in the private sector.

Videre sier Bøvre (2010):

Eiendomsutvikling er en tverrfaglig prosess der de involverte fagretningene spiller forskjellige roller avhengig av hvor man er i prosessen. Relevante fagområder er demografi og samfunnsforståelse, makroøkonomi, arealplanlegging, jus arkitektur og byggt tekniske fag.

Som det følger av ovennevnte består eiendomsutvikling av en rekke hendelser innenfor ulike faser, stadig skiftende opplysninger og rammebetingelser, mange variabler og en tverrfaglig prosess, - som igjen involverer mange forskjellige faggrupper og kulturer. Definisjonene av eiendomsutvikling vil dermed også bli forskjellig avhengig av hvilken profesjon som definerer begrepet. Arkitekter vil naturlig legge størst vekt på det arkitektoniske, jurister legger større vekt på det juridiske og økonomer den økonomiske analyse osv.

Som følge av at eiendomsutvikling er en tverrfaglig prosess som består av mange profesjoner som hver for seg er 'bruddstykker' av den store helhet, må eiendomsutviklere ha egenskaper og verktøy som trekker det beste ut av de ulike profesjonene. I tillegg til å sy sammen en rekke analyser, stilles det dermed også store krav til utviklerens evne til å få kjemi med og håndtere og omgås flere typer mennesker.

Dette er et sentralt utgangspunkt for å forstå eiendomsutvikling, herunder i arbeidet hvor man jobber med påvirkning av verdier i eiendomsutviklingen.

Kristoffersen (2009) definerer utviklingseiendom som: 'en ubebygd eller bebygd eiendom som innehar et mer - eller videreutviklingspotensial ut over dagens situasjon'.

2.2 Kvalitet, verdiskapning og vellykkethet i eiendomsutviklingen

Kvalitet, verdiskapning og vellykkethet i eiendomsutviklingen knyttes svært ofte opp mot hvor mye eiendomsutvikleren tjener. I denne oppgaven vil jeg drøfte og analysere vellykketheten slik at den også omfatter alle interessenter.

Vellykket eiendomsutvikling i et samfunnsmessig perspektiv kan gå på både miljømessige kvaliteter, verdier og effektive løsninger som løser boligmengden m.m. Når man drøfter vellykket utvikling i samfunnsmessig perspektiv er det derfor på sin plass å nevne at boligene i case A på ca. 170 m² bruksareal har langt lavere oppvarmingsbehov og mindre ressurs og materialforbruk enn boligene på 270 m² bruksareal i case B (ved oppføring under samme teknisk standard).

Når man snakker om eiendomsutvikling kommer man heller ikke bort fra økonomiske nåverdimodeller, analyse av trender og variabler for finans- og eiendomsmarkedenes utvikling (Røsnes:2009). Modeller som i hovedsak bidrar til å øke utbyggers profitt. Når man snakker om vellykkethet for utvikler er det også på sin plass å drøfte forhold i tilknytning til den skapte vellykkethet: Er dekningsbidraget verdiskapt som følge av utvikling, eller er dette skapt av prisstigning i markedet i løpet av utviklingstiden?. Ligger marginen i gunstig innkjøp av tomten?. Hvor stor tomtebelastning kan tillates ut fra forventet salgspris, har utbygger en egen produksjonsavdeling og er marginen i prosjektet eventuelt skapt av at utvikler selv kan bygge billigere enn markedet for øvrig (slik at alternativ inntekt uten risiko kunne gitt den samme verdi og avkastning)? Jeg avgrensner således mot verdiskapning som følge av 'kjøpe billig og selge dyrt'. Jeg avgrensner videre mot verdiskapning som følge av virksomhet/leieinntekter i og rundt en eiendomsvirksomhet/ prosess, herunder også påvirkning av verdier som følge av ulik bruk av eiendommen.

I denne oppgaven ser jeg på påvirkning av kvalitet, verdiskapning og vellykkethet i utviklingsprosessen med hovedfokus på hendelse og faseperspektivet. Dette er påvirkning av verdier som følge av prosjektleders/utviklers gjennomføring av valg, prioriteringer, handlinger og hvilke prosesser som gjennomføres og på hvilken måte.

Videre drøfter jeg i oppgaven påvirkning av kvalitet og vellykkethet berørte parter og ikke bare utbygger. Som det følger av min hovedproblemstilling er det 'vellykketheten for alle involverte i eiendomsutviklingen' som skal drøftes.

2.3 Måling av kvalitet i eiendomsutviklingen, - suksesskriterier

Et prosjekt er en suksess når interessentene jubler, ikke bare under gjennomføringen men også lenge etter at prosjektet er ferdig. Slik sett har suksessfaktorer og suksesskriterier med kvalitet å gjøre. Kvalitet er "hvor bra"-dimensjonen i prosjektarbeid, og når man diskuterer "hvor bra" bør man spørre 'hvor bra for hvem'. Dermed kommer prosjektets interessenter inn.

- Suksesskriteriene brukes i etterkant av prosjektet til å etterprøve kvalitet i prosjektet.
- Suksessfaktorene må vi tilføre i prosjektet for å få suksess.

Suksesskriterier

Suksesskriteriene brukes i etterkant til å vurdere om prosjektet var vellykket. Nedenfor følger 6 definerte suksesskriterier som kan brukes til å etterprøve suksess. Det er få prosjekter som vil score fullt på alle dimensjonene. Suksesskriteriene er laget med utgangspunkt i: Riktig leveranse, til rett tid, riktig kvalitet og innenfor kostnadsrammen.

- Prosjektet har nådd sitt prosjektmål, det vil si at leveransen er levert ferdig i henhold til avtalte spesifikasjoner, innenfor tid og kostnadsrammen.
- Prosjektet har nådd sitt effektmål, dvs. ønsket avkastning og fortjeneste (internt i egen organisasjon).
- Eksterne kunder har hatt fordeler av prosjektet og prosjektets resultater.
- Egen organisasjon har hatt læringsutbytte av prosjektet.
- Prosjektdeltakerne føler at de har hatt personlig læringsutbytte av prosjektet.
- Øvrige interessenter har fått levert hva som er avtalt.

Et enkelt prosjekt har ofte flere og mer detaljerte suksesskriterier. Dersom vi setter av tid i prosjektets utredningsfase til å diskutere suksesskriterier, vil interessante ting komme opp som vil trigge endringer i prosjektet og ofte gi ideer til andre prosjekter. Dette er en spennende, kreativ prosess som ofte kommer ut med overraskende resultater og som kan omforme prosjektet. Derfor bør den gjennomføres tidlig i prosjektets livssyklus.

Å finne suksesskriterier tar utgangspunkt i prosjektets interessenter, og jeg tar for oss ulike viktige interessenter og klarlegger hva som skal til for at ulike interessentgrupper i ettertid skal mene at prosjektet var vellykket. Mens "effektmålet" måler virkning i forhold til egen organisasjon, har suksesskriterier et videre perspektiv. Basert på resultater fra kartleggingen kan casene som ytterpunkter klassifiseres som mønstercase i den positive enden og kritisk case i den andre enden.

2.4 Eiendomsutvikling og risiko

Det er vanlig å inndele risiko i eiendomsprosjekter i 4 hovedtyper. (Barlinhaug & Nordahl 2005).

Reguleringsrisiko: Reguleringsrisiko er risiko for at man ikke får vedtak for ønsket og omsøkt reguleringsplan/tiltak. I denne kategori kommer også risiko for å ikke få oppført så mange enheter og kvm. som man har beregnet i innledende mulighetsstudier og som ligger som grunnlag for kjøpet. Politisk risiko inngår som del av reguleringsrisiko. Ved å legge ned jobb før politisk valg vil man kunne oppleve nytt kommunestyre og dertil andre valg og utfall enn hva man ble forespeilet av forrige kommunestyre.

Finansieringsrisiko: Finansieringsrisiko kan være knyttet til finansiering av utviklingsprosessen, herunder planfase med regulering og bygge og salgsfase. Eiendomsutvikling er langsiktig og kapitalkrevende.

Produksjonsrisiko: Produksjonsrisiko er risikoen som ligger i tilknytning til selve bygging av eiendommen. Produksjonsrisiko kan i stor grad styres ved valg av entreprisform. Ved totalentreprise er det totalentreprenøren som har risikoen for alle underentreprenører, herunder ferdigstillelse og grensesnitt. I de fleste tilfeller stiller entreprenøren en entreprenørgaranti, noe som også kreves av bank eller finansieringskilde.

Markedsrisiko: Svinginger i markedet skjer fort og sett opp mot langsiktige utviklingsprosesser kan interessen fra kjøperne og markedet oppleve store forandringer fra byggestart til ferdigstillelse. Eiendomsutvikling i pressområder som Oslo vest og Bærum øst er det mindre risiko for at det skal oppstå store svingninger i motsetning til eiendomsutvikling ute i distriktsområder som raskt kan rammes av for eksempel konkurser og nedleggelser av hjørnesteinsbedrifter.

Ved akkvirering av utviklingseiendom må utvikleren vurdere alle ovennevnte risiko elementer opp mot det potensial han ser i eiendommen. Før akkvirering bør utvikler også vurdere byggerisiko og markedsrisiko. Hovedmålet til utvikler er å skaffe en tomt eller rettigheter til å disponerer over tomten (slik at han kan starte reguleringsarbeid og utviklingsarbeid i forhold til kommunen) til lavest mulig pris, minst mulig risiko og betaling så sent som mulig (Barlinhaug & Nordahl 2005).

2.5 Valg, handlinger og prosesser i ulike faser og sekvenser:

Fasene til Ratcliffe, Stubbs and Keeping (2009):

Hjelpemiddel til å evaluere: utviklingsstrategi, strategi og resultat

1. Konseptutvikling

- Idèutvikling for profitt
- Vurdere type prosjekt
- Vurdere mulige prosjekt i forhold til egen kunnskap og egen kapasitet
- Gjennomgang av kapitalbehov, kapitaltilgang, egen ordreportefølje fremover
- Vurdere timing for mulig prosjekt

2. Tomte vurdering og mulighetsanalyse

- Vurdere behov for markedsstudier
- Vurdere tomtens beskaffenhet og byggekostnader
- Gjennomføre sensitivitetsanalyser
- Hente inn informasjon om myndighetskrav, oppstart og dialog med plan og bygningsetaten lokalt.
- Hente inn forhåndsvurderinger fra alle eksterne parter
- Avklare og skaffe finansiering

3. Detaljert design og evaluering

- Kontrahere arkitekt: Velge foretak og kontraktsform
- Lage styringsdokumenter med hovedtrekkene i prosjektet, budsjett for prosjektet og budsjett for egen prosjektorganisasjon, ansvarsavklaring etc.
- Framdrift for planprosess/planavklaring
- Skissere et design og drøfte det med myndigheter, internt i prosjektorganisasjonen og med styret.
- Sende inn prosjektforslag for behandling, gjennomgå synspunkter/kommentarer og revidere.

4. Kontrahere og bygge

- Velge og kontrahere entreprenør
- Etablere et management team for håndtering av kommunikasjon mellom partene
- Utforme og følge opp prosjektet økonomisk
- Sende inn søknad om rammetillatelse
- Sende inn søknad om oppstartstillatelse – inkl. 3.parts kontroll
- Sende inn byggesøknad
- Ferdigbefaring og ferdigstillingsattest

5. Markedsføre og selge / eventuelt drifte

- Bestemme tidspunkt for markedsføring og velge form og ansvarlig
- Beslutte salg/utleie
- Etablere / kontrahere salgsapparat
- Følge opp markedsføringen og salgsprosessen
- Etablere drift og vedlikeholdsprogram
- Avslutte økonomiske transaksjoner, tinglyse, etablere vedlikeholdsfond.

2.5.1 Konseptutvikling

Utgangspunktet for eiendomsutviklingen er at utvikler har en ide om hva han skal utvikle, når han skal utvikle og hvordan han skal utvikle. En del aktører får utviklingsideer gjennom kunder, oppdragstagere eller ganske enkelt ved å kopiere selgersuksesser i markedet. De beste utviklingsideene kommer som regel som resultat av å bli identifisert som etterspørsel eller behov i markedet. Ideen som ligger bak, skal fylle menneskelige behov. Gode ideer tas i mot av kjøperne og belønnes godt. Her er det altså en 'grovkisse' som meisles ut. Mange utviklere vil måtte generere sine utviklingsideer selv. Utgangspunktet vil da ofte være identifisering av etterspørsel fra bestemte grupper i samfunnet.

For å klarlegge ideer, kan utvikler sett ut fra struktur og likevektperspektivet støtte seg på historiske data over trender til befolkningsutvikling, økonomiske og finansielle forhold. Hensikten for utvikler er at han skaffer seg holdepunkter som kan reflektere behov og etterspørsel. Slike ideskapende innspill kombineres ofte med foretaksintern erfaring og innsikt. Uttesting av slike ideer kan prøves ut ved idedugnader og/eller ulike samlinger av fagpersoner og brukere. Utvikler kan også gå grundigere til verks ved å gjennomføre preferanseanalyser og kost nytteanalyser for potensielle brukere og kjøpere. (Miles 2009).

Boligkonsept alene er ikke godt nok. Dersom konseptet med for eksempel nye hustyper settes opp på feil tomt kan dette få fatale konsekvenser for økonomien i prosjektet. Konseptet må gås igjennom som en helhet og være gjennomførbart i alle ledd. For eksempel er det 'lommer' i markedet hvor det kan lønne seg å gå på kompromiss med budsjettet andel tomtekostnad. Gitt lik produksjonskostnad (noe som er en riktig forutsetning innenfor samme distrikt) kan en økning i tomtekostnad på kr. 1 mill føre til øket salgspris i siste ledd på kr. 1.5 – 2 mill. Dvs. finner man de riktige lommer i markedet så kan en investering på kr. 1 mill i øket tomtekostnad gi en mer avkastning på kr. 500.000 – kr. 1 mill - pr. enhet.

Konseptutvikling skal inkludere en totalplan som vurderer selve 'konseptet' opp mot tomter og akkvirering av disse, mulige prosjekt i forhold til egen kunnskap og egen kapasitet, gjennomgang av kapitalbehov, kapitaltilgang, egen ordreportefølge fremover og til sist men ikke minst vurdere timing for prosjektet (Røsnes & Kristoffersen 2009).

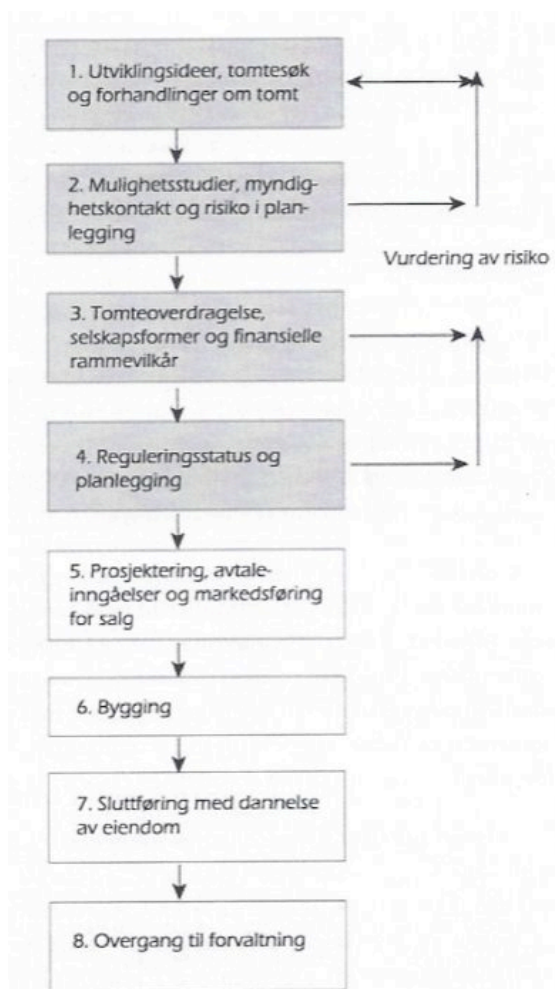
Betraktningperspektiv:

Påstand 1: 'Konseptutvikling har liten betydning for påvirkning av kvalitet og vellykkethet i utviklingen'.

2.5.2 'Tidlig fase' vurderinger

I akkvirering av utviklingseiendom og planlegging av utviklingsprosjekter for gjennomføring er hovedfokus rettet mot styring av forskjellige aktiviteter fra det hele starter til den går inn i en ny fase etter at alle brikkene i anskaffelsesprosessen har falt på plass.

For beskrivelse og drøfting av 'tidlig fase' tar jeg utgangspunkt i sekvensmodellen til Røsnes & Kristoffersen (2009). Modellen deler eiendomsutviklingen inn i 8 faser. Hovedpoenget med modellen er å tydeliggjøre hva man forstår med 'tidlig fase' i en utviklingsprosess hvor utbyggers fokus tilligger akkvirering av eiendom.



Figur 1. Sekvensmodellen, August E. Røsnes & Øystein R. Kristoffersen (2009:21).

Modellen skal ikke forstås som en rigid beskrivelse av faser i utviklingsprosessen og de enkelte arbeidsoppgaver parallelt som den faktiske prosessen forløper. Rett nok må det foreligge offentlig godkjenning før byggearbeidene kan starte og der er i utgangspunktet den eneste fastlåste føring i tidsforløp mellom sekvensene.

Tidlig fase vurderinger:

Sekvens 1 til 4 i sekvensmodellen tar for seg arbeidsoppgavene i tidlig fase. Den del av utviklingsprosessen som kalles tidlig fase omhandler altså arbeidsoppgaver fra ideer og frem til det inngås avtale om kjøp av eiendommen. Denne del av utviklingsprosessen omtales også som akkvisisjonsprosessen.

1. Sekvens: Innledningsvis må det avklares om ideen har noe for seg ut fra foreliggende markedssituasjon og situasjonen for øvrig. Deretter starter søk og leting etter potensielle tomter og innleder kontakt og forhandling med grunneiere og eventuelt kjøp.
2. Sekvens: Begynner når utbygger har funnet en mulig tomt for prosjektet. Det er først når det foreligger en mulig tomt at mulighetsstudier kan iverksettes. Mulighetsstudiene vil i denne fasen være beheftet med en betydelig grad av usikkerhet og er ikke noe utbygger uten videre kan ta stilling til på egen hånd. Vurdering og betraktninger av risiko er av særlig viktighet i denne sekvensen. Her snakkes det om usikkerhet som mange vil bli en del av, for eksempel finansilder, investor, styre, myndigheter m.fl.
For å avklare nivåer av risiko og de forskjellige syn på alternativene for utvikling av tomten, er det viktig at utbygger får anledning til å vurdere innspill fra aktører som på en eller annen måte vil kunne påvirke gjennomføringen av prosjektet. Poenget er å avklare om prosjektet er fysisk, finansielt og legalt gjennomførbart for alle medaktører.
3. Sekvens: Den faktiske overdragelsen av tomten til utbygger tar som regel utgangspunkt i gjeldende regulering for en eiendom, - ikke den ønskede eller omsøkte. I praksis er det vanlig at den formelle overdragelsen finner sted etter at reguleringsplanen for prosjektet er godkjent.
4. Sekvens: Siste del i 'tidlig fase' er utbyggers vurdering av gjeldende reguleringsstatus. I alle tilfelle må utbygger sette seg inn i reguleringsvilkårene for utarbeidelse av byggesøknad og fremme byggesøknad med sikte på offentlig godkjennelse. I mange situasjoner vil det først når detaljplan foreligger bli aktuelt å inngå endelig avtale om overdragelse av tomt.

Først når eiendommen er overført utbygger, kan akkvireringen av utviklingseiendommen regnes som avsluttet. I praksis strekkes denne fasen helt til oppstart av detaljprosjekteringen av byggeprosjektet.

Teorien mener at opp mot 80 % av verdiskapningen skjer i tidlig fase. Mange sentrale aktører i bransjen deler denne oppfatningen, herunder Rolf Hammerseth v/Apelin & Ramm (2010). Når utviklingsprosessen går over til byggefasen er det meste av utviklerens verdiskapning 'tatt ut' og fokus i større grad rettes mot prosjektledelse. Modellen er således godt egnet til å påvise hvor og hvordan verdiskapningen påvirkes og at påvirkningen er forskjellig i de ulike fasene. Dette er dermed et nyttig verktøy for utbygger for riktig prioritering og fordelign av ressurser. Av dette kan man trekke slutninger om at utvikler bør være spesielt oppmerksomme på aktiviteter som gjennomføres i utviklingsprosjektets 'tidlig fase' og legge inn riktige ressurser her.

Hvor skjer verdiskapningen

Med utgangspunkt i definisjonen av eiendomsutvikling så er målsettingen at ideer, konsepter, planformell håndtering, transformasjoner, håndtering av prosesser osv. skal føre til at det skjer en verdiskapning. Et sentralt spørsmål innen eiendomsutvikling er derfor hvor verdiskapningen skjer. Ifølge Rolf Hammerseth, prosjektsjef i Aspelin Ramm Eiendom AS skjer over 80 % av verdiskapningen i prosjektet før byggestart. Den største påvirkningen skjer i tidligfasen, ja faktisk aller mest i den analysen man må utføre før selve ervervet av eiendommen. Kilde: Hjemmeside senter for eiendomsfag.

Ø. Solbakken i Hadrian eiendom har satt opp et anslag for grad av opparbeidet verdiandel for eiendomsutvikling. Dette anslaget bekrefter anslaget fra Rolf Hammerseth og øvrig teori om hvor og hvordan verdier kan påvirkes i de ulike faser.

Eiendomsutvikleren 2008/2:5.

Trinn	Grad av utvikling	Antatt andel av potensial
1	Ingen	0 - 20 %
2	Skisser/ideer	0 - 20 %
3	Utarbeidet og innsendt reguleringsplan	30 - 50 %
4	Godkjent reguleringsplan	50 %
5	Godkjent rammetillatelse / salg	80 %
6	Ferdigbygget	100 %

Tabell 1. Anslag opparbeidet verdiandel for eiendomsutvikling. Kilde tall: Ø. Solbakken i Hadrian eiendom.

Aspelin Ramm AS, V/Rolf Hammerseth,

Alt for mange retter ressurser mot drift, bygging og vedlikehold. Verdiskapningen for et utviklingsprosjekt lar seg nesten ikke påvirke når byggingen har kommet i gang, - 80-90 % av verdiskapningen har da allerede skjedd.

Modellen er således et meget godt hjelpemiddel til å forstå og håndtere utfordringene i tidlig fase. Forskning viser at opp til 80-90 % av verdiskapningen skjer i tidlig fase og dermed er stort poeng å kunne fokusere og bruke ressursene riktig i de ulike fasene.

Med utgangspunkt i denne modellen er det lettere å forstå innholdet i de enkelte sekvenser. Som vi skal se nedenfor er det i utgangspunktet ikke noen innbyrdes rekkefølge i sekvensene – eneste faste bindingen er at tillatelse må foreligge fra myndighetene før bygging iverksettes.

Leif E. Johansen beskriver akkvisisjonsprosessen – tidlig fase:

*Som prosess for produksjon og verdiskapning har eiendomsutvikling to kjennetegn:
Den er kapitalkrevende og tar lang tid, fra utvikling av råtomt til ferdig bygg.*

På denne lange tidsaksen er to obligatoriske milepæler spesielt viktige, fordi det er mellom disse at de gode eller de fatale beslutninger blir tatt. Den første er tilbakelagt når eiendommen, dvs. tomt med eventuelle bygninger er kjøpt, den andre når utbyggingen er vedtatt.

Kartlegging av faser og hendelser - 'tidlig fasen'

Hva gjøre en eiendomsutvikler i tidligfasen, det vil si aktiviteter frem til tomtekjøp (markert blått i teksten):

- *Mulighetsanalyse i forhold til markedet og egen kapasitet*
- *Mulighetsanalyse i forhold til myndighetskrav – dokumentanalyser og samtaler*
- *Vurdering av organisering: Egenregi, joint venture / single purpose*
- *Skaffe finansiering til oppgjør og planfase*
- *Forhandle om pris / eventuelt avtale opsjon for grunn*
- *Vurdere fremgangsform for prosjektutviklingen*
- *Kontrahere arkitekt*
- *Skissere og kalkulere om og om igjen*

-
- *Varsle om oppstart planarbeid*
 - *Etablere kontakt med kommunen – oppstartsmøte*
 - *Forhåndshøring*
 - *Tilpasse ide til forhåndsuttalelser*
 - *Etablere lokalt kontaktnett med myndigheter og sivilsamfunn*
 - *Gjennomføre studier*
 - *Avklare betingelser for byggetillatelse*
 - *Sende inn foreløpig forslag til reguleringsplan*
 - *Revidere forslag ihht. formelle forhåndsuttalelser*
 - *Oversende reguleringsforslag for 1. Gangs behandling*
 - *Motta, oppsummere og tilpasse skissen til forhåndsuttalelser*
 - *Forhandle med kommunen og regionale myndigheter*
 - *Sende inn revidert utkast*

-
- *Formalisere avtaler (herunder tomtekjøp)*
 - *Bygge*

-
- *Utforme og seksjonere eiendommen*
 - *Salg eller utleie*

Forklaring fargekode:

Blå: 'Tidlig fase' vurderinger

Grønn: Byggefase

Rød: Eiendomsutforming

Figur 2. Faser og hendelser i 'tidlig fasen'.

Kilde: Ratcliffe, Stubbs and Keeping (2009).

Betraktningperspektiv:

Påstand 2.1: 'Ca. 80-90 % av kvaliteten og vellykkethet for utvikler skapes i byggefase og utvikler bør derfor legge inn det vesentligste av tilgjengelig tid og ressurser i denne fasen'.

Påstand 2.2: 'Samarbeid og avtaler med grunneier påvirker risikohåndteringen, spesielt når det gjelder reguleringsrisiko, men også markeds og finansrisiko'.

2.5.3 Planlegging, design og markedsvurdering

- eiendomsutvikling som prosess, sekvensiell eller parallell

Rekken av de ulike handlinger i utviklingsprosessen kan gjennomføres som sekvensiell eller parallelle prosesser. Teoretisk belegg for denne teorien er studier utført av Ratcliffe, Stubbs and Keeping (2009). Videre har Berit Nordahl (2010) tatt for seg dette emnet i 'Eiendomsutvikling som prosess og profesjon'. Underveis i hele prosessen hvor utvikler jobber seg igjennom de ulike sekvenser, handlinger og arbeidsoppgaver dukker det stadig opp nye forhold ved eiendommen osv. Parallell prosesser utføres som loops hvor utvikler 'jobber tidlig og sent' i de ulike sekvenser av utviklingsprosessen på en og samme gang. Ved å arbeide med handlinger som ligger 'fremme' i tid vil nye momenter og opplysninger kunne fanges opp og innarbeides i en tidligere fase, innlede forhandlinger og tilpasse utviklingen og/eller styre unna ved å gjøre noen endringer dersom det er tid og mulighet.

Utviklere som jobber parallelt og i loops har dermed ofte god styring og kontroll på utviklingsprosjektet. Utførelse av parallelle sekvenser, handlinger og loops bidrar videre til at utvikler skaffer informasjon om eventuelle muligheter og begrensninger tidligere som igjen kan bidra til mindre forsinkelse og bedre fremdrift i prosjektet.



Figur 3. Eiendomsutvikling som prosess, parallelle handlinger og loops. Kilde: Berit Nordahl (2010).

Betraktningsspektiv:

Påstand 3: 'Håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'.

2.5.4 Entrepriseform, kontrahering og bygging

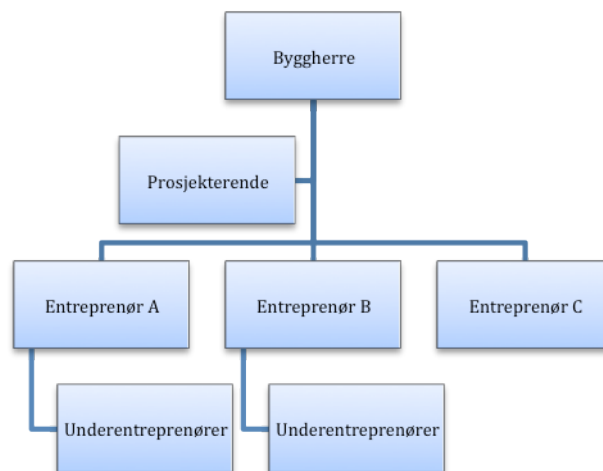
Nedenfor følger en teoretisk gjennomgang av ulike entreprisemodeller.

Utførelse av byggearbeider kan organiseres på forskjellige måter og komme i stand etter ulike former for avtaler mellom partene. Det finnes 4 hovedformer for entreprisemodeller er: Delt entreprise, Generalentreprise, Hovedentreprise og Totalentreprise. Det er ingen standard oppskrift for hvilken entrepriseform man bør velge for de ulike prosjekter (Robert Wigen:1992 og Prokan as: 1992).

Delt entreprise

Delt entreprise kjennetegnes ved at det er stor oppdeling av utførelsen, dvs. at det er mange entreprenører og underentreprenører som skal utføre jobben. Prosjekterende engasjeres av byggherren og byggherren er ansvarlig for koordinering og at det ikke blir grensesnittproblemer mellom de ulike entreprenørene.

Organisasjonskart delt entreprise:



Figur 4. Delt entreprise.

Mulige fordeler for byggherren ved delt entreprise:

- Full styring og kontroll med all prosjektering
- Konkurranser på alle/fleste montasjer, leveranse og installasjoner.
- Flere små firmaer kan være med å konkurrere, sikrer god konkurranse.
- Mulig å påvirke utformingen og justere løsninger så lenge som mulig i prosessen.
- Kan starte bygging av ferdigprosjekterte deler før totalprosjekteringen er ferdig som igjen kan gi kortere byggetid.

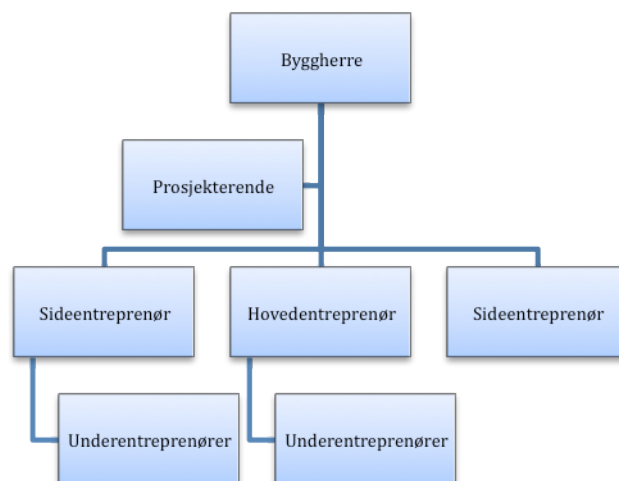
Mulige ulemper for byggherren ved delt entreprisa:

- Byggherren har alt ansvar for koordinering
- Mange kontraktsparter å forholde seg til.
- Krever mye egenadministrasjon.
- Vanskelig å plassere ansvar ved feil og mangler.

Hovedentreprisa

Ved kontrakt med hovedentreprisa er også utførelsen mellom flere entreprenører. Det er engasjert en hovedentreprisa som har ansvar for egne underentreprisaer. Denne modellen er slekt med delt entreprisa og kjennetegnes ved at det er flere utøvende entreprenører. Prosjekterende engasjeres av byggherren og byggherren er ansvarlig for koordinering og at det ikke blir grensesnittproblemer mellom hovedentreprisa og sideentreprisaer.

Organisasjonskart hovedentreprisa:



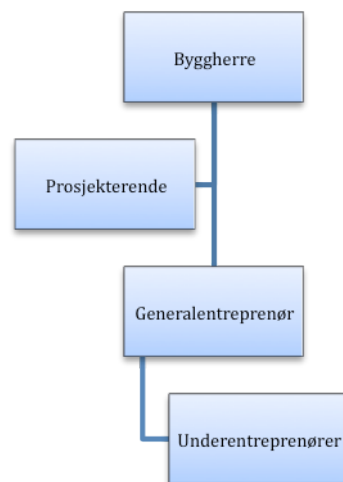
Figur 5. Hovedentreprisa.

Mulige fordeler og ulemper er i stor grad de samme som ved delt entreprisa. Byggherren har færre kontraktsparter å forholde seg til enn i delt entreprisa og dermed begrenses økonomisk ansvar og risiko. Ved valg av modellen er det grensesnittproblemet et utfordring (Prokan as 2009).

Generalentreprise

Denne modellen er ytterligere et steg fra hovedentreprisemodellen og kjennetegnes ved at det på utførelsessiden kun inngår en kontrakt med byggherren. Byggherren engasjerer prosjekterende. Generalentreprenøren engasjerer alle underentreprenører eller disse tiltransporteres som underentrepriser.

Organisasjonskart Generalentreprise:



Figur 6. Generalentreprise.

Mulige fordeler for byggherren:

- Full styring og kontroll med all prosjektering
- Kun en kontraktspart å forholde seg til på utførelsessiden og dertil enkle ansvarsforhold.
- Begrenset ansvar og risiko.
- Avlastning for administrasjon og koordineringsarbeidet under bygging

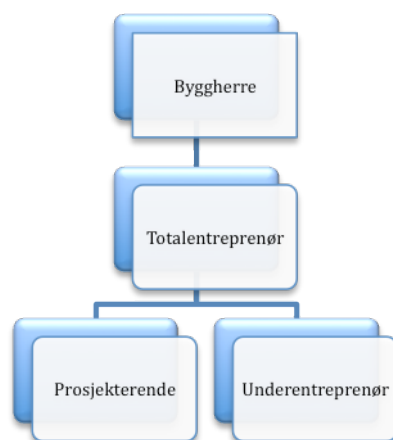
Mulige ulemper for byggherren:

- redusert innsyn i utførelsesfasen
- Liten påvirkning ved valg av underleverandører
- Forutsetter tid til full prosjektering og tilbudskonkurranse før arbeidet igangsettes.
- Redusert konkurranse da det er færre firmaer som kan konkurrere.
- Vanskelig å starte bygging før bygget er ferdig prosjektert.

Totalentreprise

Totalentreprise kjennetegnes ved at byggherren inngår en kontrakt med en entreprenør som omfatter all utførelse. I tillegg omfatter kontrakten all, eller det meste av prosjekteringen. Totalentreprenøren engasjerer alle underentreprenører og nødvendige rådgivere for prosjektering/gjenstående prosjektering. Totalentreprenøren har dermed det fulle ansvar overfor byggherren til å levere det ferdige produkt ihht. avtale. (Prokan as 2009).

Organisasjonskart totalentreprise:



Figur 7. Totalentreprise.

Fordeler for byggherren:

- Kun en kontraktspart å forholde seg til på utførelsessiden og dertil enkle ansvarsforhold.
- Lite ansvar og risiko for forhold som skyldes manglende koordinering og prosjektering.
- Kan starte bygging før prosjektering er ferdig.
- Konkurransen på formgivning, ideer og løsninger.
- Redusere risiko tidlig, dvs. gir stor sikkerhet for pris og tid.
- Redusert gjennomføringstid.
- Byggherrens administrasjon reduseres
- Utnytter entreprenørens spesialkompetanse i å lede byggeprosjekter.

Mulige ulemper for byggherren:

- Begrenset innsyn i utførelsen
- Liten påvirkning på valg av underentreprenører
- Begrenset marked for konkurranse (kun større firma som kan konkurrere).
- Kan være vanskelig å få til en god brukerprosess.
- Redusert konkurranse da det kun er ett objekt å konkurrere om .
- Rådgiverne har størst lojalitet mot totalentreprenøren.
- Byggherre må ha egne rådgivere for kontroll.

Betraktningsspektiv:

Påstand 4: 'Valg av entreprisform påvirker håndtering av produksjonsrisiko i prosjektet, entreprisformen påvirker videre kvalitet og vellykkethet i prosjektet'.

2.5.5 Markedsføring og salg

Innledningsvis i dette kapitlet tok jeg for meg fordeling av verdiandeler i eiendomsutviklingen. Ø. Solbakken i Hadrian eiendom og Rolf Hammerseth og øvrig teori er enig om at ca. 20 % av den totale verdiskapningen kommer fra byggefase og salgsfase. Til tross for dette viser erfaring at fallhøyden er enorm om noe skulle gå galt i salgsprosessen. Prosjektsalg og prising er nærmest en vitenskap. Dersom salgsapparatet feiler og ikke treffer hoppkanten riktig, kan for lav prising føre til at prosjektet selges på noen timer og dermed går store summer tapt. For høy prising over en tid kan også føre til stor skade ved at prosjektet får 'gjenganger status' og dømmes lite attraktivt av markedet. Her er en hårfin balanse mellom for høy prising og for lav prising. Videre er timing sentralt. En utilgjengelig tomt full av skog, snø eller sump, lansering av et prosjekt som ligger trafikkutsatt i en årstid hvor det ikke er vegetasjon, annonserte visninger kl. 19-20 når solen har gått ned bak naboens hus kl. 18.55 er eksempler på at timing har betydning for verdiskapningen.

Ved forhåndssalg er det videre viktig med håndtering av avtaler og lovgivning. Forhåndssalg av prosjekterte boliger reguleres av Bustadoppføringslova og aldri av Avhendingslova. Videre er meglerapparatets tilgjengelighet og tilstedeværelse medvirkende. Det samme gjelder dyktige rådgivere hva angår muntlige forhandlinger og både muntlige og skriftlige avtaleslutninger.

Salg av prosjektert bolig etter tegninger er en stor utfordring og krever både god kunnskap og rutine. Det er ofte behov for å foreta justeringer av planløsninger, fordeling av utomhusareal for å tilfredsstille krav i forbindelse med seksjonering osv. Utforming av kontrakter som gir utvikler rett til å foreta nødvendige justeringer er ofte en forutsetning for å kunne selge boliger på forhåndssalg. Uten slike forbehold, brukes ofte svært mye tid på diskusjoner om løsninger og prisavslag.

Betraktningperspektiv:

Påstand 5: 'Utforming av salgskontraktene har ingen betydning for verdiskapningen og kvalitet i prosjektet, timing og tilrettelegging er mer avgjørende'.

2.5.6 Prosjektledelse

Utgangspunktet for god prosjektledelse er klare mål, mandat samt klar fordeling av ansvars- og myndighetsforhold. Alt nedskrevet i en prosjektplan, selskapsavtaler m.v. (Wigen 1992).

Prosjekter som gjennomføres med suksess - det vil si at resultatet blir vellykket, gjennomført innenfor tidsplanen og til budsjetterte kostnader - kan spore røttene tilbake til startfasen. Det sies at japanerne bruker 80 % av tiden til å finne ut hva og hvordan de skal gjennomføre og gjøre, mens bare 20 % av tiden brukes på å gjennomføre prosjektet. I vesten bruker vi bare 20 % av tiden på å planlegge og de resterende 80 % brukes på gjennomføringen (Briner, Hastings, Gedds 2010:67).

Sammenligner man de to modellene, viser erfaring at den siste tar lengre tid, gir dårligere kvalitet og fører med seg store ekstrakostnader som kunne vært unngått. Prisen er høy når prosjektleder skal drive med brannslukking i ettertid (Esnould 2010:67).

Prosjektledere som legger inn ressurser og tid i forkant av prosjektet, oppnår redusert tidsforbruk, god kvalitet og sparte ekstrakostnader. Prosjektledere med ovennevnte fokus vil dermed oppnå påvirkning av verdiskapningen i utviklingsprosessen.

Betraktningperspektiv:

Påstand 6: 'Klare eller uklare myndighet og arbeidsoppgaver mellom utbygger og prosjektleder påvirker fremdrift i prosjektet og styring av sekvenser og loops'.

Del 3 - presentasjon av funn

3.0 Presentasjon av omstendigheter omkring prosjektene.

Utgangspunktet for søket etter case til dette studiet var at hele utviklingsprosessen fra idefase til salg og overlevering var gjennomført. Ref. innledning var det ikke greit å få tilgang på utviklingsprosesser som hadde tatt for seg reguleringsprosesser. Casestudiene tar derfor for seg utviklingsprosesser hvor det tas utgangspunkt i gjeldende regulering. Etter en omfattende vurderinger valgte jeg to cases, det ene bar preg av å være et 'vellykket case', det andre bar preg av å ikke være vellykket.

Enkelte mener at ulike kommuner har ulik praksis og saksbehandlingstid. Derfor har jeg valgt to case hvor begge ligger i Bærum kommune. Videre ligger begge case til kommunal vei med fartsgrense 30 km/t. Innenfor Bærum så ligger begge casene i svært sammenlignbare geografiske områder, herunder også hva angår oppnådd salgspris pr. kvm. for tomannsboliger. Kilde: Finn.no

Reguleringsbestemmelser tillater 20 % BYA for hver av eiendommene, samme krav til utomhusareal, minimumsareal på 1.200 m² pr. tomannsbolig og parkeringsareal på 36 m²:

- Tomt for case A er på totalt 3.750 m² - gir utnyttelse på BYA 750 m², fordelt på 6 boliger gir dette et bebygd areal (fotavtrykk i bakken) på 125 m² pr. enhet. Over to etasjer ga dette et areal på 170 m² BRA pr. bolig. Utbygger valgte å ikke bygge kjeller eller loft - ref. 'konseptutvikling'.
- Tomt for case B er totalt på 3.900 m² - gir utnyttelse på BYA 780 m², fordelt på 6 boliger gir dette et bebygd areal (fotavtrykk i bakken) på 130 m² pr. enhet. Utvikler valgte i samråd med arkitekt å oppføre BYA 130 m² + 'loft' og kjeller - totalt 270 m² BRA pr. enhet. Det vil si ca. 100 m² BRA mer pr. enhet enn case A.

Jeg har vurdert egenskapene til tomt i case A og B opp mot litteraturen i boken 'Eiendomsutvikling tidlig fase', kapittel 4: Bjarne Meel (2009). Tomtene for case A og B har svært like topografiske forhold (flate, ok adkomst, ok tilgang vann/kloakk m.m). Ingen spesielle servitutter. Tomten for case A er regulert og tomten for case B er uregulert, - utnyttelse for begge tomtene følger av bestemmelser i kommuneplanens arealdel.

For ordens skyld gjør jeg oppmerksom på at ingen eiendommer er like, de har egen 'personlighet' og egenskaper med dertil utfordringer som igjen innebærer at ingen utviklingsprosjekter har helt det samme utgangspunkt.

Alle enheter i begge case ble solgt innenfor en svært begrenset tidsperioden og dette tilsier at begge prosjekt har hatt svært sammenlignbare kår hva angår oppnådd salgspris. Kilde: Finn.no. Prosjekt B kjøpte inn tomten 'under finanskrisen' noe som kan tale for en gunstig timing hva angår et 'rolig marked'. Ref. også prisstatistikk med kilde Finn.no. På den annen side peker jeg på at det svært lange tidsforbruket i case B muligens kan tilskrives oppstart i 'finanskrisetid'. Begge utviklingsprosjektene er tatt i bruk av sluttbruker.

3.1 Case A

Utviklingsprosjektet hadde totalt et tidsforbruk på 1,5 år fra søknad om rammetillatelse ble sendt inn til Bærum kommune og til ferdigattest var utstedt (kilde: Bærum kommune, post innsyn). Det har vært svært positiv omtale av prosjektet 'på byen'.

Utviklingsprosjekt, totalt 6 enheter, total salgsverdi kr. 50 millioner.

Salgspris, snitt pr. enhet, kr. 8.300.000,-.

Organisert som single purpose, eiet av to selskaper.

Eiere har ikke gjennomført tilsvarende prosjekter sammen tidligere.

Ingen av eierne driver med produksjon/utførelse.

Årlig omsetning til eiergruppe ligger på ca. 50-60 millioner.



Figur. 8. Illustrasjonsfoto for prosjekt A, enkel klassisk arkitektur, over 2 plan.

Kilde: Finn.no (ikke bilde av prosjekt, - kun til illustrasjon)

Konseptutvikling

Case A har gjennomført en omfattende analyse av kjøperne i bestemte segment hvor det via kost-nytteanalyse og profilanalyse er avdekket en betalingsvillighet for boliger ned til et bestemt antall kvm. Funn som ble gjort viser at ned til en viss 'arealgrense' er smart og arealeffektiv planløsning viktigere enn antall m². Konseptet er fundamentert på at kjøperne er villige til å betale høy pris pr. m² dersom planløsning på boligene inneholder den 'riktige planløsning'. Kjøperne fokuserer på effektiv planløsning fremfor mange m².

Denne kombinasjonen gir rom for å bygge enklere hus og mindre hus forutsatt at innhold og 'setting' er riktig. Rent praktisk er konseptet enkelt, det støpes såle på mark og bygges over to fulle etasjer – uten kjeller og loft . Videre oppføres boligen uten fordyrende, vanskelig kalkulerbare og utsatte løsninger som: Takterrasser, verandaer, karnapp, underjordiske garasjer osv. Denne ide/konsept sammenholdes med søk etter 'flate tomter' i et avgrenset og definert geografisk område. Videre er konseptet å betale noen kroner mer for tomten – gitt at man oppnår opsjon.

Oppsøkende virksomhet ledet frem til kjøp av tomt som ikke var ute i markedet. Ved grundige analyser og gjennomført forretningside oppnår mønstercase et økt dekningsbidrag på kr. 1 million pr. bolig, totalt ca. kr. 5-6 millioner for hele prosjektet.

'Tidlig fase' vurderinger

Handlinger og oppgaver som utvikler gjennomfører i eiendomsutviklingen før kjøp/overdragelse av eiendommen regnes som 'tidlig fase'. Det er ofte vanlig å knytte 'tidlig fase' betraktninger opp mot 'uforutsigbare planprosesser'. I det følgende gjennomfører jeg intervju og studier for å se om teori og praksis innenfor 'tidlig fase' kan ha relevans og anvendelse for utvikling av ferdigregulert eiendom.

Utvidet modell – basert på studier av case A

Med utgangspunkt i hendelse og fasemodellen til Ratcliffe, Stubbs and Keeping (2009) har jeg kartlagt faser og hendelser for case A.

*Hva gjør en eiendomsutvikler i tidligfasen? (merket blått). August E. Rønnes: 2009)
Vurdere, fase 1 og 2 : Ideutvikling og ideforedling - herunder boligkonsept
Forberede, fase 3 og 4: Tilrettelegging og kontraktsforhandling.*

- Mulighetsanalyse i forhold til markedet og egen kapasitet
- Mulighetsanalyse i forhold til myndighetskrav, dokumentanalyser og samtaler
- Vurdering av organisering: Egenregi, joint venture / single purpose
- Skaffe finansiering til oppgjør og plan/byggemeldingsfase
- Forhandle m/grunneier om pris / eventuelt avtale opsjon
- Vurdere fremgangsform for prosjektutviklingen
- Kontrahere arkitekt
- Skissere og kalkulere om og om igjen
- Når ved budrunder: inngås og tidligfase avsluttet

-
- Etablere kontakt med kommunen – frivillig forhåndskonferanse
 - Tilpasse ide til tilbakemeldinger fra forhåndskonferanse
 - Etablere lokalt kontaktnett med myndigheter og involverte (naboer)
 - Sende søknad om rammetillatelse (eventuelt IG dersom utførende er valgt)
 - Håndtere naboklager, andre henvendelser, annen mulig motstand
 - Forhandle / dialog med kommunen dersom de har innvendinger til innsendte søknad
 - Godkjent rammetillatelse/ IG.

-
- Formalisere intensjonsavtaler
 - Forhandlinger, kontrahering og valg av entreprenør
 - Fleksibilitet til endringer i byggeperioden og mulighet for at entreprenør og kjøper gjennomfører forhandlinger
 - Valg av entrepriseform
 - Kontraktsforhandlinger, garantier, takstmann
 - Avklare ansvarsforhold
 - Valg av prosjektleder
 - Bygge

-
- Formalisere avtaler
 - **Utforme og seksjonere eiendommen**
 - Etablere kontakt med megler/markedet
 - Kontrahere megler og salgsapparat, faste priser eller budrunder
 - Forhåndssalg (Bufl.) eller salg etter ferdigstillelse (avhendingslova)
 - Salg
 - **Ferdigattest eller brukstillatelse**
 - **Overlevering / overtagelse**

Figur 9. Tidlig fase vurderinger case A.

Forklaring fargekode:

Blå: 'Tidlig fase' vurderinger

Grønn: Byggefase

Rød: Eiendomsutforming

'Tidlig fase' vurderinger for case A - sekvenser:

Drøftelsen tar utgangspunkt i 8-sekvens modellen (Røsnes 2009)

1. sekvens: Innledende forretnings ide/konsept er tilpasset markedet. Søk etter tomt i område tok utgangspunkt i konsept og forretningside og egnet tomt ble søkt frem i hht. utviklers akkvisisjonsplan. I tilknytning til tomtesøk ble det jobbet med eiere/utviklers nettverk, kartinnsyn web i Bærum kommune osv. På denne måte fikk utvikler kontakt med grunneier før tomten ble lagt ut i det åpne markedet.

2. sekvens: Med utgangspunkt i den konkrete tomten startet utvikler mulighetsstudier. Sjekket i forhold til marked v/meglere, observasjoner m.m. Utbygger gjennomførte analyser og oppsøkte alle aktører som på en eller annen måte kunne påvirke gjennomføring av prosjektet. Kommune og naboer vedr. fysisk gjennomføring, bank og potensielle medinvestorer for finansskilder, og grundig gjennomgang av eiendommens dokumentasjon (servitutter, privatrettslige avtaler osv hva angår legal gjennomføring). Det ble avdekket stor motstand mot prosjektet hos ressurssterk nabo.

3 sekvens: Det ble vurdert hvorvidt det skulle startes reguleringsprosess for å oppnå annen utnyttelse av eiendommen. Basert på vurderinger om risiko, potensiell avkastning og begrenset opsjonstid ble det besluttet å utvikle eiendommen ihht. gjeldende regulering. Innledende mulighetsstudier ble gjennomført muntlig med Bærum kommune som mente det maksimalt var mulig å oppføre 3 stk. eneboliger og med hver 15% BYA. Sett opp mot kommunens muntlige tilbakemelding var grunneiers prisforventning høy.

4 sekvens: Med utgangspunkt i mulighetsstudier som viste usikkerhet og høy tomtebelastning pr. enhet ble det fremforhandlet en avtale som regulerte kjøpesum og rett til opsjon. Kjøper ble gitt rett til å tre inn i kjøp til avtalte betingelser ved gitt IG på det prosjektet og antall enheter som utvikler selv ønsket, - innen gitt tidsfrist.

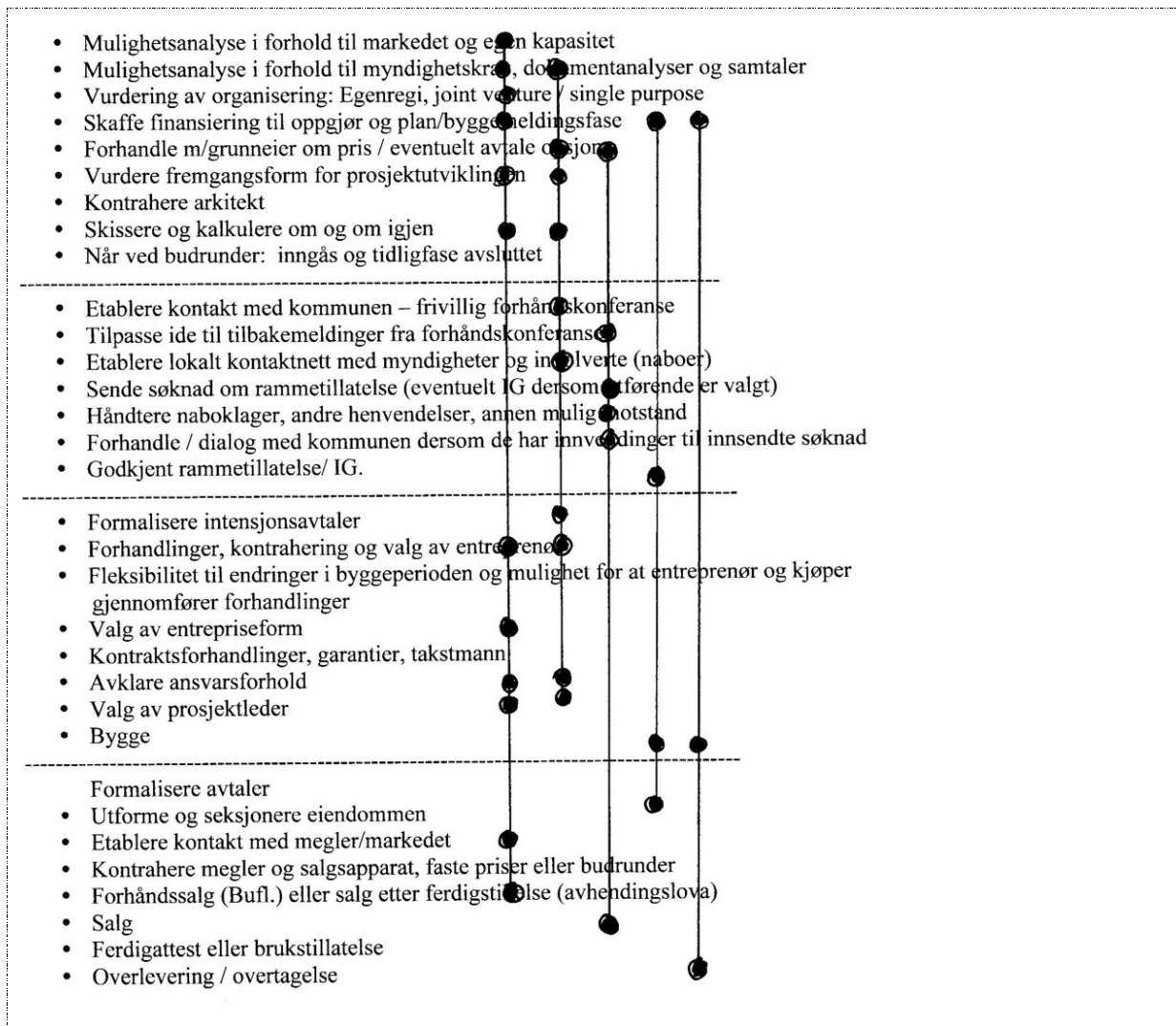
5 sekvens: Det ble inngått intensjonsavtale med entreprenør om å bygge under forutsetning av at der ble gitt rammetillatelse på omsøkte tegninger. Tegninger og skisser eid av utbygger ble tegnet av entreprenørens arkitekt og prosjekterende. Videre ble det gjennomført salg av alle 6 enheter med forbehold om rammetillatelse, finansiering og valg av entreprenør.

6 sekvens: Ved rammetillatelse ble forbehold fjernet i forhold til kjøpere, entreprenør og finansiering (som nå var ordnet). Deretter ble bygging iverksatt 6 uker etter rammetillatelse forelå. Søknad om IG ble innvilget og deretter ble tomt kjøpt ihht. betingelse avtalt i opsjon.

Ref. August E. Røsnes (2009): Først når eiendommen er overført utbygger kan akkvireringen av utviklingseiendommen regnes som avsluttet. Her har case A i tillegg til avklaring av usikkerhet i reguleringsbestemmelsene strukket akkvisisjonen helt frem til byggefase, - tilbakelagt detaljprosjektering og salg og deretter kjøpt tomten.

Planlegging, design og markedsvurdering

Parallell versus sekvensiell eiendomsutvikling, utføre hendelser og aktiviteter i loops



Figur 10. Registrering av parallelle handling og loops case A.

1. Utgangspunktet for utviklingen var utviklers konsept. Handlinger og loops for utviklingen beskrives skjematisk og en forenklet visualisering. Ref. figur 10.

2. Det opprettes kontakt med grunneier. Parallelt som utvikler forhandler med grunneier om pris og kjøpsbetingelser og eventuell opsjon iverksetter han mulighetsanalysen i forhold til myndighetskrav. Det etableres kontakt med kommunen for å finne svar. Det er lang bestillingstid på forhåndskonferanse - tid bestilles og inntil videre får utbygger muntlige svar fra kommunen. Parallelt med forhandlinger med grunneier og mulighetsanalyse tas det opp kontakt og drøftinger med entreprenør.

Det inngås intensjonsavtale mellom entreprenør og utvikler om at entreprenør skal bygge forutsatt godkjenning ihht. omsøkte tegninger og prosjekt. Ansvarsforhold og prosjektplan utarbeides. Entreprenør iverksetter tegning og detaljprosjektering av konseptet som utvikler har utarbeidet på forhånd. Det inngås avtale om betaling under forutsetning av at omsøkte tegninger godkjennes. Megler kontaktes for å starte utarbeiding av materiell og strategi. Inngås avtale om betaling til megler forutsatt at det gis rammetillatelse for omsøkte prosjekt. Etter dialog med nabo avdekkes motstand og at han vil klage på tiltaket grunnet at prosjektet vil være sterkt sjenerende. Utbygger tar opp dialog med nabo og drøfter alternativer, herunder mulighet for å oppføre mur og hekk mot eiendommen for å skjerme mot tiltaket.

3. Det inngås avtale om kjøp av eiendommen, herunder at kjøper har rett til å kjøpe eiendommen om han ønsker (kjøpsopsjon). Utvikler innkalles til forhåndskonferanse, ref. omsøkt i handling 2. Prosjektet tilpasses tilbakemelding fra forhåndskonferansen (justeres fra 3 til 2 adkomstveier) og rammesøknad sendes. Basert på positiv tilbakemeldinger fra forhåndskonferanse iverksettes forhåndssalg og alle enheter selges - det benyttes kontrakter med særskilt forbehold om godkjenning av omsøkte prosjekt samt mulighet for justering av prosjektet. I den videre saksbehandlingen av søknaden etter forhåndssalget ble det påkrevet å justere planløsning for å tilfredsstille krav til boder. Utforming av salgskontrakter ga rom for tiltrengte justering. Naboklage dukker opp og etter lang og intens dialog ble det inngått forlik ved at utbygger oppfører mur og hekk og at nabo trekker klage. Klagen ble trukket en uke før klagefristen gikk ut. Entreprenør anmodes om å klargjøre underleverandører slik at det kan søkes om IG straks rammetillatelse foreligger.

4. Ved godkjenning av rammesøknad ble anmodning om IG sendt uten opphold. Parallelt ble søknad om seksjonering sendt og forhåndssalg ble iverksatt og gjennomført som planlagt. God håndtering av reguleringsrisiko, markedsrisiko, byggerisiko førte til en gunstig bygge - finansiering av prosjektet. Utgraving og byggearbeider ble iverksatt noen dager etter at IG forelå.

5. Byggefase ble gjennomført frem til overlevering til kjøperne med klare ansvarsforhold mellom utbygger, entreprenør og øvrige involverte.

Funn viser dermed at case A har gjennomført utviklingsprosessen med utstrakt bruk av parallelle handlinger og loops.

Utvikler opplyser at parallell eiendomsutvikling er en god metode for å oppdage og fange opp problemer i en tidligere fase i utviklingsprosessen, som igjen er et viktig styringsverktøy for utvikler til å 'justere kursen' før prosjektet har kommet inn i angjeldende fase og har satt og låst seg for mye i forhold til eventuelle endringer (forhåndskonferanse med justering fra 3 til 2 veier og møte av naboklage er slike eksempler).

Håndtering av parallelle handlinger i form av loops i eiendomsutvikling bidrar dermed til god fremdrift i prosjektet ved at utvikler får startet på flere sekvenser på en gang, forberedelser og lage grovutkast som igjen blir justert av nye opplysninger og justeringer et annet sted i fasene og prosessen. Uten denne måten å jobbe på kan dette føre til at prosjektet låser seg fast. Ved å sikte langt frem og jobbe med loops ser og oppdager utvikler potensiell motstand mot prosjektet. Utvikler påpeker videre at loops og parallelle handlinger bidrar til at det blir vesentlig mindre venting og opphold i fremdrift mellom de ulike sekvensene og at dette er en av de viktigste årsakene til den gode fremdriften i prosjektet.

Entrepriseform, kontrahering og bygging

Case A anvender totalentreprise som kontraktsform i nær alle utviklingsprosjekter. Det er noen forutsetninger som ligger til grunn for valg av totalentreprise.

For det første påpeker utvikler at valg av totalentreprise fordrer at konseptet og bygg er oversiktlig og kalkulerbart. Kompliserte og uforutsigbare konstruksjoner og forhold fører ofte til at totalentreprenør øker prisen med et påslag/risikopremie for eventualiteter og potensielle vanskelighetene som kan møte han i byggeprosessen. Dette kan gå på forhold ved tomtens beskaffenhet herunder grunnforhold, vanntilførsel, avløp, tekniske løsninger med takkonstruksjoner, karnapp, spesielle trappeløsninger osv. I følge utvikler har totalentreprenøren en tendens til å 'svartmale' for å kunne forsvare økning og påslag i prisen.

I en totalentreprise er det videre ikke hensiktsmessig å 'stoppe prosessen' for å tenke – derfor må alt tenkes igjennom og være klargjort på forhånd.

Videre innebærer valg av totalentreprise at utvikler 'mister mye av styringen, herunder mulighet for å sette inn/ bestemme valg av underentreprenører i byggeprosessen'. Utbygger presiserer derfor at han bruker svært mye tid i forhandlings og planleggingsfasen slik at grunnlaget for entreprisekontrakten er utførlig gjennomarbeidet og gjennomførbar uten store endringer og justeringer etter oppstart på byggeplassen. Derfor legges det ressurser i utforming av kontrakter, romprogram, spesifisering av utførelse, baderomsløsninger osv.

På denne måten er problemer løst på forhånd og det går på skinner når byggeprosessen starter. Videre påpeker utbygger at totalentreprise forutsetter at planløsninger og hele grunnstammen for boligkonseptet 'godtas av kjøperne' slik at det er minimalt behov for å foreta endringer. Større endringer og justeringer er ikke ønsket og er svært kostbart.

Utbygger opplyser at hovedårsaken til valg av totalentreprise er at han dermed overfører produksjonsrisikoen til totalentreprenør. Kostnaden ved å ikke få konkurranseutsatt underentreprenørene kaller han premien for produksjonsrisikoen. Utvikler 'betaler gladelig hver krone det koster å slippe risikoen for kostnadssprekk og eventuelle forsinkelser'. Videre opplyser utbygger at totalentreprise er 'gull verdt' ved senere reklamasjoner fra kjøperne fordi totalentreprenøren er ansvarlig for grensesnitt problemer. Utbygger sørger alltid for at totalentreprenør har en byggmestergaranti på leveransen - minst tilsvarende den garanti som utvikler har overfor sine kjøpere.

For å sikre fremdrift og riktig levering har utvikler av case A erfart at dagbøter på totalentreprenør er det eneste som duger. Ved andre entreprisereformer har utvikler erfart at dersom han stiller med egne underleverandører så kan disse utebli av en eller annen grunn. Dermed får dette følger for hovedentreprenør som skyver skyld over på byggherre. Og dermed kan dette være årsaken og starten på en forsinkelsesrekke som utvikler selv ikke har kontroll over og med store konsekvenser for kostnader, herunder sprekk i tidsskjema.

Totalentreprenøren ferdigstilte alle boligene en måned før avtalt overtagelse, da med ferdigattest for alle boligene. Utvikler som også er prosjektleder er godt fornøyd med medgått tid og ressursforbruk i byggefasen i forhold til planlagt, - utgjorde ca 10 % av totale ressurser og i samsvar med prosjektplanen.

Markedsføring og salg

Case A solgte alle enheter som forhåndssalg, - før kjøp av tomt i tidlig fasen.

Alle enheter ble solgt i en runde. Dette førte til at det ble oppnådd 'stordriftsfordeler' både i tilknytning til megleromkostninger og i forhandlinger med entreprenør. Ref. utvikler kan man oppnå opptil 10% høyere pris ved å vente med salg til boligene er ferdig bygget. Forhåndssalg bidrar imidlertid til å løse markedsrisiko og finansieringsrisiko og utvikler mener at opptil 10 % lavere salgssum er en 'akseptabel premie' for å redusere/eliminere denne risikoen. Videre ble det besluttet salg av alle enheter på en gang for å unngå 'to leire' - et halv prosjekt med innflyttere samtidig som den andre halvdel er under bygging.

I følge utbygger nesten alltid dette til misnøye hos både håndverkere og kjøpere.

Case A har i alle faser av utviklingsprosessen, herunder ved salg benyttet avtaleverk med en viss 'fleksibilitet og bevegelse'. Gjennomførte salg i en meget tidlig fase. Sett opp mot at det var 'selgers marked' fikk utvikler lagt inn justeringsmuligheter både hva angitt justering av prosjektet innenfor gitte rammer (denne retten benyttet utbygger til både justering av planløsning og hva angår fordeling av utomhusareal - begge etter påkrav fra kommunen).

Utbygger er videre opptatt av at 'timing av salgsprosessen' fører til høyere salgspris, herunder ble dette kombinert med at tomten ble ryddet og klargjort samtidig uten snø. Videre ble det valgt en svært erfaren megler fra nærområdet med god kapasitet til å håndtere henvendelser. Tre enheter ble solgt for prisantydning og deretter ble tre enheter solgt høyere enn prisantydning etter budrunder. Alt gjennomført og overstått i 'tidlig fase' med opsjon på tomten, forbehold om godkjenning i kommunen og at finansiering ordner seg.

Prosjektledelse

I prosjektet er det klare mål, mandat samt klar fordeling av ansvars- og myndighetsforhold. Alt nedskrevet i en prosjektplan, selskapsavtaler m.v. Utvikler opplyser at det nærmest ikke forekommer misforståelser og gråsoner om ansvar og myndighet.

Prosjektleder er videre opptatt av å legge inn ressurser i forkant av prosjektet slik at fremdrift og arbeid med de ulike sekvenser er nøye planlagt i prosjektplanen. Han sendte for eksempel inn anmodning om forhåndskonferanse da grunneier og utvikler satte seg ved forhandlingsbordet. Videre ble innledende skisser modifisert i samsvar med tilbakemeldinger fra forhåndskonferanse, kommunens kommentarer med hensyn til boder ble løst da kjøperne allerede hadde gitt samtykke til denne justering i planløsning, og naboklage ble trukket 2 dager før klagefrists utløp etter inngått forlik. Til sist ble oppdukkende uenighet mellom entreprenør og en av kjøperne fanget opp dagen før overtagelse og løst slik at protokoll ble signert uten kommentarer. Hans estimat er at han bruker opp mot 70 % av tiden til planlegging, og resterende 30 % til gjennomføring av jobben.

Selv så definerer han at en effektiv prosjektleder skal ha nødvendige fullmakter og mandater og at jobben ikke må deles mellom flere aktører ihht. avtale som pulveriserer ansvar og mandat. Videre er han opptatt av at problemer må løses og planlegges 'i forkant' og at prosjektleder må ha evne til å 'sikte langt', oppdage, se og ta tak i potensiell motstand og hindringer som kan hindre fremdrift i prosjektet.

Intervju og funn - utbygger og medaktører

Suksesskriterier

Suksesskriteriene brukes i etterkant til å vurdere om prosjektet var vellykket. Nedenfor følger 6 definerte suksesskriterier som kan brukes til å etterprøve suksess. Det er få prosjekter som vil score fullt på alle dimensjonene. Suksesskriteriene er laget med utgangspunkt i: Riktig leveranse, til rett tid, riktig kvalitet og innenfor kostnadsrammen.

- Prosjektet har nådd sitt prosjektmål, det vil si at leveransen er levert ferdig i henhold til avtalte spesifikasjoner, innenfor tid og kostnadsrammen.
- Prosjektet har nådd sitt effektmål, dvs. ønsket avkastning og fortjeneste (internt i egen organisasjon).
- Eksterne kunder har hatt fordeler av prosjektet og prosjektets resultater.
- Egen organisasjon har hatt læringsutbygge av prosjektet.
- Prosjektdeltakerne føler at de har hatt personlig læringsutbytte av prosjektet.
- Øvrige interessenter har fått levert hva som er avtalt.

Kjøpere: Alle kjøperne til case A svarte at de som hovedinntrykk var svært fornøyd med avtalte leveranse fra byggherre og at leveransen ble levert ihht. avtalte spesifikasjoner, innenfor tid og kostnadsramme. I tillegg var de svært fornøyd med den håndtering av ekstra tilleggsarbeider som totalentreprenøren foresto.

Eier/utbygger: Eiere av prosjekt A svarte at budsjett ikke er overskredet på noen poster.
Snittkarakter:

Entreprenør: I case A svarer eksterne kunder som totalentreprenør og hans underleverandører at de har hatt fordeler av prosjektet. Videre svarer disse at de har hatt læringsutbytte av prosjektet og gjerne vil samarbeide med byggherre igjen.

Naboer: Naboer i case A svarer at det var tøffe forhandlinger med utbygger i innledende fase, dog kom man raskt til enighet og byggherre leverte hva han hadde lovet innfor avtalt tid.

Kommune: Kommunen og offentlige etater – ikke fått tilbakemelding.

Grunneier: Grunneier for case A er fornøyd, utbygger gjennomførte som avtalt og benyttet seg til kjøpsrettigheten. Han har siden inngått flere avtaler og gjort flere forretninger med utbygger av case A.

Andre: Megler, oppgjørsansvarlige, involverte naboer, ansvarlig søker, utbyggers bank.

Spørreskjema følger som vedlegg til oppgaven.

Kvalitet og vellykket for hvem ?

Utbygger og 'alle berørte' er i karakterskala gitt valget mellom -2, -1, +1 og +2. Hvor -2 er dårligst og +2 er best. casestudie og intervju, - drøfting av suksesskriterier:

- Kjøperne ga svært høy score på at leveransen var ferdig ihht. avtalte spesifikasjoner og innenfor gitte kostnadsramme. Videre var alle boligene ferdig for kjøpers overtagelse innenfor avtalt tid. Prosjektet har således nådd sitt prosjektmål.
- Prosjektet har gitt nøyaktig de ønskede effektmål, herunder er regnskap nøyaktig i samsvar med budsjett, høyeste score
- Eksterne kunder og leverandører har hatt fordeler av prosjektets resultater.
- Egen organisasjon har hatt god læring, det samme prosjektdeltakerne (leverandører osv).
- Naboer og kommune har fått levert hva som er avtalt. Det samme gjelder grunneier som solgte tomten til utbygger.

Når intervjuer og funn sammenholdes mot suksesskriteriene så gir dette svært høy score på alle kriterier, - både hva angår kvalitet for utbygger og kvalitet for alle medaktørene. Det er ikke vanlig å oppnå toppscore på alle punkter. Basert på de funn som her er gjort ser det ut som at utviklingsprosjektet er gjennomført med høy grad av kvalitet og at case er vellykket for utvikler og medaktører.

Intervjuobjekter som deltar i denne type undersøkelser har en tendens til å legge seg på middelveier. Skalaen -1, -2, +1, +2 ble laget slik at det ikke var mulig for intervjuobjektene å ikke velge en positiv eller negativ regning.

Case A - kvalitet og vellykkethet

Funn i intervju og undersøkelser ser ut til å passe med mine innledende antagelser om at case A er et antatt suksess case.

Suksesskriterier	Case A	Kvalitet
Prosjekt mål:		
Leverte ihht. avtalte spesifikasjoner?	1,5	Høy
Innefor avtalt tid?	2	Høy
Innenfor kostnadsrammen?	1,5	Høy
Effekt mål:		
Ønsket avkastning og fortjeneste internt?	2	Høy
Eksterne kunder har hatt fordel av prosjektet?	1,5	Høy
Læring i egen organisasjon?	2	Høy
Læringsutbytte hos prosjektdeltagerne?	1	Høy
Øvrige interessenter fått levert hva som er avtalt?	1,5	Høy
Foreløpig resultat:	+1,6	Høy grad av vellykket

Tabell 2. Poengfordeling fra intervju med utbygger og andre berørte. Egenprodusert

Score kvalitet: -2 er dårligst og +2 er best.

+1,6 er en uvanlig høy score som snitt for alle kvalitetsdimensjonene. Dette er funn som underbygger at case A er et antatt suksesscase.

3.2 Case B

Utviklingsprosjektet hadde et totalt tidsforbruk på ca. 4 år fra søknad om rammetillatelse ble sendt inn til Bærum kommune og til ferdigattest var utstedt (kilde: Bærum kommune, post innsyn). . Det er pr. d.d. ikke gitt ferdigattest for prosjektet, kun midlertidig brukstillatelse mot at utvikler har stillet bankgaranti (kilde: Bærum kommune, post innsyn). I tillegg har det vært svært negativ omtale av prosjektet i media og 'på byen'.

Utviklingsprosjekt, totalt 6 enheter, total salgsverdi ca. kr. 51 millioner.

Salgspris, snitt pr. enhet, kr. 8.450.000,-.

Organisert som single purpose og eies av flere selskaper.

Eiere har gjennomført tilsvarende prosjekter tidligere.

Ingen av eierne driver med produksjon/utførelse.

Årlig omsetning til eiergruppe ligger på ca. kr. 100 millioner.



Figur 11. Illustrasjonsfoto for prosjektet, takterrasser, karnapp, over 4 plan.

Kilde: Finn.no (ikke bilde av prosjekt, - kun til illustrasjon)

Konseptutvikling

Funn viser at Case B ikke har lagt ned ressurser i denne sekvensen. Utbygger kopierer svært ofte sine egne eller 'naboens prosjekt' når dette selges godt. Utviklers forretningside eller konseptet er kjøpt av attraktive boligtomter med rask overtagelse. Han 'stoler' på at arkitekten som også er prosjekterende finner ut av hva som skal tegnes fra prosjekt til prosjekt. Hvert enkelt prosjekt krever skreddersøm. Utvikler prosjekterer maksimal utnyttelse av BYA ('foten i bakken') og bygger i tillegg alt det areal som kan bygges, dvs. maksimal utnyttelse over 4 plan, dvs.: 2 etasjer + innredet kjeller og loft. Videre prosjekteres boligene med 'spennende løsninger', terrasser, karnapp osv. Case B solgte tomannsboligene på 270 kvm BRA i snitt for kr. 8,45 million. Med utgangspunkt i at prosjekt A og B ligger i svært sammenlignbare områder på sammenlignbare tomter solgte case A boliger på 170 kvm BRA for en snittpris på kr. 8,3 million.

'Tidlig fase' vurderinger

Handlinger og oppgaver som utvikler gjennomfører i eiendomsutviklingen før kjøp/overdragelse av eiendommen regnes som 'tidlig fase'. Det er ofte vanlig å knytte 'tidlig fase' betraktninger opp mot 'uforutsigbare planprosesser'. I det følgende gjennomfører jeg intervju og studier for å se om teori og praksis innenfor 'tidlig fase' kan ha relevans og anvendelse for utvikling av ferdigregulert eiendom.

Utvidet modell – basert på studier av case B

Med utgangspunkt i hendelse og fasemodellen til Ratcliffe, Stubbs and Keeping (2009) har jeg kartlagt faser og hendelser for case B. Jeg har tatt utgangspunkt i modellen som jeg utarbeidet for A. Case B har gjennomført en rekke færre hendelser og aktiviteter enn case A og dette er visualisert ved å 'sette strek' over fasene i modellen.

Hva gjøre en eiendomsutvikler i tidligfasen (vurdere og forberede, ref. modell...):

- Mulighetsanalyse i forhold til markedet og egen kapasitet
- Mulighetsanalyse i forhold til myndighetskrav, dokumentanalyser og samtaler
- Vurdering av organisering: Egenregi, joint venture / single purpose
- Skaffe finansiering til oppgjør og plan/byggemeldingsfase
- Forhandle m/grunneier om pris / eventuelt avtale opsjon
- Vurdere fremgangsform for prosjektutviklingen
- Kontrahere arkitekt
- Skissere og kalkulere om og om igjen
- Når ved budrunder: inngås og tidligfase avsluttet

-
- ~~Etablere kontakt med kommunen – frivillig forhåndskonferanse~~
 - ~~Tilpasse ide til tilbakemeldinger fra forhåndskonferanse~~
 - ~~Etablere lokalt kontaktnett med myndigheter og involverte (naboer)~~
 - Sende søknad om rammetillatelse (eventuelt IG dersom utførende er valgt)
 - Håndtere naboklager, andre henvendelser, annen mulig motstand
 - Forhandle / dialog med kommunen dersom de har innvendinger til innsendte søknad
 - Godkjent rammetillatelse/ IG.

-
- Formalisere intensjonsavtaler
 - Forhandlinger, kontrahering og valg av entreprenør
 - Fleksibilitet til endringer i byggeperioden og mulighet for at entreprenør og kjøper gjennomfører forhandlinger
 - Valg av entrepriseform
 - Kontraktsforhandlinger, garantier, takstmann
 - Avklare ansvarsforhold
 - Valg av prosjektleder
 - Bygge

Formalisere avtaler

- Utforme og seksjonere eiendommen
- Etablere kontakt med megler/markedet
- Kontrahere megler og salgsapparat, faste priser eller budrunder
- Forhåndssalg (Bufl.) eller salg etter ferdigstillelse (avhendingslova)
- Salg
- Ferdigattest eller brukstillatelse
- Overlevering / overtagelse

Figur 12. Tidlig fase vurderinger, case B.

Forklaring fargekode:

Blå: 'Tidlig fase' vurderinger

Grønn: Byggefase

Rød: Eiendomsutforming

'Tidlig fase' vurderinger for case B:

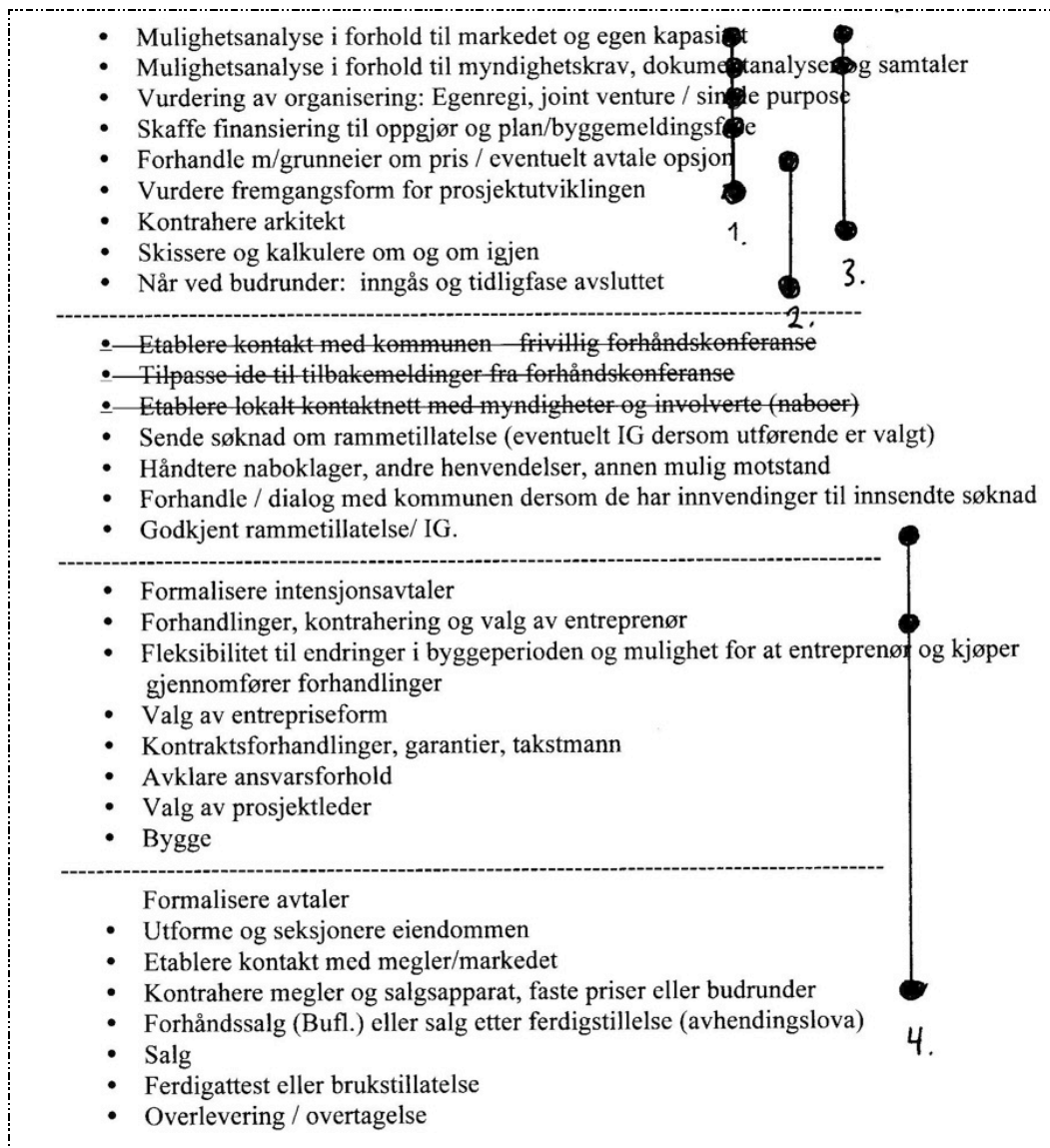
Drøftelsen tar utgangspunkt i 8-sekvens modellen. Kilde Augst E. Røsnes:2009

1. sekvens: Forretningsside baserer seg på kjøp av eiendom og tomter med kapasitet til ytterligere bebyggelse. Eiendommen ble kjøpt etter annonsering og budrunder.

2. sekvens: Mulighetsstudier baseres primært på egne analyser.

Deretter blir eiendommen overført kjøper og 'tidlig fase' er avsluttet

Parallele handlinger og loops case B:



Figur 13, Registrering av parallelle handling og loops case B.

Sekvens 1: Prisforhandlinger i budrunde og kalkulere. Akkvisisjon av tomt.

Sekvens 2: Mulighetsanalyser og kontrahering av arkitekt foregår parallelt.

Sekvens 3: Arkitekt engasjeres etter akkvisisjon og han håndterer søknad om ramme.

Sekvens 4: Ved rammetillatelse startet anbudsforespørsler og forhåndssalg parallelt.

For øvrig har hendelser blitt utført som sekvenser, i den rekkefølge de er beskrevet ovenfor.

Entrepriseform, kontrahering og bygging

Case B anvender delt entrepris i alle prosjekter. På denne måten har utvikler ambisjoner om å oppnå reell konkurranse mellom de ulike underentreprenørene og dertil lavere produksjonspris pr. kvm. Videre ønsker han å beholde og pleie sine kontakter og byggeforbindelser som rørlegger, elektriker, flislegger osv.

Utvikler opplever imidlertid store problemer når en av entreprenørene ikke kan levere til avtalt tid. Dersom for eksempel elektriker ikke møter opp til avtalt tid for å legge en varmekabel så resulterer dette i at murer står på vent, deretter snekkere og flislegger. En slik forsinkelse blir vanskelig å ta inn igjen.

Videre mener utvikler at delt entrepris med hans faste arkitekt som prosjekterende er en smart og praktisk løsning. Det dukker alltid opp behov for å justere planløsninger osv når veggene står der (saker som var vanskelig å oppdage på tegningene). Dermed er det lagt inn fleksibilitet til å foreta endringer og det er flere slike endringer som er foretatt og som har reddet situasjonen. Dette hadde ikke vært mulig ved totalentreprise fordi man da er låst til å følge prosjektfremdrift, skjemavelde osv.

Boligene ble kraftig forsinket og var klare for levering 4 måneder etter avtalt overtagelse med kjøperne. Videre har det vært store utfordringer hva angår fremskaffelse av brukstillatelse. Flere av kjøperne har holdt tilbake en vesentlig del av kjøpesummen. Boligene har ennå ikke fått ferdigattest. Det har vært stor turnover hva angår prosjektledelse, totalt 3 prosjektledere har blitt skiftet ut.

Utviklers ressursbruk i byggefasen utgjorde ca. 80-90% av hans totale ressursbruk i prosjektet. Utvikler har ikke noe 'forhold' til byggerisiko og eventuelt hvordan han kan håndtere denne.

Markedsføring og salg

Case B valgte å stykke opp salgene ved å selge i to byggetrinn. Halvpart som forhåndssalg og halvpart inn i byggefase med begrunnelse i antagelser om at dette gir høyere salgspris.

Utvikler ser at han mistet noe av synergi og stordriftsfordeler under byggingen samt konflikter mellom innflyttere i ferdige hus med anleggsplass som nærmeste nabo som følge av todelt salgsfase. Antagelser om høyere salgspris som følge av to byggetrinn slo ikke til.

Case B benytter standard salgskontrakter etter bufl. og benytter ikke 'særavtaler' med rett til justeringer. Det 'dukker opp' utfordringer som følge av behov for justeringer innimellom iflg. utvikler men ikke av større art enn at det lar seg løse. Standardkontrakter gir rom for å justere forhold som 'ikke vesentlig forandrer kvaliteten på boligene'. En av hovedårsakene til vanskeligheter med å få brukstillate for case B var at det ikke ble tatt noen forbehold om rett til justeringer av denne art i salgssavtalene ovenfor kjøperne. Utbygger kom dermed i 'heisen' flere ganger fordi boligene var solgt og det var behov for å justere prosjektet, herunder fordeling av utomhusareal og andre plikter som ble pålagt av kommunen/naboer.

Prosjektledelse

Prosjektet styres av flere eiere og rollefordelingen er uklar. Det er ikke utarbeidet en klar prosjektplan for prosjektet og det er ikke ensartede instruksjoner for mandat, prokura og arbeidsoppgaver. I byggefase har det vært 3 forskjellige prosjektledere, og funn viser at naboer, kjøpere og andre aktører ikke vet hvem de skal forholde seg til i prosessen.

Prosjektleder og utvikler er videre opptatt av å engasjere faglig ekspertise når det dukker opp problemer. I denne anledning er det funn som viser at prosjektet bruker noe lang tid i denne forbindelse. Utvikler og planlegger benytter ca. 20 % av tid og ressurser og resten går med 'ut i felten'.

Utvikler og prosjektleder er av den oppfatning at problemer i det store og hele kan løses under marsjen.

Intervju og funn - utbygger og medaktører

Suksesskriterier

Suksesskriteriene brukes i etterkant til å vurdere om prosjektet var vellykket. Nedenfor følger 6 definerte suksesskriterier som kan brukes til å etterprøve suksess. Det er få prosjekter som vil score fullt på alle dimensjonene. Suksesskriteriene er laget med utgangspunkt i: Riktig leveranse, til rett tid, riktig kvalitet og innenfor kostnadsrammen.

- Prosjektet har nådd sitt prosjektmål, det vil si at leveransen er levert ferdig i henhold til avtalte spesifikasjoner, innenfor tid og kostnadsrammen.
- Prosjektet har nådd sitt effektmål, dvs. ønsket avkastning og fortjeneste (internt i egen organisasjon).
- Eksterne kunder har hatt fordeler av prosjektet og prosjektets resultater.
- Egen organisasjon har hatt læringsutbygge av prosjektet.
- Prosjektdeltakerne føler at de har hatt personlig læringsutbytte av prosjektet.
- Øvrige interessenter har fått levert hva som er avtalt.

Kjøpere: Kjøperne (en kjøper uteble fra undersøkelsen) til case B svarte at de som hovedinntrykk var svært misfornøyd med leveransen fra byggherre. Som tilleggskommentarer kommenterte over halvparten av kjøperne at prosjektleder var umulig å få tak i og at det som konsekvens av dette ble gjort mange feil på utførelse og overflater i forhold til bestillinger. Stadig nye prosjektledere som ikke var orientert om hva den forrige prosjektlederen hadde fått av info. På denne måten gikk historien tapt og kjøperne måtte starte prosessen på nytt med ny prosjektleder hele tre ganger.

Eier/utbygger: Eier av prosjekt B svarte at resultat ikke ble slik som budsjettet. Som forklaring på dette ble det gitt forsinkelse og lang varighet for prosjektet og dertil høye rentekostnader både på pantelån for innkjøp av tomt samt renter på byggelån. I tillegg kostet forsinkelsen dyrt i dagbøter.

Entreprenør: I case B svarer en av underentreprenørene at de har hatt et greit samarbeide, dog kaotisk og lite planmessig. Kun fått kontakt med en av mange.

Naboer: Naboer i Case B er svært misfornøyd med prosjektet og utvikler, det var ikke satt opp sikring, det ble ikke foretatt sikring ved tunge grunnarbeider og flere av de jobber som ble lovet utbedret og gjennomført er ikke gjort pr. d.d.

Kommune: Kommunen og offentlige etater – ikke fått tilbakemelding.

Andre: Ikke fått tilbakemelding.

Spørreskjema følger som vedlegg til oppgaven.

Kvalitet og vellykket for hvem ?

Utbygger og 'alle berørte' er i karakterskala gitt valget mellom -2, -1, +1 og +2. Hvor -2 er dårligst og +2 er best. casestudie og intervju, - drøfting av suksesskriterier:

Casestudie og intervju, - drøfting av suksesskriterier.

- kjøperne svarte at leveransen var ca. 4 måneder forsinket og var ikke levert innenfor avtalte spesifikasjoner.
- Prosjektet har ikke gitt de ønskede økonomiske effektmål internt.
- Naboer og interessenter har ikke fått levert hva som er avtalt og venter fortsatt på murer, gjerder, drenskummer m.m.

Når intervjuer og funn sammenholdes mot suksesskriteriene for case B gir dette en svært lav score hva angår kvalitet for medaktører. Prosjektet har ikke gitt de ønskede effektmål. Det er på det rene at utviklingsprosjektet er gjennomført med liten grad av kvalitet og kvalifiserer ikke til betegnelsen vellykket.

Case B - kvalitet og vellykkethet

Holdt opp mot definerte suksesskriterier er mine innledende antagelser om at case B har lav grad av vellykkethet i stor grad blitt styrket.

Suksesskriterier	Case B	Kvalitet
Prosjekt mål:		
Levering ihht. avtalte spesifikasjoner?	-1,5	Lav
Innenfor avtalt tid?	-2	Lav
Innenfor kostnadsrammen?	-1,5	Lav
Effekt mål:		
Ønsket avkastning og fortjeneste internt?	1	God
Eksterne kunder har hatt fordel av prosjektet?	-	Ikke målt
Læring i egen organisasjon?	-	Ikke målt
Læringsutbytte hos prosjektdeltagerne?	-	Ikke målt
Øvrige interessenter fått levert hva som er avtalt?	-2	Lav
Foreløpig resultat:	-1,2	Lav grad av vellykkethet

Tabell 3. Poengfordeling case B fra intervju med utbygger og andre berørte. Egenprodusert.

Utbygger og interessenter er gitt valget mellom score på -2, -1, +1 og +2. Hvor -2 er dårligst og +2 er best. Her ser man at utvikler gir 1 til seg selv ved måling av sitt effekt mål, utvikler har tjent bra med penger på prosjektet og er fornøyd. På den andre siden fremkommer det at øvrige dimensjoner får lav score fra berørte. Funn underbygger derfor at prosjektet har en begrenset grad av vellykkethet og som følge av at flere dimensjoner gir lavt kvalitetsmål oppnår prosjektet i sum en klassifisering som lav grad vellykkethet.

3.3 Konklusjon

I dette kapitlet har jeg gjennomført intervju og studier av case A og B. jeg har gjort en rekke funn om hvilke valg, prioriteringer og handlinger som er foretatt i prosjekt A og B i de ulike faser og sekvenser. Disse funnene tjener som utgangspunkt for drøftelse av mine påstander i betraktningsspektivet, ref. oppgavens kapittel 4 hvor jeg håper å finne noen svar på min problemstilling: Når, hvor og hvordan påvirkes kvalitet og vellykkethet i eiendomsutviklingen.

Det kan diskuteres hvorvidt de enkelte suksesskriterier skal ha lik vekt eller om disse skal tillegges ulik vekt seg imellom. Fra utbyggers ståsted kan det synes som at vellykkethet i effekt mål og fortjeneste er viktigere enn de øvrige. Likeledes kan man ut fra brukers ståsted argumentere for at prosjekt mål hvor levering ihht. avtalte spesifikasjoner, innenfor avtalt tid og til riktig tid skal vektes høyere enn øvrige og at hans effekt mål skal ha høyere effekt. Ut fra slike hensyn kan det muligens argumenteres for vekting av kriterier slik at noen suksesskriterier tillegges større betydning og vekt enn andre. Med utgangspunkt i min formulerte problemstilling i denne oppgaven: 'vellykkethet for alle involverte i

eiendomsutviklingen' lar jeg alle suksesskriterier være likt vektet med hensyn til hvor kvalitet tilføres og at den totale vellykkethet er en lik vurdering av alle kriterier.

Sammenligning av vellykkethet i case A og B: Jeg har foretatt intervju og målt resultater fra intervju opp mot definerte suksesskriterier som måler kvalitet i de ulike berøringspunkter med berørte og den samlede vurdering om kvalitet 'hos alle involverte' sier noe om vellykketheten i utviklingen.

Kvalitet og vellykkethet, case A og B:

Suksesskriterier	A	Kvalitet	B	Kvalitet
Prosjekt mål:				
Lvert ihht. avtalte spesifikasjoner?	1,5	Høy	-1,5	Lav
Innefor avtalt tid?	2	Høy	-2	Lav
Innenfor kostnadsrammen?	1,5	Høy	-1,5	Lav
Effekt mål:				
Ønsket avkastning og fortjeneste internt?	2	Høy	1	God
Eksterne kunder har hatt fordel av prosjektet?	1,5	Høy	-	Ikke målt
Læring i egen organisasjon?	2	Høy	-	Ikke målt
Læringsutbytte hos prosjektdeltagerne?	1	God	-	Ikke målt
Øvrige interessenter fått levert hva som er avtalt?	1,5	Høy	-2	Lav
Foreløpig resultat vedr. vellykkethet:	+1,6	Høy grad vellykkethet	-1,2	Lav grad vellykkethet

Tabell 4. Sammenstiller kvalitet og vellykketheten mellom case A og B. Egenprodusert.

Hva som er kvalitet er ikke et objektivt mål, det er ikke noe fast apriori forståelse for hva som er kvalitet. Den enkeltes kvalitetsbegrep påvirkes og 'forstyrres' av en rekke mekanismer. Den enkeltes forventninger som ofte skapes av utvikler, prosjektleder, entreprenør osv. er dermed med på å påvirke den enkeltes kvalitetsbegrep. Videre vil en utvikler som fremtrer sympatisk og imøtekommende ved å sette i gang en dialog kunne få høyere kvalitets score enn en utvikler som oppfattes som mindre sympatisk og ikke være opptatt av dialog - dette til tross for at de i utgangspunktet leverer den samme vare. Dette er således et viktig forhold å ta hensyn til når man skal evaluere resultater fra undersøkelsen. I tillegg er dette viktig kunnskap for eiendomsutviklere som dermed kan jobbe med å oppnå høyere kundetilfredshet, både ved å levere en bedre kvalitet på sine tjenester og produkter men også lære å jobbe med 'kundens forventninger' og dermed levere en høyere 'opplevd kvalitet' for kundene.

Del 4

Eiendomsutvikling - påvirkning av kvalitet og vellykkethet

4.0 Betraktningperspektiv, drøfte påstander

Jeg tar utgangspunkt i de påstander som jeg formulerte i betraktningperspektiv, kapittel 2 og setter disse opp mot de funn som jeg gjorde i case studiene i kapittel 3. Basert på de funn som ble gjort i casestudie drøfter jeg om mine påstanders gyldighet blir styrket eller svekket. I tillegg drøfter jeg om teorien styrker eller svekker mine påstander. Vitenskap og metode er slik at mine påstander ikke kan bli verifisert, de kan i utgangspunktet bare bli falsifisert. Som metode er det snakk om at påstandene kan få økt styrke eller svekket styrke. I det følgende drøftes påstander med kapittelinnndeling etter påstander.

4.1 Konseptutvikling:

Påstand 1: 'Konseptutvikling har liten betydning for påvirkning av kvalitet og vellykkethet i utviklingen'. Funn viser at 'antatt suksess case' har lagt ned betydelig tid og ressurser i foranalyse og konseptutvikling. Videre viser funn at utviklers 'spissing av konseptet' i denne fasen ga et vesentlig tilskudd i prosjektets dekningsbidrag ved å redusere utnyttelsen fra 4 etasjer til 2 etasjer, så lenge boligen fortsatt var ca. 170 m² bruksareal. Konseptet ga dermed bidrag til kvalitet og vellykkethet ved å gi et solid bidrag til styrket dekningsbidrag, som igjen styrket prosjektets effektmål. Ovennevnte funn ser ut til å passe dårlig med påstand 1 om at 'konseptutvikling og foranalyser har liten betydning for påvirkning av kvalitet og vellykkethet i utviklingen'. Det ble ikke gjort noen funn som styrker eller svekker påstand 1 i case B, da det ikke ble gjennomført foranalyse og konseptutvikling i dette prosjektet. Dersom jeg rent hypotetisk forutsetter at det ble gjort funn i case B som viste stor grad av kvalitet og vellykkethet i alle dimensjoner, ville dette funn allikevel ikke kunne styrke påstanden om at foranalyse og konseptutvikling har liten betydning. Tross funn som eventuelt underbygget kvalitet og vellykkethet i alle dimensjoner/suksesskriterier ville det kunne ligge et 'ikke utløst' potensial i denne sekvensen ved å gjennomføre foranalyse og konseptutvikling. Basert på ovennevnte funn er påstand 1 om at 'foranalyse og konseptutvikling har liten betydning for kvalitet og vellykkethet' svekket.

I teorien står det følgende, Røsnes & Kristoffersen (2009): Boligkonsept alene er ikke godt nok. Dersom konseptet med for eksempel nye hustyper settes opp på feil tomt kan dette få fatale konsekvenser for økonomien i prosjektet. Konseptet må gås igjennom som en helhet og være gjennomførbart i alle ledd. For eksempel er det 'lommer' i markedet hvor det kan lønne seg å gå på kompromiss med budsjettet andel tomteknad. Gitt lik produksjonskostnad (noe som er en riktig forutsetning innenfor samme distrikt) kan en økning i tomteknad på kr. 1 mill føre til øket salgspris i siste ledd på kr. 1.5 – 2 mill. Dvs. finner man de riktige lommer i markedet så kan en investering på kr. 1 mill i øket tomteknad gi en meravkastning på kr. 500.000 – kr. 1 mill - pr. enhet.

Konseptutvikling skal inkludere en totalplan som vurderer selve 'boligkonseptet' opp mot 'totalkonseptet', herunder akkvirering av tomter, mulige prosjekt i forhold til egen kunnskap og egen kapasitet, gjennomgang av kapitalbehov, kapitaltilgang, egen ordreportefølge fremover og til sist men ikke minst vurdere timing for prosjektet (Røsnes & Kristoffersen 2009).

Case A har et 'totalkonsept' som inkluderer både boligkonsept, tomteakkvirering og plan for gjennomføring av konseptet. Funn fra både teori og empiriske studier ser ut til å svekke påstanden om at konseptutvikling har liten betydning for påvirkning av kvalitet og vellykkethet i utviklingen.

4.2 'Tidlig fase' vurderinger

Påstand 2.1 er at Ca. 80-90 % av kvaliteten og vellykkethet for utvikler skapes i byggefasen og utvikler bør derfor legge inn det vesentligste av tilgjengelig tid og ressurser i denne fasen. Funn fra 'antatt suksess case' viser at utvikler brukte ca. 10 % av tilgjengelig tid, ressurser og arbeidskraft i byggefasen. Videre viser funn at 'antatt' suksess case til tross for sin prioritering og tidsbruk i byggefasen har tilnærmet full score på alle dimensjoner i suksesskriteriene. Disse funn passer derfor dårlig med påstanden om hvor stor andel av verdiene som skapes i byggefasen og hvor mye tid og ressurser utvikler bør legge i byggefasen. Funn viser at case B har svært lav score på alle dimensjoner i suksesskriteriene til tross for at prosjektet brukte ca. 80-90% av tid, ressurser og arbeidskraft i byggefasen. Funn i de to prosjektene bidrar dermed til å svekke påstanden om at 80-90% av kvaliteten og vellykketheten for utvikler skapes i byggefasen.

I teorien finner jeg følgende uttalelser fra Rolf Hammerset i Aspelin Ramm AS:

Alt for mange retter ressurser mot drift, bygging og vedlikehold. Verdiskapningen for et utviklingsprosjekt lar seg nesten ikke påvirke når byggingen har kommet i gang, - 80-90 % av verdiskapningen har da allerede skjedd.

Ifølge Hammerseth skjer over 80 % av verdiskapningen i prosjektet før byggestart. Den største påvirkningen skjer i tidligfasen, ja faktisk aller mest i den analysen man må utføre før selve ervervet av eiendommen. Kilde: Hjemmeside senter for eiendomsfag. Videre har Ø. Solbakken i Hadrian eiendom har satt opp et anslag for grad av opparbeidet verdiandel for eiendomsutvikling. Disse funn bekrefter anslaget fra Rolf Hammerseth om at størstedelen av verdiskapningen skjer i eiendomsutviklingens tidlige fase. Kilde Eiendomsutvikleren nr. 2008. Både funn fra teori og case ser ut til å passe dårlig med påstanden.

Påstand 2.2 er at 'Samarbeid og avtaler med grunneier påvirker risikohåndteringen, spesielt når det gjelder reguleringsrisiko, men også markeds og finansrisiko'.

Funn fra 'antatt suksess case' viser at samarbeid og avtale med grunneier (opsjonsavtale) ga utvikler tid og mulighet til å få rammetillatelse/igangsettingstillatelse, solgt alle enheter og finansiert prosjektet i bank i 'tidlig fase', - det vil si før han tiltrådte kjøp av tomten. På denne måten brukte utvikler avtaler med grunneier til å redusere reguleringsrisiko, finansieringsrisiko og markedsrisikorisikoen i prosjektet. Funnene ser ut til å passe med påstanden slik at påstand 2.2 er styrket. Det ble ikke gjort noen funn som styrker eller svekker påstand 2.1 i case B fordi utbygger ikke hadde inngått noen slike avtaler med grunneier.

Fra Barlinhaug & Nordahl (2005) henter jeg følgende:

Ved akkvirering av utviklingseiendom må utvikleren vurdere alle ovennevnte risiko elementer opp mot det potensial han ser i eiendommen. Før akkvirering bør utvikler også vurdere byggerisiko og markedsrisiko. Hovedmålet til utvikler er å skaffe en tomt eller rettigheter til å disponere over tomten slik at han kan starte reguleringsarbeid og innløse tomten så sent som mulig.

I teorien står det videre (Eiendomsutvikling tidlig fase:advokatfirmaet Wickborg Rein & co.

Fordeling av risiko mellom grunneier og eiendomsutvikler er betinget av avtaleformen ved eiendomsoverdragelsen. Utviklers risiko øker normalt desto lenger man befinner seg til høyre på denne skalaen.



Figur 14. Fordeling av risiko mellom grunneier og utvikler.

Videre finner jeg på hjemmesiden hos Skanska: *'De viktigste stadiene i et vellykket byggeprosjekt er etter vår mening de som foregår før spaden settes i jorden'*.

Funn fra teori og case ser ut til å passe med påstanden.

4.3 Planlegging, design og marked, - 'parallell versus sekvensiell eiendomsutvikling og loops'

Påstand 3 er at 'Håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'.

Funn viser at 'antatt suksess case' i stor grad gjennomfører parallelle loops. Dette innebærer at utvikler jobber med flere faser i utviklingsprosessen på en gang. Funn viser at dette gir utvikler viktig informasjon om potensiell motstand til prosjektet, hos naboer, i kommunen osv. Dermed fanger utvikler opp signaler og potensiell motstand i en tidligere fase og kan innrette seg deretter i 'god tid', før prosjektet får satt seg på en slik måte at justeringer blir tidkrevende og kostbart. Et eksempel på et slikt funn er at utbygger basert på tilbakemeldinger fra avholdte forhåndskonferanse i tidlig utredningsfase reviderte fra tre til to adkomstveier. Dermed var denne og andre forhold avklart før innsending av byggesaken og rammetillatelse ble gitt 3 måneder etter mottatt søknad. Disse funn ser dermed ut til å passe med påstanden. Mine funn i 'antatt mønster case' underbygger at det er en sammenheng mellom utbyggers 'håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'.

Funn fra 'antatt suksess case' ser ut til å passe godt med påstanden om at 'håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'. Påstand 3 er dermed styrket.

4.4 Entrepriseform, kontrahering og bygging

Påstand 4 er at 'Valg av entrepriseform påvirker håndtering av produksjonsrisiko i prosjektet, entrepriseformen påvirker videre kvalitet og vellykkethet i prosjektet'.

Funn fra 'antatt suksess case' viser at utvikler valgte totalentreprise.

Studien viser videre at byggefasen ble gjennomført uten noen overskridelser i produksjonskostnader i forhold til budsjett og at boligene ble ferdigstilt fire uker før avtale. Case B valgte delt entreprise. Funn viser at byggearbeidene ble gjennomført med store overskridelser i produksjonskostnader i forhold til budsjett og at overtagelse ble gjennomført med 4 måneder forsinkelse med påfølgende økte finanskostnader, dagbøter og negativ påvirkning av kvalitet og vellykkethet.

Funnene ser ut til å passe med påstanden om at valg av entrepriseform påvirker håndtering av produksjonsrisikoen, herunder viser funn at totalentreprise overfører produksjonsrisikoen til totalentreprenør og at delt entreprise lar produksjonsrisikoen forbli på utviklers hånd.

'Antatt suksess case' valgte totalentreprise og gjennomførte byggefasen innenfor kostnadsbudsjett som igjen førte til at prosjektet nådde sitt effektmål som igjen bidro til vellykkethet ved måling av effektmål. Ferdigstillelse og levering av prosjektet før avtalt tid og god kvalitet på arbeidene som følge av profesjonell prosjektleder hos totalentreprenør førte til score i flere suksesskriterier som berører interessentene og dertil påvirkes vellykkethet i prosjektet. Case B valgte delt entreprise, det ble store overskridelser i budsjett og forsinket levering som følge av utbyggers oppstyking av entreprisen, som igjen påvirket kvalitet og vellykkethet i negativ retning. Funn i case A ser dermed ut som at de kan passe med påstand om at entrepriseform påvirker vellykkethet i prosjektet.

Fra Eiendomsutvikling i tidlig fase v/Leif E. Johansen finner jeg følgende: Når vi vedtar utbygging starter vi på den mest kapitalintensive del av utviklingsprosessen. Dårlige vurderinger eller feilbeslutninger kan bli katastrofale, men produksjonsrisikoen og markedsrisikoen er normalt mer oversiktlig enn reguleringsrisikoen. Det er derfor fullt mulig å sikre nedsiden gjennom forhåndssalg eller utleie og/eller definerte byggekostnader ved bruk av totalentreprise.

Det finnes 4 hovedformer for entreprisemodeller: Delt entreprise, Generalentreprise, Hovedentreprise og Totalentreprise. Det er ingen standard oppskrift for hvilken entrepriseform man bør velge for de ulike prosjekter. (Wigen 1992 og ProKan 1992). Fra Prokan 2009 henter jeg følgende: Totalentreprise kjennetegnes ved at byggherren inngår en kontrakt med en entreprenør som omfatter all utførelse. I tillegg omfatter kontrakten all, eller det meste ansvaret for prosjekteringen. Totalentreprenøren har det fulle ansvar overfor byggherren til å levere det ferdige produkt i hht. avtale.

Videre finner jeg at delt entreprise har stor oppdeling av utførelsen, dvs. at det er mange entreprenører og underentreprenører som skal utføre jobben. Prosjekterende engasjeres av byggherren og byggherren er ansvarlig for koordinering og at det ikke blir grensesnittproblemer mellom de ulike entreprenørene.

Funn fra case og teori ser ut til å bekrefte påstanden.

4.5 Markedsføring og salg

Påstand 5 er at 'Utforming av salgskontraktene har ingen betydning for verdiskapningen og kvalitet i prosjektet, timing og tilrettelegging er mer avgjørende'.

Funn i 'antatt suksess case' viser at utbygger utformer salgskontraktene mot kjøperne slik at han gis rett til å gjennomføre nødvendige justeringer i prosjektet når dette er nødvendig som følge av krav fra kommunen m.m. Det kan se ut som at disse salgskontraktene er et viktig redskap for å kunne iverksette salg i 'tidlig fase' og dermed håndtere blant annet markedsrisikoen og bidra til kontinuitet og fremdrift i prosjektet. Funnene ovenfor ser derfor ut til å være direkte motstridene til påstanden om at 'utforming av salgskontrakter har ingen betydning for verdiskapning'.

Det ble videre gjort funn som passer med at timing og tilrettelegging i salgfasen har betydning for prosjektets omsetningstid og hvordan prosjektet treffer og tas imot i markedet. Det er imidlertid ikke gjort funn som underbygger at timing og markedsutvikling er mer avgjørende enn utforming av salgskontrakter. Påstanden om at utforming av salgskontrakter ikke har betydning for verdiskapning og kvalitet i prosjektet passer derfor dårlig med de funn som er gjort. Funn viser at timing og markedsutvikling har betydning for suksess og verdiskapning men det er ingen funn som tilsier at dette er viktigere enn utforming av salgskontrakter. Oppsummerer dermed med at påstand 5 er svekket.

4.6 Prosjektledelse

Påstand 6 er at 'Klare eller uklare myndighet og arbeidsoppgaver mellom utbygger og prosjektleder påvirker fremdrift i prosjektet og styring av sekvenser og loops'.

Funn viser at i 'antatt suksess case' er eier prosjektleder og har den fulle beslutningsmyndighet og det er dermed ikke noen uklarheter i ansvar og arbeidsdeling. Prosjektleder tar tak i alle prosesser og tar beslutninger fortløpende.

Case B har flere prosjektledere og noe uklare arbeids og myndighetsområder.

Funn fra begge case ser ut til å passe med påstanden om at 'klar eller uklar fordeling av myndighet og arbeidsoppgaver mellom utbygger og prosjektledelse påvirker fremdrift i prosjektet og styring av sekvenser og loops'.

I teorien står det at utgangspunktet for god prosjektledelse er klart definerte mål og mandat samt klar fordeling av ansvars- og myndighetsforhold. Alt nedskrevet i en prosjektplan, selskapsavtaler m.v. (Wigen 1992).

Funn fra case og teori ser dermed ut som de passer godt til påstanden.

4.7 konklusjon

Innledningsvis formulerte jeg følgende problemstilling:

Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten for alle involverte i eiendomsutviklingen?

Mitt betraktningsspektiv gir følgende informasjon og indikasjoner som svar på mitt spørsmål:

'Vellykkethet for hvem?

Et prosjekt er en suksess når interessentene jubler, ikke bare under gjennomføringen men også lenge etter at prosjektet er ferdig. Suksesskriteriene vurderer 'hvor bra' - dimensjonen i prosjektarbeid, og når man diskuterer "hvor bra" bør man spørre 'hvor bra for hvem'. Dermed kommer prosjektets interessenter inn. I min analyse har jeg involvert 'alle berørte interessenter i min vellykkethetsvurdering', det vil si i hovedsak alle som er berørt av prosjektet, eiere, utførende håndverkere, kjøpere, naboer, meglere, prosjektledere osv. Jeg har videre drøftet at vurderingen av vellykkethet som baserer seg på målt kvalitet i suksesskriteriene kan vektet forskjellig, for eksempel avhengig av i hvilken grad de berørte interessentene er. Skal suksesskriterier for kjøpere vektet likt med for eksempel megler og litt berørte naboer? Jeg har valgt å vekte disse likt både av hensyn til min formulerte problemstilling og at dette forenkler analysen.

Når (tid) påvirkes kvaliteten og vellykketheten i utviklingen ?

Utviklingsprosjektet går langs en tidsakse, hvor prosessen ofte starter i fase 1 med utviklingsideer, konseptutvikling mv. og hvor avsluttende fase avsluttes med markedsføring og salg (eventuelt overgang til forvaltning).

Jfr. , V/Rolf Hammerseth i Aspelin Ramm ASr retter *'alt for mange ressurser mot drift, bygging og vedlikehold. Verdiskapningen for et utviklingsprosjekt lar seg nesten ikke påvirke når byggingen har kommet i gang, - 80-90 % av verdiskapningen har da allerede skjedd.* Ø. Solbakken i Hadrian Eiendom følger opp dette perspektivet ved å si noe om hvordan verdier påvirkes i de ulike faser, herunder at byggefase kan utgjøre maksimalt ca. 20 % av den totale verdipåvirkning.

Utgangspunktet for oppgavens problemstilling er påvirkning av kvalitet og vellykkethet for alle i utviklingen. Herunder ligger det at de ulike aktiviteter skal bidra til kvalitet for alle som samlet vurdert eventuelt bidrar til et vellykket prosjekt og ikke kun beregnet med utgangspunkt i utviklers effektmål.

Fra drøftelser i betraktningsspektivet, fremkommer det at påvirkningen av kvalitet og vellykkethet ski mer eller mindre grad skjer i alle utviklingsfasene og dertil helt fra starten til slutten av utviklingsprosessen.

Verdiskapning vs. vellykkethet ?

I teorien er det enighet om at 80-90 % av verdiene i et utviklingsprosjekt påvirkes i tidlig fase, ref. Hammerseth: *Verdiskapningen for et utviklingsprosjekt lar seg nesten ikke påvirke når byggingen har kommet i gang, 80-90 % av verdiskapningen har da allerede skjedd.* På den annen side viser imidlertid funn at en stor andel av målingen av vellykkethet skriver seg fra byggefase slik at selv om 10 % av verdiene skapes i byggefase så er bidraget til kvalitet og dertil vellykkethet i denne fasen meget viktig for mange av de berørte og interessentene i utviklingsprosjektet. Kvalitet for alle berørte i utviklingen er som tidligere drøftet grunnlag for å trekke slutninger om vellykkethet og dermed er det viktig å oppnå kvalitet i alle ledd. Jeg avslutter med at det ikke nødvendigvis er noen motsetninger mellom prioritering av verdiskapning og vellykkethet, men ved begrensede ressurser og tid er det svært viktig for utvikler å prioritere både verdiskapning og vellykkethet.

Hvor (i hvilken handling og sekvens) påvirkes kvaliteten?

Funn er indikerer at det foregår påvirkning av kvalitet og dertil påvirkning av vellykketheten i og gjennom alle handlinger, faser og sekvenser i utviklingsprosessen, ref. påstand 1 til 6, intervjuer og funn.

Hvordan påvirkes vellykketheten

Oppsummering drøftelse av påstander i betraktningsspektivet

Påstander og funn	Case A	Case B
Konseptutvikling: <i>Påstand 1: 'Foranalyse og konseptutvikling har liten betydning for påvirkning av kvalitet og vellykkethet i utviklingen'</i>	Svekket	Ingen funn
Tomte vurdering og 'tidlig fase' - vurderinger: <i>Påstand 2.1: 'Ca. 80-90 % av kvaliteten og vellykkethet for utvikler skapes i byggefasen og utvikler bør derfor legge inn det vesentligste av tilgjengelig tid og ressurser i denne fasen'.</i> <i>Påstand 2.2: 'Samarbeid og avtaler med grunneier påvirker risikohåndteringen, spesielt når det gjelder reguleringsrisiko, men også markeds og finansrisiko'.</i>	Svekket Styrket	Svekket Ingen funn
Planlegging, design og markeds vurdering: <i>Påstand 3: 'Håndtering av parallelle loops påvirker fremdrift og styring av prosjektet'.</i>	Styrket	Styrket
Entrepriseform, kontrahering og bygging: <i>Påstand 4: 'Valg av entrepriseform påvirker håndtering av produksjonsrisiko i prosjektet, entrepriseformen påvirker videre kvalitet og vellykkethet i prosjektet'</i>	Styrket	Styrket
Markedsføring og salg: <i>Påstand 5: 'Utforming av salgskontraktene har ingen betydning for verdiskapningen og kvalitet i prosjektet, timing og tilrettelegging er mer avgjørende'.</i>	Svekket	Svekket
Prosjektledelse: <i>Påstand 6: 'Klare eller uklare myndighet og arbeidsoppgaver mellom utbygger og prosjektleder påvirker fremdrift i prosjektet og styring av sekvenser og loops'.</i>	Styrket	Styrket

Tabell 5. Oppsummering av drøftelser i betraktningsspektiv.

Alle forskningsmodeller er utsatt for forskerens egne oppfattelser og hypoteser. Allerede Francis Bacon var inne på tendensen til verifikasjon som et grunnleggende menneskelig trekk. I følge erfaringer gjelder det at falsifikasjon, ikke verifikasjon, er typisk for case studiet, samt at spørsmålet om subjektivisme og tendens til verifikasjon er relevant i forhold til alle metoder, ikke bare til case studiet og andre kvalitative metoder.

For eksempel vil elementet av arbitrær subjektivisme være betydelig i valget av kategorier og variabler til en kvantitativ eller strukturell undersøkelse, for eksempel en strukturert spørreundersøkelse.

Derfor oppsummerer jeg med at forskningen min ikke kommer med svar om hvor og hvordan, resultatene viser kun en retning ved å styrke eller svekke påstander. Forskningen har ikke kraft nok til å kunne bekreftelse eller avkreft og presentere sannheter.

Basert på påstander står jeg igjen med følgende oppgaver og handlinger i de ulike sekvenser som antas å påvirker kvaliteten og vellykketheten

Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten i utviklingen:

Sekvenser, oppgaver og handlinger Når og hvor	Hva	Antas å påvirke suksessfaktorer: Hvordan
Konseptutvikling	Smarte løsninger ut fra markedsbehov	Styrket effektoppnåelse og økonomi
'Tidlig fase' vurderinger, herunder samarbeid og opsjonsavtaler med grunneier:	Samarbeid og opsjonsavtaler med grunneier	Påvirker risikohåndteringen, spesielt når det gjelder reguleringsrisiko, men også markeds og finansrisiko. - God usikkerhetshåndtering, - God oppfølging - God måloppnåelse:
Panlegging, design og marked:	Håndtering av parallelle loops	Påvirker fremdrift og styring av prosjektet. God måloppnåelse, sikrer fremdrift i prosjektet...
Entreprise, kontrahering og bygging:	Valg av entrepriseform	Påvirker håndtering av produksjonsrisiko samt kvalitet i tilknytning måloppnåelse, effektmål med mere. God måloppnåelse: Riktig leveranse, til rett tid, riktig kvalitet og innenfor kostnadsrammen.
Markedsføring og salg, kontrakter:	Utforming av salgskontrakter med rett til endringer som følge av krav fra kommunen og andre	Påvirker muligheten for å kunne utføre handlinger i parallelle sekvenser og loops - Effektmål, måloppnåelse/fremdrift...
Prosjektledelse:	Klar fordeling av myndighet og arbeidsoppgaver	Motiverte grupper Kunnskapsoverføring Riktig leveranse, til rett tid, riktig kvalitet og innenfor kostnadsrammen.

Tabell 6. Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten i utviklingen.

Sammendrag og konklusjon

Det synes som at case A har fulgt 'oppskriften på eiendomsutvikling' som beskrevet i teori og som jeg har tatt for meg i kapittel II.

Hovedfunn er tilsynelatende ikke revolusjonerende og ved første øyekast kan det dermed synes som at mine funn er like lite overraskende som forskning som bekrefter at det er 'lønnsomt å bli født rik' og at det er en sammenheng mellom 'sundt kosthold og god helse'.

Basert på mine funn kan jeg med utgangspunkt i observasjoner i case A, trekke slutning om at svært mye av den forskning som er gjennomført har praktisk anvendelse. Dermed bør dette være god motivasjon til eiendomsutviklere til å lære seg verktøyet for dermed å kunne gjennomføre mer lønnsomme og vellykkede utviklingsprosjekter.

Videre viser mine funn at verdier og vellykkethet i utviklingen påvirkes av når, hvor og hvordan handlinger, valg og prosesser utføres.

Overfladisk oppsummerer jeg casestudiene slik:

Case A:

- Grundig utredet forretningside/konsept ga kraftig økning av dekningsbidrag ved redusere boligens areal til 170 kvm. bruksareal
- Tidlig fase ble forlenget ved opsjon, dermed forelå rammetillatelse, salg ble gjennomført og finansieringen ordnet før akkvirering av tomt. Påvirket dermed håndtering av reguleringsrisiko, markedsrisiko og finansrisiko.
- Bruk av parallell utvikling og loops forkortet oppholdet mellom de ulike sekvenser og bidro til å styre prosjektet mellom 'hindringer og kompromiss', alt dette øket hastigheten og fremdriften i prosjektet
- Byggefase ble gjennomført som totalentreprise, som igjen påvirket håndteringen av produksjonsrisiko.
- Prosjektleder utarbeidet tidlig en prosjektplan. Ingen usikkerhet i tilknytning til mandat og myndighet og arbeidsoppgaver *bidro til god fremdrift i prosjektet.*
- Smart bruk av kontrakter gjennom hele prosjektet.
- Resultatet ble økonomisk lønnsomt for utvikler, kvalitet for alle involverte og dertil kan prosjektet defineres som et vellykket prosjekt.

Videre konsekvens av utviklers vellykkethet vil på lang sikt føre til godt renome, gode bankforbindelser, fornøyde kunder som også tar kontakt for å utvikler eiendommer som igjen styrker utviklers inntjening ytterligere.

Case B:

- Kopiering av naboens salgssuksess fører til at utvikler bygger svært store hus som det ikke gis uttelling for å bygge. Bidrar svakere dekningsbidrag enn nødvendig.
- Svært kort tidlig fase.
- Prosessen blir i hovedsak gjennomført i en rett tidslinje. Bidrar til lavt tempo i utviklingen.
- Byggefasen ble gjennomført som delt entreprise. Plan om å bygge billig førte bruk av 80-90 % av ressursene i byggefasen uten å få uttelling for dette.
- Manglende prosjektplan og uklare forhold i tilknytning til fordeling av mandat, myndighet og arbeidsoppgaver.
- Lite forhold til design av kontrakter og 'smartness'

Case B foretok en del andre valg som beslutningstaker mente var lønnsomt. Summen av alle disse valg ble fatal og skaper langsiktige konsekvenser både i forhold til rykte, renome, bankforbindelser osv

Funn i denne oppgaven er med på å underbygge at det i utgangspunktet ikke er en motsetning mellom utbyggers ønsker og mål om å tjene penger og det å levere kvalitet til alle involverte i utviklingsprosjektet. Case A viser at utviklers effektmål ga full score - han hadde tjent de pengene som han ønsket men at det i tillegg også var 'nok' igjen til å levere kvalitet i 'alle' ledd. På denne måten ble prosjektet vellykket.

Videre viser utbyggers konseptutvikling at tiltak som øker utviklers effektmål, dvs. at i et godt marked er kjøperne villige til å betale snittpris på kr. 8,35 mill for 170 m² og snittpris kr. 8,45 for 270 m². Det antas at dette er forbeholdt et marked som 'selgers marked'. Kan kjøperne i ro og mak velge mellom et hus på 170 og 270 til samme pris vil meget sannsynlig de fleste velge det største. Et interessant fenomen er jo at ovennevnte bidrar til å styrke utvikler A's inntjening kraftig, samtidig bidrar dette til en samfunnsnyttig kvalitet ved mindre ressursbruk ved bygging og dermed redusert boligkonsum men også stor kvalitet for miljøet, - meget mindre forbruk og drifting.

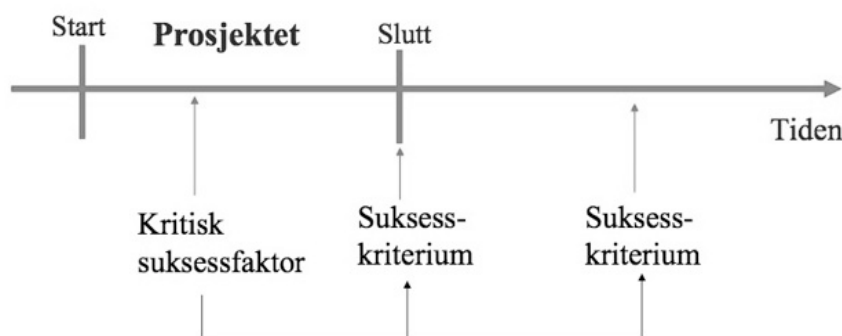
Jeg har i undersøkelsen vist at verdier og kvalitet i utviklingen blir påvirket av de valg, handlinger, prioriteringer og prosesser utvikler/prosjektleder iverksetter og gjennomfører. Vellykketheten i prosjektet er avhengig av 'bredden' av kvaliteten (definert i suksesskriterier). Videre bidrar vellykkethet i flere prosjekter til øket kvalitet ved opparbeidelse av renome, gode forbindelser (banker, osv.) som igjen bidrar til at utvikler kan tjene penger på å levere kvalitet.

Jeg antok innledningsvis at case A var et vellykket case. Basert på de funn som jeg har gjort i kapittel 3 og betraktningperspektiv i kapittel 4 klassifiserer jeg case A som 'antatt suksess case'. Case B klassifiserer jeg som 'antatt mindre vellykket'. I denne oppgaven har jeg gjort en rekke funn i forbindelse med valg og handlinger i de ulike faser. Med utgangspunkt i disse funn definerer jeg kritiske suksessfaktorer som må være til stede for at prosjektet skal nå sine mål og de vanligste fellene som prosjektet kan gå i og som bør unngås,

Kritiske suksessfaktorer

Utgangspunktet for suksessfaktorer er at man forsøker å se fremover og ser etter hvilke faktorer som må være til stede for at prosjektet skal nå sine mål, dvs. for å få fremtidig suksess. Det blir dermed nødvendig å identifisere faktorer som kan forutsi suksess, dvs. at hvis denne faktoren er tilfresstillende oppfylt så er det stor sannsynlighet for at det ønskede mål nås. De kritiske suksessfaktorene trenger man for å vite hva man skal få til for å oppnå de ønskede resultatene.

En kritiske suksessfaktor skal forutsi hvordan det går med oppfyllelse av suksesskriterium.



Figur 15. Kritisk suksessfaktor. Handelshøyskolen BI.

Basert på betraktningperspektivet følger det at

Suksessfaktorer er de faktorer som vi kan observere og påvirke for å oppnå suksess med prosjektet. De ”kritiske” er de prosjektet må prioritere først.

- God måloppnåelse
- God planlegging
- God oppfølging
- God prosjektledelse
- God usikkerhetshåndtering
- Motiverte grupper
- Kunnskapsoverføring mellom prosjekter

Det synes som at suksessfaktorene kan oppsummeres med de funn som ble gjort i case A, ref. tabell Suksessfaktorer. En utfordring er imidlertid doseringen av suksessfaktorene. Vi vet fra studien at kvalitet er bra for vellykkethet, men betyr dette at enda mer kvalitet fører til enda mer vellykkethet?

Fallgruver

Det er viktig å være oppmerksom på de vanligste ’fellene’ som prosjektet kan gå i, og å planlegge for å unngå disse.

Noen av de vanligste fallgruvene er

- Uklare mål og mandat
- Uklare ansvars- og myndighetsforhold
- Manglende eller feil sammensetning av kompetanse
- Uklare og dels mangelfulle beslutningsgrunnlag
- Manglende dokumentasjon over konsekvenser ved å gjennomføre endringer
- For lite fokus på de vesentlige risikofaktorene (risikostyring)

Det synes som at de største fallgruvene ble gjennomført av case B, ref. hva som er gjennomgått i dette kapittel.

Litteraturliste

- Briner W., Hastings C., Geddes M. (2000) - tilrettelagt for norske forhold av Esnault M. *Prosjekt ledelse*. 1. utgave, 7. Opplag. Gyldendal.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study reseach. *Sosiologisk tidsskrift*.
- Geltner, Miller (2007). Clayton and Einhholtz.
- Grønmo, Sigmund (2007): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave, Kristiansand S, Høyskoleforlaget AS
- Kolltveit B.J., Leirem J., Reve T (2009). *Prosjekt, -strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. 3. Utgave. Universitetsforlaget.
- Miles et al. 2000. Real estate development: principles and process. (3 utgave). Washington, D.C.: Urban Land Institute.
- Miller, R. and Lessard D. (2000). *Understanding and managing risks in large engineering projects*.
- Nordahl, Berit (2009).
Artikkel, 'eiendomsutvikling som prosess og profesjon'
- Ratcliffe, Stubbs and Keeping (2001/2009), *Urban planning and Real Estate Development*.
- Røsnes, August E. & Kristoffersen Øystein R. (2009). *Eiendomsutvikling i tidlig fase, Erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*. 1. utgave, 2 opplag senter for eiendomsfag.
- Wigen, Robert (1992). *Bygningsadministrasjon*. 2. Opplag - Tapir forlag. Trondheim NTH.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks.
- Finn.no. (2010).
www.finn.no.
- Case study. Hjernebark
http://hjernebark.wikispot.org/case_study
- Asplin Ramm Eiendom AS
www.aspelinramm.no/
- Prokan as. *Anskaffelser og kontraktsforhold*.
- hb consult, Harald Bøvre. *Hva er eiendomsutvikling?*

www.eiendomsfag.no/

Suksessfaktorer og suksesskriterier
www.npm.as/pages/suksess.htm [Bufret](#)

Skanska. *Eiendomsutvikling*
www.skanska.no

Senter for eiendomsfag - Rolf hammerseth
www.eiendomsfag.no/referanser

Eiendomsutvikleren. Nr. 01/2008

Eiendomsutvikleren. Nr. 02/2008

Eiendomsutvikleren. Nr. 03/2008

Eiendomsutvikleren. Nr. 04/2008

Eiendomsutvikleren. Nr. 01/2009

Eiendomsutvikling som prosess og profesjon.
Introduksjon til studiet av Berit Nordahl.

Diverse avisartikler - anonymisert

Bærum kommune, Kommuneplanens arealdel 2010-2020

Aspelin Ramm Eiendom, advokat Sverre Landmark,
Arealbasert verdiskapning

Om å ha flere tanker i hodet samtidig. Metode.
<http://brage.bibsys.no/hsm/bitstream>

Suksessfaktorer og suksesskriterier - nordic project management
www.npm.as/pages/suksess.htm

Figurer i teksten

Figur 1. Sekvensmodellen.

Figur 2. Faser og hendelser i 'tidlig fasen'.

Figur 3. Eiendomsutvikling som prosess, parallelle handlinger og loops.

Figur 4. Delt entreprise.

Figur 5. Hovedentreprise.

Figur 6. Generalentreprise.

Figur 7. Totalentreprise.

Figur 8. Illustrasjonsfoto for prosjekt A, enkel klassisk arkitektur, over 2 plan.

Figur 9. Tidlig fase vurderinger case A

Figur 10. Registrering av parallelle handling og loops case A.

Figur 11. Illustrasjonsfoto for prosjektet, takterrasser, karnapp, over 4 plan.

Figur 12. Tidlig fase vurderinger, case B.

Figur 13, Registrering av parallelle handling og loops case B.

Figur 14. Fordeling av risiko mellom grunneier og utvikler.

Figur 15. Kritisk suksessfaktor.

Tabeller i teksten

Tabell 1. Anslag opparbeidet verdiandel for eiendomsutvikling.

Tabell 2. Poengfordeling case A fra intervju med utbygger og andre berørte.

Tabell 3. Poengfordeling case B fra intervju med utbygger og andre berørte.

Tabell 4. Sammenstiller kvalitet og vellykketheten mellom case A og B

Tabell 5. Oppsummering av drøftelser i betraktningsspektiv.

Tabell 6. Når, hvor og hvordan påvirkes vellykketheten i utviklingen.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide prosjektleder/utvikler

- Presentasjon av student og min bakgrunn. Innledningsvis informert om 'hatteproblematikk' ved at jeg studer og jobber med eiendomsutvikling.
- Presentasjon av prosjekter
- Tittel oppgave: Vellykkethet i eiendomsutviklingen
- Gjennomfører studie av 2 eiendomsprosjekt.
- Intervjuobjekt: Case A, eier er utvikler og prosjektleder. Case B, eier og prosjektleder.
- Jeg belyser hvordan eiendomsutviklingen går igjennom faser, presenteres for 5 fase modellen og 8 sekvensmodellen.
- Intervjuobjekter er valgt ut basert på at de har to svært like eiendomsprosjekter i Bærum kommune. Begge avsluttet og overtatt av kjøpere.
- Intervjuguide: Utstyr og gjennomføringsmetode: Notatblokk, da flere intervjuobjekter ikke ønsket lydopptak. Intervjuobjekter er informert om min bakgrunn og 'hatteproblematikk' og aksepterer at jeg kan være en konkurrent.
- Jeg gjennomgår fasene i utviklingsprosessen med utgangspunkt i 5 fase modellen vedlagt.
- Jeg forklarer i hovedtrekk hva oppgaven skal undersøke. Termer, teori og begreper avklares fortløpende i intervjuet. Intervjuet starter med enkle spørsmål, og vanskelighetsgraden økes etter hvert.
- Fakta om eierskap, årlig omsetning til eiergruppe, organisering av prosjektene, samarbeidspartnere, utviklers fartstid og erfaring. Har eiere samarbeidet tidligere eller er dette første gang?
- Fakta om eiendommen, areal, regulering, servitutter. Jeg har på forhånd besøkt eiendommene og satt meg inn i disse. Post innsyn kommunen, kartverket, utskrift grunnbok osv.

- Kartlegging av historien for eiendommen, når kjøpte, hvordan kjøpte.
- Eiendommenes areal og salgspriser, når ble de solgt, til hvem ble boligene solgt,

Utviklingen i 5 faser:

1. Konseptutvikling

- Idéutvikling for profitt
- Vurdere type prosjekt
- Vurdere mulige prosjekt i forhold til egen kunnskap og egen kapasitet
- Gjennomgang av kapitalbehov, kapitaltilgang, egen ordreportefølje fremover
- Vurdere timing for mulig prosjekt
- Spørsmål: Ligger det til grunn et konsept eller konseptutvikling for utviklingen?
- Hvor får utvikler sine ideer fra, egendefinert eller 'blåkopi' av salgssuksesser fra seg selv eller naboer?

2. Tomte vurdering og mulighetsanalyse

- Vurdere behov for markedsstudier
- Vurdere tomtens beskaffenhet og byggekostnader
- Gjennomføre sensitivitetsanalyser
- Hente inn informasjon om myndighetskrav, oppstart og dialog med plan og bygningsetaten lokalt.
- Hente inn forhåndsvurderinger fra alle eksterne parter
- Avklare og skaffe finansiering
- Spørsmål: Tidlig fase vurderinger, i hvilken grad bruker utvikler tidlig fase (frem til kjøp av eiendommen) til mulighetsstudier osv.
- Har dere en plan bak anskaffelse av eiendom for utvikling?

3. Detaljert design og evaluering

- Kontrahere arkitekt: Velge foretak og kontraktsform
- Lage styringsdokumenter med hovedtrekkene i prosjektet, budsjett for prosjektet og budsjett for egen prosjektorganisasjon, ansvarsavklaring etc.
- Framdrift for planprosess/planavklaring
- Skissere et design og drøfte det med myndigheter, internt i prosjektorganisasjonen og med styret.
- Send inn prosjektforslag for behandling, gjennomgå synspunkter/kommentarer og revidere.
- Gjennomfører du utvikling som parallelle handlinger?

4. Kontrahere og bygge

- Velge og kontrahere entreprenør
- Etablere et management team for håndtering av kommunikasjon mellom partene
- Utforme og følge opp prosjektet økonomisk

- Sende inn søknad om rammetillatelse
- Sende inn søknad om oppstartstillatelse – inkl. 3.parts kontroll
- Sende inn byggesøknad??
- Ferdigbefaring og ferdigstillingsattes

- Hvilke entreprise benyttet du?
- Erfaringer?
- Kartlegging av historien for eiendommen, når kjøpte, hvordan kjøpte.

5. Markedsføre og selge / eventuelt drifte

- Bestemme tidspunkt for markedsføring og velge form og ansvarlig
- Beslutte salg/utleie
- Etablere / kontrahere salgsapparat
- Følge opp markedsføringen og salgsprosessen
- Etablere drift og vedlikeholdsprogram
- Avslutte økonomiske transaksjoner, tinglyse, etablere vedlikeholdsfond.

- Hvilken betydning har timing?
- Benytter dere særskilte salgskontrakter?

Prosjektledelse:

- Har dere definert mål for prosjektet?
- Er det fordelt mandat samt klar fordeling av ansvar og myndighetsforhold?
- Er prosjektplanen skriftlig?
-

Fase 1. Konseptutvikling

Hvor mye av ditt totale tidsforbruk bruker du på konseptutvikling?

Hvor mye av prosjektets totale ressurser brukes på konseptutvikling?

Har dere utviklet et konsept, hva er eventuelt konseptet?

Hva ligger til grunn for valg av prosjekter?

Hvem og hvordan bestemmer hva dere skal oppføre på tomtene?

Hvor kommer ideene fra?

2. Tomte vurdering og mulighetsanalyse - tidlig fase vurderinger.

Hvor mange av handlingene nedenfor får dere utført i tidlig fase, dvs. før tomten kjøpes?

- Mulighetsanalyse i forhold til markedet og egen kapasitet
- Mulighetsanalyse i forhold til myndighetskrav, dokumentanalyser og samtaler
- Vurdering av organisering: Egenregi, joint venture / single purpose
- Skaffe finansiering til oppgjør og plan/byggemeldingsfase
- Forhandle m/grunneier om pris / eventuelt avtale opsjon
- Vurdere fremgangsform for prosjektutviklingen
- Kontrahere arkitekt
- Skissere og kalkulere om og om igjen
- Når ved budrunder: inngås og tidligfase avsluttet

-
- Etablere kontakt med kommunen – frivillig forhåndskonferanse
 - Tilpasse ide til tilbakemeldinger fra forhåndskonferanse
 - Etablere lokalt kontaktnett med myndigheter og involverte (naboer)
 - Sende søknad om rammetillatelse (eventuelt IG dersom utførende er valgt)
 - Håndtere naboklager, andre henvendelser, annen mulig motstand
 - Forhandle / dialog med kommunen dersom de har innvendinger til innsendte søknad
 - Godkjent rammetillatelse/ IG.

-
- Formalisere intensjonsavtaler
 - Forhandlinger, kontrahering og valg av entreprenør
 - Fleksibilitet til endringer i byggeperioden og mulighet for at entreprenør og kjøper gjennomfører forhandlinger
 - Valg av entrepriseform
 - Kontraktsforhandlinger, garantier, takstmann
 - Avklare ansvarsforhold
 - Valg av prosjektleder
 - Bygge

-
- Formalisere avtaler
 - Utforme og seksjonere eiendommen
 - Etablere kontakt med megler/markedet
 - Kontrahere megler og salgsapparat, faste priser eller budrunder
 - Forhåndssalg (Bufl.) eller salg etter ferdigstilling (avhendingslova)
 - Salg
 - Ferdigattest eller brukstillatelse
 - Overlevering / overtagelse

Vedlegg - intervjuobjekter

Etter ønske fra intervjuobjektene er disse anonymisert i oppgaven.

Kjøpere - intervjuguide

Spørsmål besvares med utgangspunkt i følgende karakterskala:
-2, -1, +1 og +2. Hvor -2 er dårligst og +2 er best.

1.

I hvilken grad er du enig i følgende påstander (-2 er uenig, + 2 er enig):

- Leveransen er levert ferdig i henhold til avtalte spesifikasjoner:.....
- innenfor avtalt tid :
- og innenfor de kostnadsrammer som var forespeilet:.....

2.

I hvilken grad er du enig i følgende påstander (-2 er uenig, + 2 er enig):

- Utbygger har håndtert prosessen godt.....
- Utbygger er løsningsorientert.....
- Entreprenøren har håndtert prosessen godt.....
- Entreprenøren er løsningsorientert.....

- Vi ville kjøpt bolig igjen av utbygger.....
- Vi ville kunne anbefale andre å kjøpe bolig av utbygger.....

3.

Andre positive eller negative forhold i tilknytning til bolig, kjøp eller prosessen:

Naboer - intervjuguide

Spørsmål besvares med utgangspunkt i følgende karakterskala:
-2, -1, +1 og +2. Hvor -2 er dårligst og +2 er best.

1. I hvilken grad er du enig i følgende påstander (-2 er uenig, + 2 er enig):

- Oppsummert kan prosess, dialog og samarbeid med utbygger i tilknytning til utbyggingen karakteriseres som positiv.....

- Utbygger har håndtert prosessen godt.....
- Utbygger er løsningsorientert.....
- Entreprenøren har håndtert prosessen godt.....
- Entreprenøren er løsningsorientert.....

2.

Andre positive eller negative forhold i tilknytning til prosessen:

**Andre interessenter, herunder meglere, oppgjørsansvarlige, deltakere i tilknytning til
entreprenør, grunneier med flere - intervjuguide**

Spørsmål besvares med utgangspunkt i følgende karakterskala:
-2, -1, +1 og +2. Hvor -2 er dårligst og +2 er best.

1.

I hvilken grad er du enig i følgende påstander (-2 er uenig, + 2 er enig):

- Oppsummert kan prosess, dialog og samarbeid med utbygger i tilknytning til utbyggingen karakteriseres som positiv.....
- Jeg/vi vil gjerne jobbe med utbygger igjen.....
- Jeg/vi gir anbefaler være forbindelser til andre å jobbe med utbygger.....
- Du opplever av å ha positiv læring som følge av deltagelse i prosjektet.....

2.

Andre positive eller negative forhold i tilknytning til prosessen: