

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Fakultetet for Landskap og samfunn

Akkvisisjon av utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder

Acquisition of development property in urban
transformation areas

Karl Erik Wøien
Master i Eiendom

Forord

Jeg har gjennom de siste fem årene studert master i Eiendom ved Norges- miljø og biovitenskapelige universitet. Denne oppgaven markerer avslutningen av min mastergrad og indikerer slutten på min studietid ved universitetet. Det har vært fem fine år med godt miljø og høyt læringsutbytte. Oppgaven har et omfang på 30 studiepoeng og arbeidet har i all hovedsak foregått i vårsemesteret 2017.

I forbindelse med utarbeidelse av oppgaven er det flere personer jeg ønsker å takke. Først og fremst ønsker jeg å rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å stille opp i intervjuer. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til. Videre vil jeg takke førsteamanuensis Håvard Steinsholt som påtok seg rollen som min veileder på kort varsel, kom med konstruktive innspill og var tilgjengelig til enhver tid. Til slutt ønsker jeg å rette en ekstra stor takk til min søster og støttespiller Linn Anna Bjørk for motivasjon og hjelp under en krevende skriveprosess.

Karl Erik Wøien

Ås, 15. mai 2017

Sammendrag

Temaet for oppgaven er akkvisisjon av utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder.

Oppgaven er av undersøkende karakter og har som formål å belyse akkvisisjonsprosessen. For å gjøre dette er det tatt utgangspunkt i Oslo og hvordan eiendomsutviklere jobber der.

Hovedproblemstillingen er: *Hvordan akkvireres utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder?*

Denne er støttet opp av syv underproblemstillinger.

Teoridelen i oppgaven er bygget opp rundt norsk faglitteratur. Da akkvisisjon er en del av eiendomsutvikling er det først redegjort for hva eiendomsutvikling innebærer. Videre er det fokusert på akkvisisjon, og hvilke prosesser og vurderingselementer som er viktige.

For å finne svar på problemstillingene er det gjennomført dybdeintervjuer med fire større eiendomsutviklingsselskaper. Det er lagt vekt på disse intervjuene for å tilegne kunnskap og erfaring fra personer som jobber med akkvisisjon i transformasjonsområder, og dermed kunne belyse hvordan prosessen foregår i praksis. Intervjuene er fremlagt i den empiriske delen og danner sammen med teorien grunnlaget for drøftelsen i oppgaven. Valg av intervjuobjekter er gjort med hensikt om å være representativt for transformasjonsområder.

Studien viser at det ikke er en fasit på hvordan utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder akkvireres. Prosessen for selskapene er i utgangspunktet lik og inneholder mange av de samme grunnelementene, men fokuset på stegene er varierende. Det er spesielt høyt fokus på regulering, risiko, politiske forhold og due diligence. Studien viser videre at mye av den jobben som gjøres i akkvisisjonsprosessen baserer seg på erfaring, både når det gjelder tall og fremgangsmåter.

Abstract

The theme of this thesis is acquisition of development property in urban transformation areas. It has an investigating nature and aims to illuminate the acquisition process. It is based on how property developers work with the topic in Oslo.

The main topic is: *How is development property acquired in urban transformation areas?* This is supported by seven subtopics.

The theoretical part of the thesis is based on Norwegian literature. Since acquisition is a part of property developing, it is first explained what property developing entails. From there it focuses on acquisition and which processes and valuation elements that are important.

In order to find answers to the topic, interviews have been conducted with four major property development companies. These interviews have been done to acquire knowledge and experience from people working with acquisition in transformation areas, thus illustrating how the process takes place in practice. The interviews are presented in an empirical part and, together with the theoretical part, form the basis for the discussion in the thesis. The selection of interview objects is done with intention of being representative of transformation areas.

The study shows that there is no blueprint on how development property in urban transformation areas are acquired. The process in which the companies use is basically similar and contains many of the same basic elements, but the focus on the steps in the process is varying. There is a high focus on regulation, risk, political relations and due diligence. The study further shows that much of the work done in the acquisition process is based on experience, both in terms of numbers and approach.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
Figurliste	6
1. Innledning.....	7
1.1 Tema og problemstilling.....	7
1.2 Avgrensing	8
1.3 oppgavens oppbygning	9
1.4 Fremgangsmåte og metode.....	9
1.4.1 Fremgangsmåte	9
1.4.2 Metodevalg	10
1.4.3 Intervju, informasjonsskriv og intervjuguide	10
1.4.4 Valg av intervjuobjekter	12
1.4.5 Relabilitet, validitet og representativitet	12
2. Teori.....	14
2.1 Eiendomsutvikling	14
2.2 Akkvisisjon.....	18
2.2.1 Tomtesøk, identifisering av tomtealternativer og lokalitetsstudier	20
2.2.2 Regulering	22
2.2.3 Egnethetsvurderinger	25
2.2.4 Eiendomskjøp og avtaler	25
2.2.5 Forhandlinger.....	27
2.2.6 Kalkyle og økonomiske vurderinger.....	28
2.2.7 Verdsetting og verdivurdering	31
2.2.8 Tomtebank	35
2.3 Urbane tomtemarkeder.....	36
2.4 Transformasjon	37
2.5 Tidligere masteroppgaver.....	38
3. Empiri	42
3.1 Innledning	42
3.2 Resultat fra intervjuer	42
3.2.1 Akkvisisjonsprosessen generelt	42
3.2.1.1 Søk etter potensiell utviklingseiendom.....	43
3.2.1.2 Vurderingselementer og strategi	44
3.2.1.3 Partnering.....	47

3.2.1.4 Opsjonsavtaler	48
3.2.2 Akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder	49
3.2.2.1 Tilgang og konkurranse om utviklingseiendom i transformasjonsområder.....	52
3.2.2.3 Forutsigbarhet i det offentlige?	53
3.2.3 Økonomiske elementer i akkvisisjon	55
3.2.3.1 Andre økonomiske verktøy enn kalkyle?.....	56
3.2.3.4 Hvordan prises tomtene.....	57
3.2.3.5 Prising av risiko	58
3.2.3.6 Reflekteres infrastrukturkostnader i tomtekjøp?	59
3.2.3.6 Avkastningskrav	60
3.2.4 Andre oppdagelser i intervju	61
4. Drøftelse	63
4.1 Innledning	63
4.2 Drøfting av problemstillinger	63
4.2.1 Hvilke generelle prosesser og vurderingselementer brukes?.....	63
4.2.2 Hvilke strategier benyttes?	64
4.2.3 Hvordan er tilgangen og konkurransen om slike tomter?.....	65
4.2.4 Er kommune og det offentlige forutsigbart i denne fasen?.....	67
4.2.5 Hva er omfanget av partnering?	67
4.2.6 Hvilke økonomiske modeller brukes?.....	68
4.2.7 Hvordan prises tomtene/arealene?	69
4.2.8 Hvordan akkvireres utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder?	71
4.3 Modell for akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder	75
5. Oppsummering og refleksjon	76
5.1 Innledning	76
5.2 Vurdering av forskning og metode	76
5.3 Avsluttende refleksjoner.....	77
5.4 Videre forskning rund temaet.....	78
Kilder.....	80
Lover, forskrifter og forarbeider.....	80
Litteratur	80
Elektroniske nettsider og tidsskrifter	82
Vedlegg	85
Vedlegg 1	85
Vedlegg 2.....	87

Figurliste

Figur 1: Fasemodell eiendomsutvikling (Leikvam og Olsson, 2014:24).....	16
Figur 2: Gangen i eiendomsutvikling (Røsnes og Kristoffersen, 2014:13)	16
Figur 3: Oppgaver og forløpet i boligutviklingsprosessen (Nordahl, 2012:4)	17
Figur 4: Akkvisisjonsprosessen - sekvensmodell (Johansen, 2014:36)	18
Figur 5: Prosessbeskrivelse for en akkvisitør (Kristoffersen, 2014:65)	19
Figur 6: Vurdering av tomteanskaffelser etter egenskaper ved tomt og vilkår for kjøp (Kristoffersen, 2014:52)	21
Figur 7: Fordeling av risiko avhengig av avtaleform ved eiendomsoverdragelse (Advokatfirmaet BA-HR, 2014:169).....	26
Figur 8: Eksempel på forhåndskalkyle (Meel, 2014:112)	30
Figur 9: Beskatningskonsekvenser av forskjellige selskapsmodeller. EPF = enkeltpersonforetak. DLS = deltagerlignende selskap. AS = aksjeselskap. (PwC, 2014:190).....	31
Figur 10: Tomteverdi i forhold til reguleringsstatus (Meel, 2014:99).....	32
Figur 11: Vurderingselementer ved tomteforhold. Egen fremstilling. (Meel, 2014).....	33
Figur 12: Vurderingselementer ved bebyggelsesforhold. Egen fremstilling. (Meel, 2014)	34
Figur 13: Vurderingselementer ved markedsforhold. Egen fremstilling. (Meel, 2014).....	34
Figur 14: Illustrasjon av transformasjon av Tjuvholmen. Foto 1. Tjuvholmen og Holmen (nå Aker Brygge) i 1917 (Wikipedia, u.å), Foto 2. Tjuvholmen i 1958 (Rusdal, 2015), Foto 3. Flyfoto fra sør (Wikipedia, u.å), Foto 4. Tjuvholmen sett fra lufta (Rusdal, 2015)	37
Figur 15: Viktige vurderingselementer ved akkvisisjon. Egen fremstilling.....	46
Figur 16: Akkvisisjonsprosess i transformasjonsområder. Egen fremstilling.....	75

1. Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Temaet for oppgaven er akkvisisjon av utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder. Akkvisisjon kan i enkelthet forklares som det å anskaffe eller tilegne seg noe (Store norske leksikon, 2009). Bakgrunnen for valg av temaet er at det er lite kunnskap om hvordan tomter kjøpes og arealer prises, særlig arealer som inngår i urbane transformasjonsområder. Fremtidig boligbygging vil i hovedsak foregå i byområder og miljøkrav gjør at disse i stor grad vil bygges på tomter som allerede er i bruk.

I Oslos gjeldende kommuneplanen fra 2015 "*Oslo mot 2030*" er det vektlagt utvikling av 13 kollektivknutepunkter med potensiale for bymessig fortetting. Det er ønskelig med en storstilt byutvikling av flere områder, blant annet Hovinbyen. For å få til dette uten å røre markagrensa, er fokuset fortetting rundt stasjoner og eksisterende/nyetablerte kollektivknutepunkt. Mange områder må dermed transformeres for å tilpasses ønsket utvikling og dekke boligbehovet i hovedstaden. Dagens sittende byråd jobber også med å kartlegge enda flere områder for fortetting, så trenden med transformasjon i Oslo vil bare styrkes. (NRK, 2017)

Det er i all hovedsak eiendomsutviklere som står for initiering, gjennomføring og utviklingen etter de planer som foreligger. For at de skal kunne gjennomføre utbygging er de avhengig av å få tak i tomtene i disse områdene og det er denne prosessen akkvisisjon handler om.

Som Kristoffersen (2014:51) skriver i boken *Eiendomsutvikling tidlig fase* er det lite undersøkt hvilke strategier og prosesser som benyttes i akkvisisjon av utviklingseiendom. Dette gjelder også i utenlandsk faglitteratur. Teorien som fremlegges i denne oppgaven bygger i hovedsak på erfaringer fra de personer som har bidratt i overnevnte bok. Ut i fra dette vil det sees om det er mulig å trekke forskningen på området videre.

Formålet med oppgaven er å fremme en beskrivelse samt drøfting av prosessen ved akkvisisjon av utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder. For å danne et bilde av hvordan dette fungerer i praksis har oppgaven en hovedproblemstilling med syv underproblemstillinger.

Problemstilling og forskningsspørsmål lyder som følger:

Hvordan akkvireres utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder?

- *Hvilke generelle prosesser og vurderingselementer brukes?*
- *Hvilke strategier benyttes?*
- *Hvordan er tilgangen og konkurransen om slike tomter?*
- *Er kommune og det offentlige forutsigbart i denne fasen?*
- *Hva er omfanget av partnering?*
- *Hvilke økonomiske modeller brukes?*
- *Hvordan prises tomtene/arealene?*

1.2 Avgrensing

Oppgaven avgrenses til fasen akkvisisjon. Dette er tidlig fase i eiendomsutvikling og varer i utgangspunktet frem til tomtekjøpet er gjennomført. Akkvisisjon sees i oppgaven på som alle måter man kommer i posisjon til å kunne utvikle et areal/eiendom/tomt. Det er akkvisisjon av arealer som er tiltenkt transformasjon til boligformål som vektlegges. Næringseiendom og andre formål vil ikke fokuseres på i lik grad, men kan bli nevnt der det er av betydning for oppgaven, for eksempel i sammenligning. Selv om fokuset i oppgaven ligger på fasen akkvisisjon er det likevel nødvendig å ha overblikk over alle fasene i eiendomsutvikling da de glir over i hverandre og til dels henger sammen.

Oppgavens tema vil bli sett på i et norsk perspektiv hvor Oslo er hovedfokuset. Nærliggende områder vil kunne bli trukket inn der det er relevant, men temaet er avgrenset til Oslo i utgangspunktet. Det er valgt å avgrense teorien til det som finnes i norsk litteratur og av norsk teori. Dette da eiendomsmarkedene og systemene rundt om i verden har ulik oppbygging og

ikke er direkte overførbare til Norge. Videre er dette ønskelig for å se hva bransjen i Norge sier opp mot det som finnes av teori og litteratur i Norge. Dette gjør teorien direkte sammenlignbar med praksis.

Da hovedfokuset er på den kommersielle siden ved akkvisisjon og eiendomsutvikling, vil det være private aktører som blir trukket frem, og deres fremgangsmåter og mål. Oppgaven vil ikke omfatte grunneiere eller offentlige instanser sitt syn på akkvisisjon, prosesser og vurderingselementer tilknyttet dette.

1.3 oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp av fem hovedkapitler.

- Kapittel en består av innledning som viser tema, problemstilling, metodevalg og avgrensning.
- Kapittel to er oppgavens teoridel hvor relevant teori vil bli lagt frem som underlag for drøfting i kapittel fire. Dette inkluderer en presentasjon av tidligere masteroppgaver.
- Kapittel tre er den empiriske delen hvor innholdet fra intervjuene blir fremlagt.
- Kapittel fire er drøftingsdelen hvor empiri og teori blir drøftet. Her vil problemstillingene bli svart på og funnene i forskningen redegjort for.
- Kapittel fem er et avsluttende kapittel med oppsummering og refleksjon av oppgaven.

Det er lagt mest vekt på kapittel tre og fire da disse omhandler den innsamlede informasjonen fra intervju samt tilhørende drøfting og beskrivelse av funn. Dette har mest relevans og interesse forskningsmessig.

1.4 Fremgangsmåte og metode

1.4.1 Fremgangsmåte

Oppgaven startet med å avklare problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter fokusområde og hvilke aktører innenfor dette området som var aktuelle og som arbeider innenfor temaet som

tas opp. Mye research har gått med til å finne riktige aktører, etablere kontakt, avtale og gjennomføre intervjuer. Teori har blitt lest og skrevet parallelt med forberedelser og gjennomføring av intervjuene, samt i etterkant for å supplere der det har vært behov for det. Det teoretiske bilde legger grunnlaget for drøftelsen mot slutten av oppgaven, der det tas opp hvordan akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder gjøres i praksis, ut ifra de intervjuer og det empiriske arbeidet som har blitt utført.

1.4.2 Metodevalg

Med utgangspunkt i problemstilling, tema og fokus har oppgaven en kvalitativ tilnærming. I kvalitativ forskning ser man på en eller få observasjoner i dybden. Forskningsmetoden brukes gjerne for å beskrive opplevelse og erfaring. Den dataen som samles inn beskrives i tekstform. Motsatsen er kvantitativ tilnærming der man gjerne gjør en opptelling av fenomener ved en større gruppe uten å gå i dybden og undersøker gjerne i tallform. (Store norske leksikon, 2015) Kvalitativ metode bygger på det beskrivende og gir mulighet for dybdekunnskap om det forskningsspørsmålet man jobber med. Man benytter gjerne slik metode der det er få respondenter og ved at man intervjuer, observerer og/eller gjør tekstanalyse for å skaffe informasjon rundt forskningsspørsmålet. Velger man personlig intervju gir dette i tillegg til å svare på spørsmålene man stiller også muligheten til å oppleve hvordan objektet velger å svare på dem, i tillegg til å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Intervju er en god forskningsmetode da den gir muligheten til å finne individers holdninger, verdier og gå dypere, noe som kan være vanskelig i et spørreskjema (Silverman, 2011). Da oppgaven har som intensjon å vise et tverrsnitt av erfaringene fra bransjen er kvalitativ metode det med passende.

1.4.3 Intervju, informasjonsskriv og intervjuguide

For å innhente relevant informasjon knyttet opp mot forskningsspørsmålet er det i oppgaven lagt hovedvekt på intervjuer. Det er valgt en semistrukturert tilnærming for å kunne stille de spørsmålene det ønskes svar på, men med tanke om at intervjuobjektet skal ha muligheten til å svare friere og ikke være bundet av spørsmålene. Dette er ønskelig da hensikten ikke er en

utspørring, men en dialog rundt temaet i oppgaven. Formålet med intervjuet er ikke å få bekreftet teoriene som allerede eksisterer, men å få svar på hvordan akkvisisjon jobbes med i praksis i urbane transformasjonsområder, og se disse funnene opp mot den teorien som foreligger.

I forkant av intervjuene ble det laget en intervjuguide (vedlegg 1). Formålet med denne var å underbygge en retning og struktur på intervjuene. Dette for å sikre at relevante temaer rund akkvisisjon og forskningsspørsmålene i oppgaven ble dekket, og samtidig la samtalen flyte naturlig for å kunne gi intervjuobjektene mulighet til å supplere med informasjon som ikke var tenkt på i forkant. Intervjuguiden er bygget opp av tre hovedkategorier; generelt om akkvisisjon, akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder og økonomiske elementer i akkvisisjon. Under disse igjen er det laget fokusspørsmål som bygger opp under hovedkategoriene. Intervjuguiden ble designet på denne måten for å favne om mest mulig informasjon. Ved å starte med generelle aspekter og så fokusere på forskningsspørsmål og spesifikke elementer i akkvisisjonsprosessen var intensjonen å få et helhetlig bilde for å kunne sammenligne opp mot hverandre og teori.

Noen av intervjuobjektene ønsker å være anonyme og at informasjon gitt i intervju ikke knyttes direkte til selskap. Under kapitlene empiri og drøfting vil derfor informasjonen legges frem anonymt. Dette for å unngå gjenkjennelse. At det har blitt gjort intervju med selskapet var likevel greit for alle å nevne i oppgaven.

Intervjuene ble utført i selskapenes respektive kontorer og hvert intervju foregikk i cirka 45 minutter. Det ble i forkant av intervjuene sendt ut et informasjonsskriv vedrørende oppgaven, pålagt av NMBU og Norsk senter for forskningsdata (vedlegg 2). Dette ble også gjennomgått i selve møtet.

1.4.4 Valg av intervjuobjekter

Valg av intervjuobjekter er gjort ut i fra relevante aktører som jobber med akkvisisjon tilknyttet oppgavens tema. Da transformasjonsprosjekter gjerne er store prosjekter er det vektlagt større selskaper som jobber aktivt med dette og ikke mindre selskaper med andre fokusområder. Alle har også sin hovedgeskjeft i Oslo. For å finne de rette aktørerene ble det gjort research i forkant av kontakt for å finne passende selskaper og personer. Kontakten med intervjuobjektene ble i utgangspunktet opprettet gjennom telefonsamtaler, med noe mailkorrespondanse i etterkant. Dette ble gjort på egenhånd og uten kjennskap til personer i selskapene eller annet nettverk. De fire selskapene det ble gjennomført dybdeintervju med er: Veidekke Eiendom, Stor-Oslo Eiendom, Obos Nye Hjem og Axer Eiendom.

1.4.5 Relabilitet, validitet og representativitet

I en god oppgave er det viktig med validitet og relabilitet. Dette omhandler datakvaliteten. For å kunne trekke analytiske konklusjoner er det vesentlig at kvaliteten over det man samler inn er god. Dette blant annet for å sikre troverdigheten og påliteligheten i oppgaven.

Validiteten dreier seg om gyldigheten til den problemstillingen det forskes på og i hvilken grad resultatet stemmer med det man ønsker å komme frem til. Validiteten vil være god dersom metoden og datainnsamlingen gir data som er av relevant for problemstillingen. For å styrke validiteten er det viktig å beskrive og forsvare metoden som er benyttet i oppgaven på en god måte, samt forklare hvorfor man er interessert i svarene og ha en tydelig begrepsbruk.

(Silverman, 2011)

For å sikre validitet i oppgaven har jeg vært påpasselig med egne meninger og verdier slik at disse ikke skulle påvirke intervjuobjektene i intervjuprosessen. Dette blant annet ved å formulere spørsmålene på en nøytral måte, samt passe på ordvalg og kroppsspråk.

Relabilitet handler om påliteligheten av innsamlet datamaterialet. I denne oppgaven vil dette omhandle hvordan intervjuene gjennomføres. En indikator på om det er god relabilitet er om intervjuene som gjennomføres vil føre til samme resultat dersom de gjennomføres flere ganger.

For å sikre relabiliteten i oppgaven har jeg gjort et grundig forarbeid med intervjuguiden i forkant av intervjuene, samt gjort en grundig vurdering av hvilke intervjuobjekter var relevante. I tillegg har jeg beskrevet fremgangsmåten og mine handlinger på en god måte for å øke relabiliteten.

Representativitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsene man gjør er representative for den gruppe eller populasjon man ønsker at undersøkelsen skal si noe om. Er utvalget ikke representativt vil dette gi et skjevt bilde av realiteten. I denne oppgaven gjelder dette om de som er blitt intervjuet og innholdet de har kommet med er representativt for akkvisisjon i transformasjonsområder.

Det er i oppgaven vektlagt større selskaper som har kapasitet til å gjennomføre transformasjonsprosjekter. Selv om antall intervjuobjekter er fire, mener jeg disse samlet sett vil være representative for bransjen og de som jobber med denne type prosjekter.

2. Teori

I kapittel to fremlegges det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Da akkvisisjon er en del av eiendomsutvikling, er det naturlig å redegjøre for hvordan eiendomsutvikling defineres i teorien og hvilke faser eiendomsutvikling innehar sett i et norsk perspektiv. Hovedfokuset vil videre være akkvisisjon og hvilke prosesser og vurderingselementer som er viktige for å skape et bilde og underlag for videre drøftingen av det empiriske arbeidet. Til slutt vil det gis et innblikk i hvordan det urbane tomtemarkedet fungerer, hva transformasjonsprosjekter innebærer, og hva tidligere masteroppgaver om akkvisisjon har kommet frem til.

2.1 Eiendomsutvikling

Eiendomsutvikling kan ses på som er omformings- og verdiskapingsprosess med mange og komplekse oppgaver. Det er et begrep som er vanskelig å definere da det består av mange ulike faser og prosesser. Sagt på en forenklet måte handler det om det som fysisk blir bygget av anlegg eller bygninger på eiendomsenheter/tomter som senere selges, leies ut eller brukes til eget bruk. Selv om sluttproduktet ofte har en fysisk form av noe som blir bygget, består eiendomsutvikling av mange komplekse og detaljerte faser før man kommer hit. Det hele starter ofte med en forretningsidé fra en eiendomsutvikler som ønsker å utvikle en eiendom/tomt til for eksempel bolig eller næringsformål med tanke om å skape verdiøkning. Denne verdiøkningen kan bestå av avkastning på investering, eller også samfunnsmessig ved f.eks. utbedring av infrastruktur og tilgang på nødvendige bygninger i det spesifikke området. Utviklingen av et område er også med å øke attraktiviteten og tilbudene som igjen skaper verdiøkning, også for nærliggende grunneierne. Mellom den første idéen og sluttproduktet er det mange steg på veien. Det meste rundt oss av bygninger, infrastruktur og lignende er et resultat av eiendomsutvikling i en form. (Senter for eiendomsfag, u.å., a)

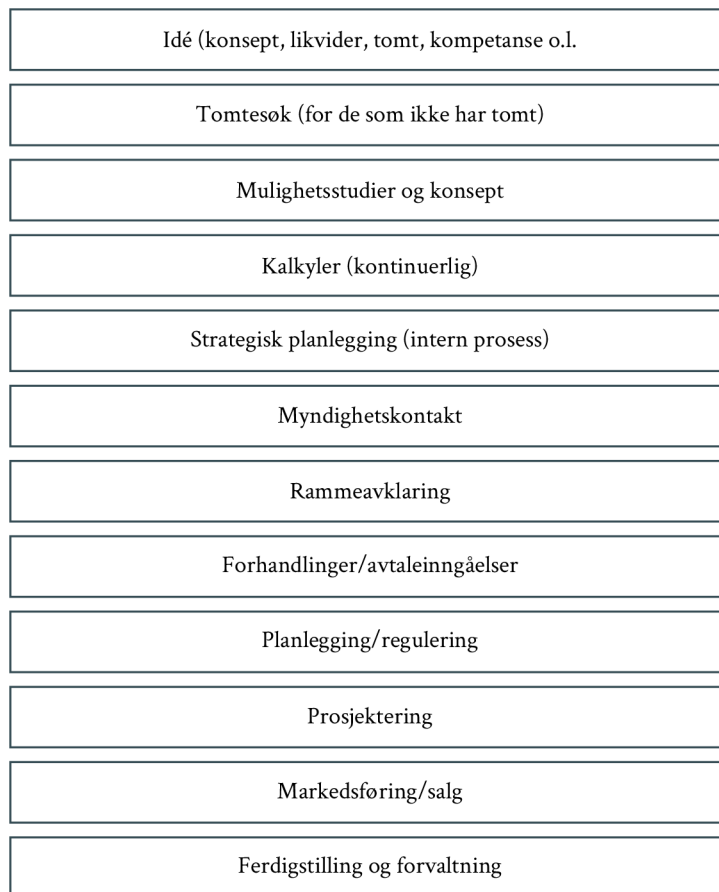
Advokatfirmaet BA-HR (2014:165) definerer eiendomsutvikling som noe som skaper verdi eller ønsket avkastning gjennom regulerings-, tomte eller bygningsmessige tiltak.

En annen fin måte å definere eiendomsutvikling på er å se til Collins English Dictionary som Leikvam og Olsson (2014:16) også viser til i sin bok om eiendomsutvikling. Den engelske ordboken definerer eiendomsutvikling slik:

"The business of buying land and buildings, and then making improvements to them so that their selling price exceeds the price paid for them". (Collins, u.å)

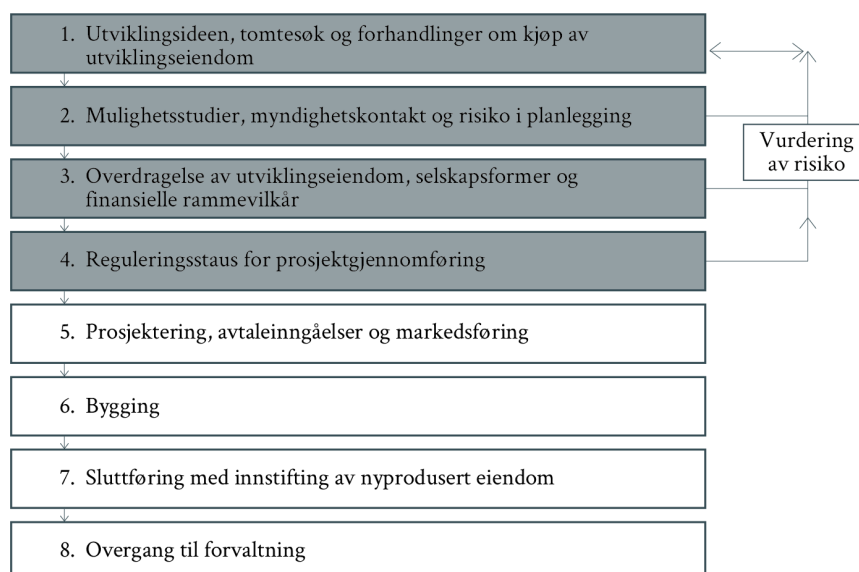
Ut fra denne definisjonen kan en forstå at drivkraften bak eiendomsutvikling er verdiskapning. Dette kan være gjennom fortjeneste, avkastning eller gjennom økt nytte for samfunnet. Målet er likevel en fortjeneste i en eller annen form i den andre enden. Denne verdiskapningen kan være både i form av fysisk utvikling, men også gjennom utvikling av regulering, konsepter eller andre former for verdiskapning av tomten. Det kan også dreie seg om indre endringer så vel som ytre. (Leikvam og Olsson, 2014).

Da eiendomsutvikling er en kompleks og innholdsrik prosess deles den gjerne inn i ulike faser. Leikvam og Olsson (2014) viser i sin bok en modell av Tor Medalen som fremstiller fasene i eiendomsutvikling sett i et norsk perspektiv. De referer også til at Røsnes og Kristoffersen (20014) sin modell som blir vist under som relativt lik, men påpeker at Medalen sin modell skisserer fasene nærmere slik aktørene opererer i Norge. Medalen sin modell for eiendomsutvikling består av tretten ulike faser og er som følger:



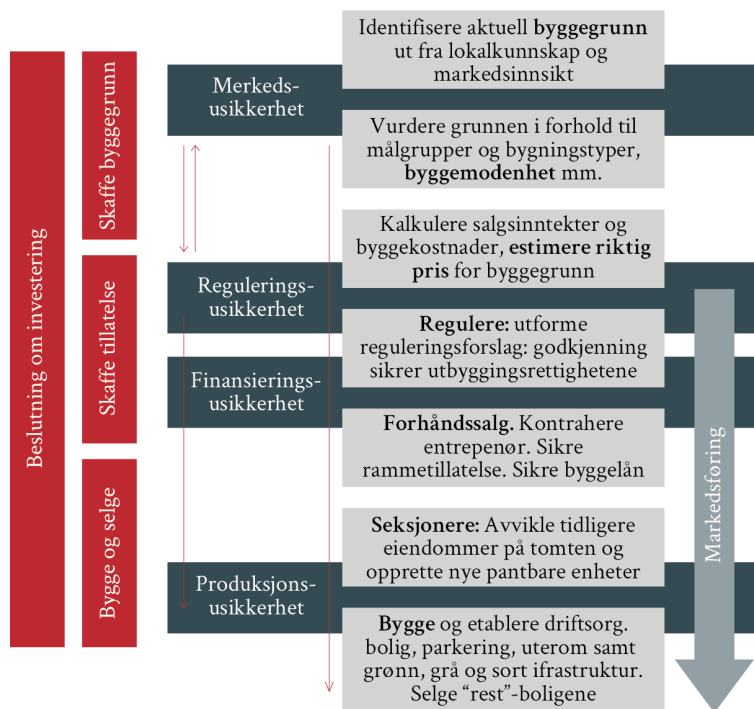
Figur 1: Fasemodell eiendomsutvikling (Leikvam og Olsson, 2014:24)

Røsnes og Kristoffersen (2014:13) sin modell viser hvilke faser de mener inngår i eiendomsutviklingsprosessen. De har valgt å dele prosessen inn i åtte faser:



Figur 2: Gangen i eiendomsutvikling (Røsnes og Kristoffersen, 2014:13)

Berit Nordahl (2012), som er førsteamanuensis ved NMBU, har presentert en modell som retter seg spesifikt inn mot utviklingsprosessen tilknyttet boligprosjekter.



Figur 3: Oppgaver og forløpet i boligutviklingsprosessen (Nordahl, 2012:4)

Selv om modellene som er vist over inneholder flere av de samme elementene og fasene er fokuset ulikt.

I eiendomsutvikling er det enkelte faser som har større risiko, men da også større oppside enn andre. Dette er gjerne i tidlig fase av en utvikling. (Leikvam og Olsson, 2014)

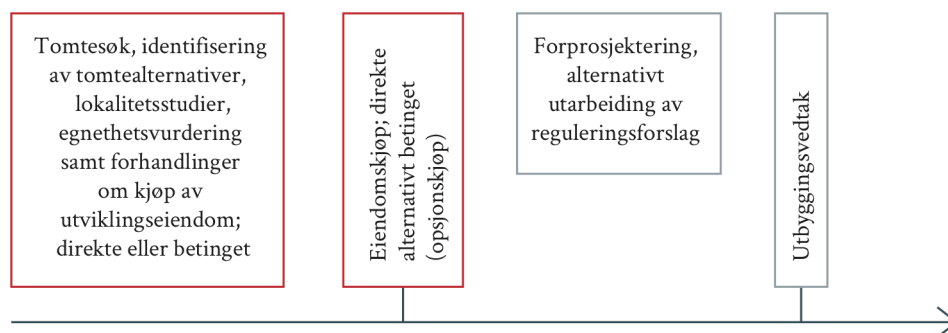
Modellene som er fremlagt viser alle at det er mye fokus på det innledende arbeidet før bygging tar til. Fasene viser også hovedbolker over elementer som er vesentlig å gjennomgå i prosessen eiendomsutvikling, at det er store prosesser som skal gjennomføres og derav også tidkrevende.

2.2 Akkvisisjon

Det er flere måter å definere akkvisisjon på. Akkvisisjon er i følge store norske leksikon definert generelt som fordelaktig ervervelse eller vinning i den hensikt å kunne notere nye kjøpere, klienter, medlemmer eller lignende (Store norske leksikon, 2009).

I eiendomsutviklingsperspektiv benyttes akkvisisjon gjerne som begrep for oppgaver som gjennomføres for å komme frem til overtakelse av utviklingseiendom. Oppgavene knyttet til akkvisisjon dreier seg gjerne om undersøkelser av områder, den spesifikke eiendommens beliggenhet, eiendomsforholdene (både fysisk, juridisk etc.) og nåværende eiers villighet til å overdra eiendommen slik at den kan utvikles til ny bruk (Senter for eiendomsfag, u.å., b). Uten å få tak i en tomt vil heller ikke idéen til utvikleren kunne bli satt ut i live. Det å få tak i tomt er derfor et avgjørende steg i utviklingsprosessen.

Leif E. Johansen (2014:36) har laget en sekvensmodell som viser hva akkvisisjon kan inneholde.



Figur 4: Akkvisisjonsprosessen - sekvensmodell (Johansen, 2014:36)

Johansen (2014:36) mener at figuren viser de to viktigste fasene fordi det er mellom disse de viktigste beslutningene blir tatt. Det er også de som har konsekvens for om prosjektet blir vellykket eller ikke. Den første fasen er frem til tomtekjøp og den andre er frem til utbygging er godkjent. Johansen (2014) definerer akkvisisjonsprosessen som avsluttet etter tomtekjøp. De elementene han lister opp i modellen vil bli gjennomgått under for å beskrive den teoretiske siden av akkvisisjon.

I den tidlige fasen frem til tomtekjøp må man ta en god del avgjørelser som man egentlig ikke får avklaring på før senere i utbyggingsprosjektet. Dette skaper risiko og viser hvor viktig innledende prosesser og vurderingselementer er. En av de største risikoene som Johansen (2014) tar tak i er offentlig behandling og godkjenning av plan eller byggingsvedtak. Dette blir gjerne ikke klart før etter tomtekjøpet er gjennomført og man er videre i neste fase i utviklingsprosjektet. Skulle man da ikke få godkjenning av de planer man har prosjektert vil i verstefall investeringen være tapt. Risikobildet kan med andre ord være stort i innledende fase, før man kommer til utbyggingsvedtak. Der blir bildet mer oversiktlig og man vet mer konkret hva man kan utnytte tomt til, samt kostander og inntekter.

For å se på prosessen i akkvisisjon kan man også se til hva man bør tenke på som akkvisitør, altså en som jobber med å erverve utviklingseiendom. Kristoffersen (2014:65) har satt opp en liste med hva det er viktig å tenke på. Selv om listen ikke er en fasit gir den et bilde av interessante punkter det kan være vesentlig å tenke på i en akkvisisjonsprosess.



Figur 5: Prosessbeskrivelse for en akkvisitør (Kristoffersen, 2014:65)

Da det er få sekvensmodeller og lite teori som fremstiller akkvisisjonsprosessen, benyttes Leif E. Johansen sine punkter i sekvensmodellen over som utgangspunkt for å belyse den teoretiske siden av akkvisisjon i Norge. At det er lite teoretisk grunnlag om akkvisisjon kommer også tydelig frem ved at Gunnar Leikvam og Nils Olsson (2014:33), som har skrevet boken *Eiendomsutvikling* og underviser for masterstudenter i eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU, henviser til boken *Eiendomsutvikling i tidlig fase* i sin bok rundt temaet akkvisisjon. Her nevner de også at akkvisisjon må kategoriseres som en prosess og ikke en enkelt hendelse som for eksempel selve tomtekjøpet.

2.2.1 Tomtesøk, identifisering av tomtealternativer og lokalitetsstudier

Det er i Norge ikke lov å utvikle eller utnytte en eiendom som man ikke selv eier eller har avtale med grunneier om å utvikle (Røsnes og Kristoffersen, 2014:16). Det er derfor vesentlig at utbyggere får tak i tomter til utvikling eller tillatelse til å utvikle tomt. I Norge er det også slik at det stort sett er private som står for utbyggingen. Å anskaffe seg tomter til utviklingsformål er derfor essensielt både for utvikler og for samfunnets utvikling ellers.

En har tidligere i kapittel to sett på hvordan begrepene eiendomsutvikling og akkvisisjon defineres teoretisk. En viktig del av det å få tak i utviklingseiendom er selve tomtesøket. Tomtesøket er generelt sett basert på krav til tomtens egenskaper. Dette er viktig uansett grunnen til erverv av tomten, men spesielt dersom man allerede har en idé for hva man ønsker å utvikle. Dette gjør at søket blir mer spesifikt i forhold til lokalisering av tomten. Selv om det ofte foreligger en idé om hva man ønsker å utvikle er ikke alltid dette tilfelle. Det kan også være slik at utbygger søker etter tomter for å bygge seg en tomtebank med muligheter for utvikling på sikt. Uansett må eiendomsutvikleren tenke på hvor og hvordan tomtesøket bør foregå. I søket velger utvikleren som regel å legge egne erfaringer og strategier for tomtesøket til grunn. Det er derfor en lite dokumentert fremgangsmåte om hvordan dette faktisk gjennomføres. Mange

benytter seg nok i utgangspunktet allikevel av de samme punktene for fremgang, men kanskje med noe ulike tilnærming. (Kristoffersen, 2014).

Kristoffersen (2014:52) har laget en forenklet versjon av hvordan man kan vurdere om man bør kjøpe tomten eller ikke.

		Vilkår for anskaffelse / handlingsbetingelser	
		Gode	Dårlige
Egenskaper ved utviklingstomt	God	Gode	Kan være akseptabelt
	Dårlig	Kan være akseptabelt	Styr unna

Figur 6: Vurdering av tomteanskaffelser etter egenskaper ved tomt og vilkår for kjøp (Kristoffersen, 2014:52)

Egenskapene forklarer om tomten er egnet til formålet for utviklingen. Vilkår for anskaffelse forklarer om kjøpsbetingelsene er tilfredsstillende. Modellen viser i sin enkelthet at man bør holde seg unna tomtekjøpet dersom ikke minst et av alternativene er gode og det da totalt sett vil være akseptabelt å gjennomføre kjøpet. Modellen gir et best case alternativ der alt stemmer, et mellomalternativ der utgangspunktet ikke nødvendigvis er det beste, men kan fungere, og tilslutt et dårlig alternativ man rett og slett bør styre unna. Ulikheter i totalen kan føre til at kjøpet kan være greit, selv om ikke alle parameterne er gode. Dette viser også at eiendomsutvikling i tidlig fase er en risikofylt prosess.

For å lete etter riktig tomt og gjøre søkeprosessen enklere og mer systematisert, kan det være en fordel å følge en sjekkliste med forhåndsbestemte parametere. Dette vil kunne effektivisere søket og sile ut de objektene som ikke passer inn i det man er ute etter. En slik sjekkliste kan også kategoriseres som en akkvisisjonsplan.

Tidligere tomtesøk er et godt utgangspunkt for tomtesøket i likhet med et godt kontaktnett til konkurrenter eller andre aktører som har operert i samme område tidligere. Teorien i kapittel to viser til tomtesøk der utvikleren selv går ut og ser etter tomter egnet til utvikling. I noen tilfeller

er det også slik at de blir kontaktet direkte av selger, og da faller selve søket bort. De samme parameterne må allikevel være gjeldende for tomten, slik at den passer til den utviklingen eiendomsutvikleren ser for seg. (Kristoffersen, 2014).

Tomtesøk i urbane strøk er ofte mer innviklet enn i randsonen. Det er ofte mange som har interesse og rettigheter i disse områdene. Man leter gjerne etter tomter som kan omformes fra nåværende bruk til en ny type bruk, gjerne med høyere arealutnyttelse. Det er derfor slik at akkvisisjonsprosessen blir mer krevende i disse tilfellene som følge av flere interessenter, større endringer, interessegrupper og en mer konfliktsøkende presse. I byer og tettsteder vil akkvisisjon også ofte dreie seg om mer enn én eiendom. Man kan ikke bare ta stilling til det man selv ønsker å utvikle, men må i større grad se til grunneierne rundt og andre rettighetshavere. Servitutter og lignende er også førende for om man kan få til den utviklingen man ønsker. For å få til utviklingen kan du være nødt til å forhandle med flere grunneiere rundt, som da muligens posisjonerer seg deretter. (Røsnes og Kristoffersen, 2014) Det er med andre ord mer komplekst og krevende i disse typen områder.

2.2.2 Regulering

For å sette i gang et byggeprosjekt er man nødt til å ha offentlig byggetillatelse. I tillegg kan man være nødt til å ha igangsettelsestillatelser, rammetillatelser, godkjenning av reguleringsplan der det er fremmet, og gjennomføre rekkefølgekrav. Dette kan være en tidkrevende prosess og noe det er vanskelig å sette en eksakt tidsakse på, da det er avhengig av mange ulike prosesser og elementer i det offentlige.

Før man akkvirerer er det derfor viktig å sette seg inn i den reguleringsstatus som foreligger, hva kommuneplan sier, og de politiske føringene som foreligger. Disse gir føringer for hva kommunen, som er planmyndighet, jf. pbl § 3-2, ønsker av utvikling i området der utviklingseiendommen man ønsker å kjøpe og utvikle befinner seg.

Reguleringsstatusen har mye å si for den potensielle gevinsten man kan forvente å få ut av et utviklingsprosjekt. Ved å erverve et uregulert område og få dette regulert om til for eksempel bolig, vil man kunne oppnå en betydelig gevinst. Risikoen vil da også være betydelig høyere da det er mye større usikkerhet knyttet til om man får godkjent sine planer og selve omreguleringen. For å sikre seg mot dette kan man benytte seg av opsjonsavtaler som er forklart nærmere under punkt 2.2.5 i oppgaven.

For at et område skal være aktuelt for utvikling, bør det arealet man erverver minimum være avsatt til byggeområde i kommuneplanen. Hvis ikke innebærer prosjektet en ekstremt høy usikkerhet. Dersom arealet man erverver er avsatt til dette vil, neste steg være å utarbeide en reguleringsplan for området man ønsker å utvikle. Verdien til eiendommen er avhengig av hvilke muligheter reguleringsplanen gir for utbygging. Dette impliserer også at regulering eller reguleringsendring / dispensasjoner kan skape økt verdi. Sannsynligheten for gjennomslag spiller også en rolle (Johansen, 2014). Selve verdisettingen og elementer blir nærmere gjennomgått under punkt 2.27.

Når man vurderer å erverve tomt bør man i være i dialog med relevante myndigheter for både å få en føling på hvordan utbyggingsmulighetene er, om det vil komme rekkefølgekrav som følge av tiltak man ønsker å gjøre, samt hvilke elementer som vil ha virkning for fremdriften. Ut av dette vil også de økonomiske konsekvensene komme tydeligere frem.

I forhold til regulering er selve formålet det reguleres til viktig å tenke på. Dersom man ikke trenger å binde seg for mye i en reguleringsplan vil man også har større mulighet til å endre formålet med utbyggingen dersom for eksempel markedet skulle endre seg. Et eksempel på dette kan være at man i utgangspunktet har tiltenkt firemannsboliger på arealet, men man ser at eneboliger er det markedet etterspør (Johansen, 2014). Færre bindinger vil da gjøre det lettere å endre kurs. Dersom det er mulig kan det derfor være lurt å regulere til et blandet formål hvor plan ikke binder utbygger for mye eller for spesifikt. Dette gjelder kanskje særlig i større

byggeprosjekter der man er nødt til å dele inn utbyggingen i flere byggetrinn og prosjektet går over flere år. For eksempel et område hvor man skal bygge seks leilighetsbygg med noe næring. En ulempe ved disse større prosjektene er at planmyndighetene gjerne ser hele prosjektet og derav reguleringen og detaljregulering under ett. Dersom utvikler da ikke har kontroll over alle eiendommene som kreves for å få igjennom utviklingen kan dette by på problemer. Skal man akkvirere eiendom til slike prosjekter er det derfor vesentlig å skaffe eierkontroll eller avtaler som gjør at man har mulighet til å gjennomføre hele utbyggingen.

Som det fremkommer innebærer regulering en del risiko. Ikke minst har dette mye å si for avkastningen til prosjektet en eiendomsutvikler ønsker. Nordahl (2014:139) snakker om reguleringsrisiko. Med det begrepet mener hun en situasjon der en utvikler ser på gevinst og kostnader ved en handling. Reguleringsrisikoen innebærer fordeler og ulemper med de reguleringsbeslutninger som blir tatt av det offentlige. Dette vil igjen påvirke prosjektet i positiv eller negativ retning. Det er derfor vesentlig for utbygger å tenke på og få avklart hvilke rammer kommunen legger til grunn for utbygging, slik at man kan redusere risikoen. Det er også dette systemet forsøker å legge til grunn. Dersom man derimot ønsker en omregulering vil det naturlig nok knytte seg en større risiko ved at man går utover de rammene som allerede foreligger. Selv om risikoen øker i et slikt tilfelle vil den i eiendomsutvikling uansett være høy. Dette fordi man har flere usikkerhetsmomenter både på kostnads og markedssiden samt at de investeringer man gjør vanskelig kan tas tilbake. Som i de fleste økonomisk tilknyttede aktiviteter er det slik at risiko og forventninger uttrykkes i penger (Nordahl, 2014). Som i finansverden vil man i eiendomsutvikling også maksimere avkastning og utbytte. Mer om de økonomiske elementene kommer under punkt 2.2.6.

Selve reguleringsprosessen kommer gjerne inn etter man har gjennomført tomtkjøpet og overdragelse, jf. figur 4 over. Ser man på helhetsperspektivet av reguleringen i et større utviklingsprosjekt er det gjort undersøkelser om når i prosessen planavklarende oppgaver forekommer. Disse undersøkelsene viser at utbyggere gjør mange flere avklarende oppgaver før

forslag sendes inn til politisk behandling enn senere. Dette viser at det tidlig i et prosjekt gjøres analyser og avklaring rundt regulering selv om denne prosessen kommer senere i selve faseinndeling. (Nordahl, 2006:323).

2.2.3 Egnethetsvurderinger

Selv om arealene i et utviklingsprosjekt er avsatt til en spesifikk bruk, som for eksempel bolig, må man også se til utnyttelsen og egnetheten av arealet. Dette kan være hvor mye som kan bygges på arealet, høyder, støy og lignende. Selv om det er et bestemt formål området er avsatt til i plan er det ikke sikkert at dette formålet er det som passer best å utvikle til. Det er derfor vesentlig at eiendomsutvikler selv undersøker hva som er god utnyttelse av området som skal akkvireres. Utgangspunktet for hva man ønsker er derfor viktig og se i sammenheng med de formålene og den egnetheten som hviler over området. Gjennom denne dokumentasjonen er det også mulig å åpne opp for en dialog om endring med planmyndigheten. Disse mulighetsstudiene skisseres gjerne i samarbeid med arkitekt. Ser man på bolig er det gjerne mer krevende enn næring da det er en rekke forhold som må passe inn for at arealene skal passe til boligformål. Beliggenhet, støy og solforhold er eksempler som er med å avgjøre om det er attraktivt for kjøper og bruker av bolig i området. Egnetheten til området er derfor meget viktig å vurdere i akkvisisjonsprosessen og det er mange hensyn man må ta stilling til som gjerne ikke kommer frem av det formålet som er skissert i kommuneplaner. (Johansen, 2014)

2.2.4 Eiendomskjøp og avtaler

Når det kommer til kjøp av utviklingseiendom har avtaleformen mye å si for særlig risikoplasseringen hos selger og kjøper i transaksjonen. Avtalen bestemmer hos hvem risikoen plasseres, noe som også har innvirkning på pris. Større risiko for kjøper vil som hovedregel gi en lavere salgspris, men et større potensial for høyere fortjeneste. I avtalene er det viktig å avklare hvem som har ansvaret for ulike aspekter etter overføringen av eiendommen, deriblant hvilket ansvar og risiko grunneier skal ha og hvilket ansvar og risiko kjøper skal ha.

Det finnes mange forskjellige former for avtaler man kan inngå ved kjøp av eiendom. For å gi et perspektiv kan vi se på ytterpunktene. På den ene siden finner vi "as-is" avtaler som er kjøp av eiendommen slik den er. Her vil en utvikler overta det meste av risikoen ved overtakelse. På motsatt side finner vi opsjon. Ved opsjon får den som kjøper retten til å kunne kjøpe eiendommen på sikt, dersom avtalte vilkår inntreffer. Dette gir ingen plikt til kjøp, men muligheten til å se hvordan marked, regulering eller andre risikoelementer utspiller seg før man eventuelt velger å kjøpe. Her vil normalt sett utvikler betale en redusert sum i utgangspunktet for å skaffe seg opsjonen, med mulighet for en betydelig større sum til selger dersom opsjonen utløses. Mellom disse to ytterpunktene finner vi betinget kjøp som vil si at kjøper sikrer seg en rett til å kjøpe eiendommen, men i dette tilfellet medfører det også en plikt til gjennomføring når vilkår er avklart eller oppfylt (Advokatfirmaet BA-HR, 2014).



Figur 7: Fordeling av risiko avhengig av avtaleform ved eiendomsoverdragelse (Advokatfirmaet BA-HR, 2014:169)

I tillegg til de overnevnte valgene for avtaleinngåelse er det også flere samarbeidsløsninger. Man kan inngå samarbeidsavtaler der utvikling, risiko og fortjeneste deles mellom utvikler og grunneier etter de forhold avtalen fremmer. Dette kan for eksempel være en gitt prosentandel ved salg til de partene som er involvert.

Prosjektselskap er en annen avtaleform der grunneier og utvikler eller flere ulike utviklere stifter et selskap sammen, gjerne et AS, og utvikler eiendommen i henhold til avtale og med sin respektive kunnskap.

I forhold til avtalene som inngås, avtales det gjerne en "due-diligence" klausul der kjøperen av eiendommen gis anledning til gjennomgå selve eiendommen og/eller bygg, og/eller eventuelt

selskap som er hjemmelshaver av eiendommen. Dette for å se at informasjonen stemmer med det som er opplyst og eventuelt avdekke forhold som ikke tidligere har vært kjent eller opplyst om. Dersom "due-diligence" prosessen avdekker forhold som ikke burde være tilstede burde kjøper trekke seg fra kjøpet med mindre disse rettes opp i (Advokatfirmaet BA-HR, 2014).

Eiendomsutvikling er en langsiktig prosess. Det betyr at alle vurderinger og kalkyler man gjør i akkvisisjonsprosessen medfører en stor risiko i forhold til hvordan elementene utvikler seg med tiden og dermed hvordan prosjektet faktisk slår ut i senere faser av utviklingen.

Den som kjøper ønsker gjerne å minimere risikoen imens kjøper på sin side gjerne ønsker at selger også bærer noe av risikoen forbundet med prosjektet. En måte å gjøre dette på er å inngå opsjonsavtale som forklart over. Ved å bruke opsjonsavtale flytter man noe av risikoen over på selger, og kjøper slipper å ta hele risikoen på egen kappe. Det er vanligere at selger aksepterer redusert pris i forhold til risiko knyttet til regulering. Priser i byggebransjen, annen kostnadsutvikling og risiko rundt dette må som regel kjøper selv stå for. Bakgrunnen for dette er at regulering kan tenkes å "aldri" godkjennes, men andre kostnader uansett vil variere og gå i en syklus, og dermed må påregnes uansett (Johansen, 2014).

2.2.5 Forhandlinger

For å bli enige om avtaler og selve overdragelsen av eiendom forutsettes det at selger og kjøper blir enige om kjøpsvilkårene. Dette skjer gjennom forhandlinger. Forhandlinger er definert av Rognes (2012:13) som en beslutningsprosess der to eller flere parter med delvis motstridende interesser forsøker å komme frem til en felles beslutning. Som regel er eiere av utviklingseiendom lite opptatt av å ta initiativet i disse sammenhengene om de ikke selv er aktivt ute etter å kvitte seg med tomten. Eiendomsutviklerne er derfor avhengig av å forhandle seg frem til en avtale og i mange sammenhenger med en motpart som i utgangspunktet ikke er ute etter å selge. Forhandlingene vil derfor i mange tilfeller være unike og i tillegg til pris er det ofte andre kjøpsvilkår som det må forhandles om. Forhandlingene og stilen man velger er derfor viktig i forhold til om man kommer frem til en avtale eller ikke. (Røsnes og Kristoffersen, 2014)

Hvem som tar initiativet til eiendomshandelen har betydning for hvordan forhandlingene vil foregå. I eiendomspektiv snakker man gjerne om fire ulike hovedsituasjoner mellom kjøper og selger. Den ene er der grunneier tar kontakt for å få tilbud vedrørende salg. Den andre er en budsituasjon der salgsobjektet er annonsert eller tilbudt gjennom megler eller annen type budsituasjoner. Den tredje der andre utbyggere eller grunneier tar kontakt for å få til et samarbeid om utbygging, også gjerne kalt partnering. Den fjerde situasjonen er der hvor eiendomsutvikler kontakter grunneier direkte for å forhøre seg om kjøp av areal. Utenom budsituasjonen, der objektet blir annonsert til salg, vil de tre andre kategoriseres som forhandlingsbaserte overdragelser (Røsnes og Storflor, 2014). Uansett hvem som igangsetter og etablerer kontakten er det viktig med gode forberedelser, enten man er selger eller kjøper slik at man stiller godt i forhandlingssituasjonen

2.2.6 Kalkyle og økonomiske vurderinger

Ved kjøp av utviklingseiendom er de økonomiske vurderingen man gjør meget viktig. For å kunne gi et tilbud på en tomt må man ha vært gjennom en hel rekke vurderinger. Elementene som har blitt fremlagt i punktene over spiller inn i disse økonomiske vurderingene og er med på å definere risiko, avkastning, og tidsforløp i de økonomiske vurderingene. I tillegg til dette er også likviditet viktig. Vurderingene gjøres oftest i en kalkyle med elementene som tidligere er diskutert puttes inn og er med å definere de økonomiske tallene.

Johansen (2014:46) skriver at verdien av utviklingseiendom blant annet er en konsekvens av hva man får bygget på tomten og ikke nødvendigvis hva grunnarealet av eiendommen er. Det blir derfor vesentlig å vite eller anta så godt det lar seg gjøre hva man kan bygge og hvilke formål som ligger til grunn, slik det også fremkommer av punkt 2.2.2, 2.2.3 og 2.2.4. Regulering, som nevnt i disse punktene, legger rammene for utbyggingen og påvirker dermed også pris. Dersom tomten ikke er regulert eller skal omreguleres må man vurdere hvor sannsynlig det er å få dette gjennom.

Prisen utvikler er villig til å betale for tomten kommer gjerne frem gjennom en økonomisk kalkyle. I denne kalkylen ser man på inntekter og kostnader. Det kan være lurt å se på inntekter og kostnader som en funksjon av areal. I et boligprosjekt selger man enhetene målt i salgbart bruksareal og det er derfor hensiktsmessig å bruke denne målestANDARDEN for å finne både inntekter og kostnader. (Johansen, 2014)

Avkastningskrav er en viktig del av kalkylene. Fokuset er enten på avkastning på egenkapital eller avkastning på totalkapitalen. I følge Johansen (2014:47) bør man konsentrere seg om avkastning på totalkapitalen dersom prosjektet går over flere år og innebærer stor usikkerhet. I disse tilfellene vil det ved høy belåning være slik at avkastning på egenkapital vil kunne svinge mye. Dette igjen gjør at kalkylene blir mindre sikre. Ser man derfor på totalkapitalen som er penger ut og penger inn i hele prosjektet vil dette gi enn mer sikker og lite svingende kalkyle. Kravet til avkastning varierer naturlig nok etter hva eiendomsutvikler ser som risiko og hvilke interne krav som ligger i selskapet.

Ved utregninger gjennom kalkyle legger man som regel dagens kostnads- og inntjeningsnivå til grunn og forutsetter at disse endres parallelt utover prosjektets levetid. Man kan også beregne en kontantstrøm slik at kostnader og inntekter blir fremstilt i løpende kroner. Det enkleste er den første metoden og gjerne den man bruker innledningsvis for å skape et bilde av prosjektets lønnsomhet (Johansen, 2014).

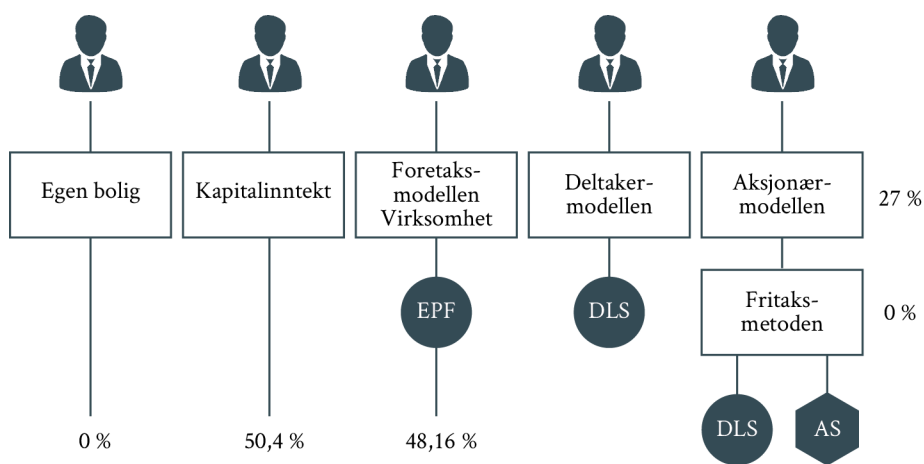
Eksempel på hvordan en kalkyle i akkvisisjonsprosessen kan se ut.

Salgspris for salgbart boligareal	kr	42.000,- per kvm. boligareal / salgsareal
Totalentreprise	kr	28.000,- per kvm. boligareal / salgsareal
Avgifter og gebyrer	kr	500,- per kvm. boligareal / salgsareal
Salgskostnader	kr	500,- per kvm. boligareal / salgsareal
Finanskostnader	kr	1.500,- per kvm. boligareal / salgsareal
Utbyggingsavtale	kr	1.000,- per kvm. boligareal / salgsareal
Dekningsbidrag – byggherre	kr	5.500,- per kvm. boligareal / salgsareal
Tomtepris – anslag	kr	5.500,- per kvm. boligareal / salgsareal

Figur 8: Eksempel på forhåndskalkyle (Meel, 2014:112)

Tallene i kalkylen kommer gjerne fra egne erfaringer, samt en analyse av markedet, og legger grunnlaget for verdivurderingen av tomten. Dekningsbidraget i kalkylen, som også gjerne kan kalles margin bygger på usikkerheten i salgspris i forhold til tiden for salg. I denne posten ligger utviklingskostnader, uforutsette kostnader, administrasjon, fortjeneste og lignende. (Meel, 2014)

Et annet viktig økonomisk element er hvordan man planlegger skatt. Man tenker gjerne at avkastningen er det viktigste siden skatt inntreer senere i prosjektførløpet. Slik skattesystemet er bygget opp i Norge kan aksjeselskap motta utbytte og aksjegevinst skattefritt, jf. sktl. § 2-38. For eksempel er utbytte skattefritt hvis det mottas av selskap som tilhører samme konsern som selskapet som utdeler utbytte, jf. asl. §1-3. Dette blir gjerne omtalt som fritaksmodellen. Det kan derfor være gunstig som eiendomsutvikler å organisere sin drift i et aksjeselskap, gjerne med en holdingstruktur, der øverste selskap eier datterselskaper som igjen er hjemmelshaver til eiendommen. Ved å organisere seg på denne måten kan utbyttet flyttes opp til holdingselskap som igjen kan reinvestere i andre prosjekter eller investeringer uten at det påløper skattekostnad. (PwC, 2014)



Figur 9: Beskatningskonsekvenser av forskjellige selskapsmodeller. EPF = enkeltpersonforetak. DLS = deltagerlignende selskap. AS = aksjeselskap. (PwC, 2014:190)

Figuren viser hvilke skattesatser som påføres ved salg av eiendom. Dette er avhengig av hvilken selskapsform man velger og bør vurderes før eiendomsinvestering.

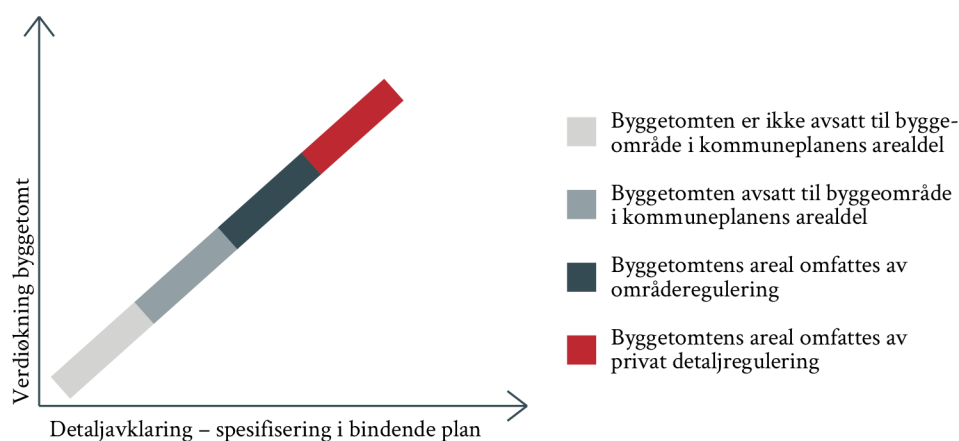
2.2.7 Verdsetting og verdivurdering

De kalkylene man gjør i fasen, forklart i punktet over, er med å legge grunnlaget for verdivurderingen og fastsettelsen av tomteprisen. Det vesentlige er hvilke kostnader som vil påløpe og hvilke inntekter man kan forvente ved prosjektets slutt.

Ved å gjøre disse kalkylene vil man kunne sitte igjen med en verdivurdering til slutt av hva tomten er verdt. Det finnes likevel ingen matematisk formell som gir det eksakte svaret. Tidligere regnet man at tomteverdien var rundt 10 -15% av det man kunne selge nyoppført bolig for. Denne prosenten har nok økt de siste årene. Selve verdivurderingen har også noe å si i forhold til hvem som utfører den. Er det selger, privatperson, et selskap, bank etc. Disse vil høyst sannsynlig legge ulike parametere til grunn i sine utregninger. Dette har også noe å gjøre med hvilken risiko man er villig og har mulighet til å ta. Hvem som skal investere har altså mye å si for hva tomteprisen ender opp på. Det er ingen fasit. En investorgruppe bestående av flere personer kan for eksempel være villig til å ta større risiko, da risikoen blir spredd på flere

personer som da taper mindre hver seg. Disse vil da muligens kunne gi en høyere pris enn en enkeltperson som ikke er like risikovillig. (Meel, 2014)

I punkt 2.2.2 blir det redegjort for betydningen av reguleringsstatusen på utvalgt tomt. Statusen har mye å si for selve tomteprisen. Er arealet man ønsker å kjøpe allerede avsatt til boligformål i kommuneplanen vil prisen være høyere enn om tomten er uregulert.



Figur 10: Tomteverdi i forhold til reguleringsstatus (Meel, 2014:99)

Figur 10 viser hvordan tomteprisen øker jo mer klargjort tomten er for utbygging til det formålet som er tiltenkt. Statusen på regulering har en stor innvirkning på tomteprisen.

Det er ikke bare reguleringsstatus som spiller inn på tomten og dens verdi. Det er en hel rekke andre forhold som også er utslagsgivende. I følge Bjarne Meel (2014) kan dette være forhold knyttet til tomt, bebyggelse og marked.

Eierforhold og hjemmel
Servitutter
Konsesjon
Tomtegrenser
Størrelse, form og arrondering av tomt
Adkomst
Vegetasjon, bekker og vassdrag
Naboforhold
Vern og fredning
Offentlig pålegg for fjernvarme, vei, vann og avløp
Offentlige rammebetingelser
Miljøforhold
Samfunnssikkerhet
Plan og bygningsloven, samt andre relevante lover
Ansvar og eierskap for ledninger og kabler

Figur 11: Vurderingselementer ved tomteforhold. Egen fremstilling. (Meel, 2014)

Bebyggelse på tomten er også utslagsgivende. Her gjelder:

Hva man kan bygge
Hva man velger av bebyggelse
Grunnforhold og fundamentering
Støy
Teknisk anlegg
Eksisterende bebyggelse

Figur 12: Vurderingselementer ved bebyggelsesforhold. Egen fremstilling. (Meel, 2014)

Så har du marked hvor vi finner:

Etterspørsel og potensiale
Beliggenhet og kvalitet i forhold til etterspørsel
Infrastruktur
Befolkningsvekst og demografiske trender
Eksisterende boligmasse
Omsetning
Prisnivå
Finansiering
Konkurrerende prosjekter
Markedsmuligheter
Kundegrupper og inntektsnivå

Figur 13: Vurderingselementer ved markedsforhold. Egen fremstilling. (Meel, 2014)

Alle disse elementene kan gi fordeler og ulemper i prosjektet, og har naturlig nok innvirkning på tallene i kalkylen og den tomteverdien man til slutt sitter igjen med. (Meel, 2014)

2.2.8 Tomtebank

Som Kristoffersen (2014:54) skriver, er etablering av tomtebank en sentral strategi for å korrigere for at eiendomsutvikling er en tidkrevende og risikofylt prosess. Å etablere en tomtebank vil si å akkvirere tomter som kan utvikles på sikt slik at man har flere mulige utbyggingsprosjekter i en pipeline. Disse vil ikke nødvendigvis utvikles eller igangsettes samtidig. Med en tomtebank vil man kunne diversifisere og ha et mer kontrollert produksjonsvolum ved at man i større grad alltid har noe som er klart for utbygging. Dette ved at tomtene befinner seg i ulike stadier av utviklings- og reguleringsprosessen.

Med tomtebank vil man kunne redusere risiko og utnytte positive markedssvinger dersom markedet skulle ta av, for eksempel ved at man øker produksjonsnivået i de periodene. Tomtebank gir mulighet for spredning i prosjekter, både tidsmessig og formålmessig, samt sikrer enn bedre fremdrift i utviklingen av eiendommene. Eksempelvis vil man dersom man ønsker å utvikle 100 boliger i året og en reguleringsprosess tar cirka tre år, trenge tomter som kan generere 300 boliger til enhver tid. Tomtebanken sikrer kontinuitet i utbyggingen og vil sette en utvikler i posisjon til å kunne utvikle eiendom til enhver tid. Dette er da avhengig av at markedet tillater det. Siden markedet varierer vil også tomtebanken endres etter som man noen år bygger mer og andre år bygger mindre. Det kreves en betydelig kapital for å etablere en slik tomtebank. I hovedsak bør dette finansieres gjennom egenkapital og man binder dermed opp mye av kapitalen i noe som muligens ikke utvikles før flere år frem i tid. Selve byggingen finansieres gjerne gjennom byggelån og ved at en prosentandel, gjerne 50-80%, av prosjektet er forhåndsøst. (Johansen, 2014)

2.3 Urbane tomtemarkeder

Urbanisering er av Thorsnæs og Solerød (2016) definert som byvekst og by-danning der det skjer en endring i sysselsetting, karakter på bebyggelse og infrastruktur som fører til et økt bypreg. Dette er en prosess hvor blant annet mennesker, arbeidsplasser og markeder går fra utenforliggende områder, såkalt randsoner, til bymessige områder. Det er flere grunner til denne typen sentralisering. Oftest er det i sammenheng med arbeidsplasser og en nær tilknytning til tilbud i umiddelbar nærhet til der man bor.

Urbane tomtemarkeder er gjerne priset høyere enn i områder i randsonen. Prisnivået fører i mange tilfeller til en oppsplittet eierstruktur. Dette igjen vil kunne være prisdrivende. Stigende priser og stor etterspørsel gjør at grunneiere kan tenkes å vente med å selge da de spekulerer i om salgsprisen vil være høyere på et senere tidspunkt. Særlig dersom økningen i priser overgår kostnaden ved å sitte på tomten. Dersom flere sitter på tomtene sine vil tilbudet i markedet bli mindre, noe som også er en prisøkende faktor og vanskeliggjør igangsetting av nye byggeprosjekter (Nordahl, 2012:9).

I et urbant marked vil en del av tomtene som ønskes utviklet være regulert til et annet formål enn det man ønsker å utvikle. Et eksempel på dette er et tidligere industri- eller kontorområde som ønskes utviklet til boligformål eller et blandet formål med handel og bolig. Dersom utbygger har en tomtebank med tomter med ulikt formål vil man kunne bytte bort disse som en del av handelen for å få tak i de områdene man ønsker å utvikle til bolig. Dersom man ikke har denne mulighet vil man kun kunne bruke pris som et middel for å få tak i tomten, noe som også kan føre til overbud og prisøkning. Slik systemet er bygget opp i Norge i dag, er det private aktører som i all hovedsak står for disse transaksjonene og gjennomføringen av prosjektene. Som Nordahl (2012) påpeker må det nye modeller til dersom kommunene skal være mer behjelpelig i utvikling av urbane områder. Spesielt gjelder dette tilgangen til tomter. Gjennom Plan- og bygningsloven av 2008 er det imidlertid implementert forhold slik at kommunene kan kreve at grunneiere i et område samarbeider om utviklingen. Et annet alternativ for å få i gang en

utvikling er gjennom revidert jordskiftelov. Denne åpner for at man kan skifte arealer også i urbane områder. Denne endringen er et verktøy som kan gjøre at samarbeid mellom grunneiere blir lettere å initiere og noe som gjennomføres fremfor at man unngår det. Her må det offentlige komme på banen og veilede dersom dette virkemiddelet skal bli bedre kjent og brukt.

2.4 Transformasjon

Transformasjon er synonymt med omdanning og omforming (Store norske leksikon, 2017). Når det skrives om transformasjon i denne oppgaven er det sett ut fra et eiendomspektiv.

Begrepet i denne forstand omhandler en endring fra et formål til flere formål eller til et helt nytt formål (Vislie, 2015). Eksempler på dette kan være omgjøring av fabrikker, havner, annen industri, gamle bygninger og lignende til boligformål eller til blandet formål med bolig og elementer som kan være nødvendig i den sammenheng.



Figur 14: Illustrasjon av transformasjon av Tjuvholmen. Foto 1. Tjuvholmen og Holmen (nå Aker Brygge) i 1917 (Wikipedia, u.å), Foto 2. Tjuvholmen i 1958 (Rusdal, 2015), Foto 3. Flyfoto fra sør (Wikipedia, u.å), Foto 4. Tjuvholmen sett fra luften (Rusdal, 2015)

Transformasjon kan innebære omgjøring av ett spesifikt bygg eller et helt område (Vislie, 2015). I dagens marked er man i hovedsak fokusert på omregulering til boligformål, blant annet med bakgrunn i urbanisering og for å dekke tilbudsetterspørselen i markedet. Ønsket omregulering til boligformål i et helt område impliserer ikke bare å bygge bolig, men å skape et mangfold av tilbud slik at det i tillegg til boliger er arbeidsplasser, butikker, kafeer, parker og annet som skaper en helhet. Disse større område transformasjonene gir liv til nye bydeler og selv om det hovedsakelig ønskes utvikling til boligformål må alle de andre nødvendige elementene for å skape en bydel være på plass.

I urbane strøk er gjerne, som tidligere nevnt, utviklingseiendommene allerede bebygget. Ved å gjøre regulatoriske endringer kan man få en høyere og bedre utnytting. Transformasjon kan dermed gi en økt lønnsomhet for utbygger, og samtidig økt nytte for samfunnet og dets utvikling. I disse transformasjonsprosjektene kan byggene som står på utviklingseiendommen allerede ha leieinntekter. Dette kan være gunstig for utvikler på flere områder. Leieinntektene fører til et mindre egenkapitalbehov da eiendommen allerede genererer en kontantstrøm. Videre kan utvikler dersom ikke omregulering blir godkjent, optimalisere den utnyttelsen som er i dag og generere høyere leieinntekter. Gjennom transformasjon endres både kvaliteten av eksisterende bygg og område. Dette kan igjen føre til økt verdi for grunneiere og området rundt (Johansen, 2014).

2.5 Tidligere masteroppgaver

Det har tidligere blitt skrevet masteroppgaver om akkvisisjon av utviklingseiendom. Under vil jeg gi en kort presentasjon av hva de omhandler, fremgangsmåte og hva de har trukket frem av funn.

Unneberg (2008) "*Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hedmark fylke*".

- Første masteroppgaven som er skrevet om akkvisisjon.
- Undersøkelse av hvordan 18 eiendomsutviklere i Hedmark jobber med temaet.
- Fremgangsmåte: Spørreundersøkelse og fire dybdeintervjuer.

Unneberg definerer akkvisisjonsprosessen som todelt, en søksfase og en evervsfase. I søksfasen trekker han frem at det er tre hovedelementer: kravspesifikasjon, søkemetoder og risikovurdering/håndtering. I ervervsfasen trekker han frem at det er to hovedelementer: evervsmåte og grunneierkontakt. Av funn peker han på at de vanligste søkemetodene er lokalkunnskap, eget nettverk, kommuneplaner og direkte kontakt fra grunneiere. Han trekker videre frem at over 70% av utviklerne har en tomtebank for å sikre kontinuitet i utvikling. For å identifisere grunneier er kontakt med kommunen det vanligste. I forhandlinger mellom grunneier og utvikler er det viktigste for grunneier i Hedmark pris, og ikke tillitsforhold til utvikler. I forhold til kjøp av utviklingseiendom skriver Unneberg at direkte kjøp er den klart mest brukte evervsformen i Hedmark. Videre at selskapsdannelse i forbindelse med tomtekjøp er sjeldent i fylket. Han peker også på at enkelte grunneiere ikke ønsker å ta risikoen på å være med i et utviklingsselskap. Avslutningsvis mener Unneberg at akkvisisjonsprosessen er avhengig av hvert enkelt tilfelle og den ideen som ønskes realisert, og dermed at akkvisisjonsprosessen utarter seg forskjellig.

Robertsen (2011) "*Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hammerfest*".

- Oppgaven ser på akkvisisjon i Hammerfest, sammenlignet opp mot Oslo og Hedmark.
- Ekstra fokus på avtaleverk i akkvisisjon.
- Fremgangsmåte: Tidligere oppgaver, dokumentstudier av avtaleverk, fire dybdeintervjuer.

Av funn kom Robertsen frem til at aktiv områdebefaring og eget nettverk var de viktigste søkemetodene for utviklingseiendom i Hammerfest og at Hedmark stiller seg nokså likt. Videre

påpekes det at eiendomsutviklerne i Hammerfest er små. Han drar frem at strategien til utviklerne blir deretter og at de er forsiktige med å påta seg flere prosjekter enn de har kapasitet til der og da. Tomtebank er dermed ikke noe som benyttes i stor grad. I forhold til avtaleverk påpeker han at det er to typer som benyttes i Hammerfest, direkte kjøp og opsjon fra kommune om kjøp. I sin sammenligning med Oslo skriver Robertsen at den største forskjellen når det gjelder søkemetode er at det i Oslo oftest brukes megler. Videre at selve akkvisisjonsmetoden i Oslo er direkte kjøp og gjerne av ferdig regulert grunn.

Eriksen (2013) "*Akkvisisjon av utviklingseiendom i Oslo*".

- Fokus i oppgaven er de viktigste metodene en eiendomsutvikler benytter i akkvisisjonsprosessen.
- Fremgangsmåte: Spørreundersøkelse av 13 eiendomsutviklere og tre dybdeintervjuer.

Eriksen har på lik linje med Unneberg (2008) valgt å dele opp akkvisisjonsprosessen i to, en søksfase og en ervevsfase. Av funn trekker Eriksen blant annet frem at det er høy konkurranse om tomter blant eiendomsutviklerne i Oslo, men at det er høyere konkurranse mellom de mindre aktørene enn de store. I det legger han at det er færre aktører som ser etter de store prosjektene. Videre finner han at tilgangen til tomter er nyansert. Mindre utviklere mener han anser det som dårligere tilgang til tomter enn de større aktørene. I forhold til søk skriver Eriksen at de vanligste metodene i Oslo er eget nettverk, megler eller prospekt. Videre at utviklere som jobber aktivt i Oslo har en kravspesifikasjon når det søkes etter tomt. I forhold til avtaleform er direkte kjøp det vanligste.

Svinndal (2013) "*Akkvisisjon av utviklingseiendom i Follo og Romerike – sammenlignet med Hedmark og Hammerfest*".

- Fokus på hvordan eiendomsutviklere i Follo og Romerike jobber med akkvisisjon.
- Basert og sammenlignet opp mot Hedmark og Hammerfest.
- Fremgangsmåte: Spørreundersøkelse av syv eiendomsutviklere og to dybdeintervjuer.

Av funn har Svinndal kommet frem til at eget nettverk er den viktigste formen for tomtesøk, dette skriver han at er sammenfattende med Hedmark og Hammerfest. I Follo og Romerike kommer han frem til at tomtebank er noe alle hans informanter benytter seg av, men at man er mindre opptatt av dette i Hammerfest og Hedmark. Han skriver at avtaleverket kommer an på hvordan type eiendom som erverves. Direkte kjøp der områdene som kjøpes er relativt klare på reguleringssiden og opsjonsavtaler ved uregulert eiendom. Da Svinndal har sett på Follo og Romerike skriver han at mulighetene til utviklerne er svært forskjellige i de ulike områdene. Follo og Romerike består av flere kommuner og dette åpner opp for ulik praksis. Han mener selv at dette gjør akkvisisjonsprosessen ulik innenfor det geografiske området han har sett på.

Pedersen (2014) "*Akkvisisjon av utviklingseiendom i Kristiansand*".

- Siste oppgave i rekken som omhandler akkvisisjon til nå.
- Fokus på hvordan informasjon om potensiell eiendom innhentes, avtaleformer, tidsperspektiv og tomtebank.
- Fremgangsmåte: Spørreundersøkelse med 14 eiendomsutviklere og to dybdeintervjuer.

Pedersen har valgt å sammenligne sine funn opp mot oppgavene nevnt over. I likhet med de tidligere presenterte studiene fant også Pedersen ut at eget nettverk er den viktigste fremgangsmåten ved tomtesøk. Han skriver også at nettverk er det viktigste verktøyet for eiendomsutviklere. Han peker på at store aktører mest sannsynlig har en fordel når et gjelder å bli oppsøkt på initiativ fra grunneiere. Videre kommer han frem til at alle hans informanter har en tomtebank. For å finne frem til grunneier viser hans studie at utviklere i Kristiansand i hovedsak benytter eget nettverk også her. Pedersen kommer frem til at eiendomsutviklerne i Kristiansand jobber på samme måte og har lik fremgangsmåte i akkvisisjonsarbeidet og at det ikke er store forskjeller mellom store og små aktører.

3. Empiri

3.1 Innledning

I empirien presenteres materialet som er funnet gjennom intervju med de utvalgte eiendomsutviklingsselskapene. Som tidligere angitt vil ikke informasjonen som fremkommer her knyttes direkte opp mot personer eller selskaper som har deltatt i intervju for å unngå gjenkjennelse. Empirien bygger på informasjonen som har fremkommet i intervjuene og vil bli presentert i en sammenstilling av intervjuobjektene svar og legges frem etter oppstillingen av spørsmålene i intervjuguiden. Empirien danner sammen med teorien grunnlaget for drøftelsen i kapittel 4.

3.2 Resultat fra intervjuer

3.2.1 Akkvisisjonsprosessen generelt

Første spørsmål i intervjuguiden, hvordan akkvisisjonsprosessen generelt fungerer og hvilke vurderingselementer som legges til grunn, fikk ulike svar fra intervjuobjektene. For to av selskapene var prosessen viktig og akkvisisjonsdelen en gjennomtenkt fase. De to andre så det hele mer som at akkvisisjon er selve kjøp/overdragelsen og la ikke så mye i at det var en helhetlig prosess. Et av selskapene uttalte:

"Prosess er viktig eller mer eksakt prosesskontroll. Det er noe vi er opptatt av og vurderer tidlig, men det er ofte ikke vi som styrer prosessen. Vi er avhengig av en motpart som skal selge og denne styrer ofte prosessen i form av sine premisser. Ut i fra dette kan vi oppleve å ha liten eller stor prosesskontroll."

Samme selskap hadde en standardisert prosess og gjennom god prosesskontroll uttalte de at de hadde god kontroll på prosjektene. Dette selskapet har en overordnet strategi som sier noe om hvilket marked de skal inn i, hvilken type prosjekter de skal gå for, størrelse, beskaffenhet, parametere ved tomt, i partnering eller alene, makro og mikro forhold.

Det andre selskapet som også var opptatt av prosess, uttalte at de har en plan og strategi for akkvisisjonsarbeidet. For dem er det overordnet viktig å se hvordan de ønsker å utføre akkvisisjon og ikke minst hvor plassering av prosjekt er ønskelig. Ut i fra dette lages en strategi, som kontinuerlig er i endring, med flere i selskapet. Dette danner bakteppet for deres akkvisisjonsarbeid. Selv om det er en overordnet strategi så er denne på ingen i måte fast.

"Vi er ikke mer rigide enn at vi diskuterer i forhold til strategien, så vi må ikke legge en strategi for et tomte kjøp, men da må vi diskutere litt ekstra om vi ønsker å gå utenfor strategien."

De to selskapene som var mindre opptatt av prosess var likevel opptatt av de ulike elementene når man skal akkvirere, men mindre opptatt av at disse elementene samlet skal være eller er en helhetlig prosess.

Alle selskapene nevnte at mye gjøres med bakgrunn i erfaring. Strategiene er ikke nødvendigvis så omfattende. Man siler heller ut tomtene med bakgrunn i den erfaring selskapene sitter på.

3.2.1.1 Søk etter potensiell utviklingseiendom

Alle utviklerne nevnte at de får mange innspill fra meglere som enten har oppdrag fra grunneiere eller er uten oppdrag, men som forsøker å selge inn potensielle ideer. Alle var tydelige på at selv om mye kommer fra megler, er det ikke nødvendigvis de prosjektene man går for. Nettverk ble presisert som viktigst i akkvisisjonsprosessen. Alle selskapene var enig i at nettverk og innspill utenfra er den viktigste tilgangskilden til tomter i dagens marked og spesielt i den type prosjekter disse firmaene jobber med, som er av større karakter.

"For noen år tilbake kom det meste gjennom megler, men nå er det endring. Nå ser vi at vi har større og større tilgang på tomter der grunneier kontakter oss gjennom nettverket vårt."

"Nettverk er viktig. Folk kommer til oss med prosjekter gjennom vårt nettverk, samarbeidspartnere, folk vi prater med."

"Mye er nettverk, men det har også noe med hvordan vi er eksponert. Siden vi er mye i media detter det inn prosjekter fra meglere, grunneiere og gråmarkedet."

"Det viktigste er at du har et godt nettverk, næringsmeglere finnes overalt, men du må også ha folk som jobber for deg i gråmarkedet. Mennesker som jobber med eiendom og som på en måte tipser deg."

Alle nevnte at de selv også søker etter eiendommer, men at dette skjer i betydelig mindre skala enn prosjektene som kommer utenfra og i mindre grad enn hva de gjorde tidligere. Søkemetoder som her ble nevnt var nettbaserte kart som Google Earth, kommuneplaner, finn.no og ved at man fysisk er ute og ser etter tomter i et område.

Det ble også nevnt at man gjennom å jobbe i et område i mange tilfeller kommer i kontakt med andre grunneiere som åpner opp muligheten for å tilegne seg tomter til nye prosjekter.

3.2.1.2 Vurderingselementer og strategi

Vurderingselementer og strategier er noe alle hadde flere av. Mange var like, men også her var tilnærmingen noe ulik.

Et av selskapene fokuserte mest på hva markedet er. De viktigste elementene var beliggenhet og hvem som er sluttbruker for å se om beliggenhet og marked passer sammen. I tillegg ble regulatoriske og politiske forhold trukket frem.

"Politikk er viktig. Hvem styrer hva, hvilke partier er for/imot. Jobber de i forhold til hva administrasjonen sier eller andre forhold?"

For dem var også sjekklister viktig, særlig i forhold til regulatoriske forhold.

"Det viktigste på sjekklister er regulatoriske forhold, der ligger alt."

Dette med bakgrunn i at det i regulering ligger hva man kan bygge, hvis man i det heletatt kan bygge, avhengig av hvilken fase område man kjøper befinner seg i. Andre viktige punkter som her ble trukket frem var beliggenhet, støy og støyforhold.

Et av de andre selskapene forklarte at de fokuserer på de føringer som kommer fra myndighetene og jobber ut ifra dette. Da ved å se på flere av aktørene, som staten, fylke og kommune, med bakgrunn i at alle de tre leddene påvirker hvordan man skal utvikle et område. Ut i fra dette er viktige vurderingselementer transport, kollektivt, CO2, skoleplasser o.l. som kommer fra staten og går nedover til planmyndigheten som er kommunen. Dette selskapet forsøker å fange opp hva føringene er og finne utviklingsprosjekter som kan utvikles i tråd med føringene. De forsøker å gå etter prosjekter som er lette å gjennomføre i den forstand og bruker mer tid på dette enn andre i bransjen.

"Vi går ikke inn og kjøper tomter hvis vi vet at her blir det mye motstand fra det offentlige og i planhøringer etc. Da vil prosjektet ta lang tid og det ønsker vi ikke."

Et av fokusområdene i akkvisisjonsprosessen for dem er å følge opp planer og vite på et relativt detaljert nivå hvor politikerne vil at det skal bygges.

For en av de andre intervjuede igjen var et av de viktigste vurderingselementene kapasitetsvurdering. Hva kan bygges på tomten og hvor mye kan de få gjennom i reguleringsfasen.

Det fremkom flere viktige vurderingselementer i alle intervjuene.

Mikroforhold: sol, beliggenhet, beskaffenhet og utsikt
Makroforhold: kjøpekraft, arbeidsledighet etc.
Marked
Tilbud / etterspørsel
Myndighetsrisiko
Overordnede planer
Regulering av politikk
Støy
Kultur (vern)
Grunnforhold
Due dilligence

Figur 15: Viktige vurderingselementer ved akkvisisjon. Egen fremstilling.

Strategimessig var alle selskapene opptatt av avkastning. Med bakgrunn i dette legges strategien for tomtekjøpet som følger de overordnede målene til selskapet. En av utviklerne utalte:

"Vi legger en strategi når vi skal kjøpe en tomt og den er viktig for oss å følge. Det er ikke nødvendigvis slik at vi må følge den strategien til punkt og prikke, men å oppnå den avkastningen vi har sagt vi skal få er viktig. Det er allikevel mange veier til målet for å oppnå dette. Det vi jobber med og de scenarioene vi har sett på for tomta skal ende opp med at vi kan sikre avkastningen på best mulig måte. Noen ganger innebærer det at vi selger tomta igjen uten å gjennomføre utbygging."

Alle selskapene sa også at de har fokuset på sitt avgrensede område og sjeldent går utover dette når de gjennomfører prosjekter. Det å ha et godt forhold og god kjennskap til planmyndigheten og administrasjonen er også vesentlig.

3.2.1.3 Partnering

Bakgrunnen for spørsmålet er å se på hvor vanlig det er med partnering i transformasjonsområder. Partnering går ut på at man inngår et partnerskap der hver parts kunnskap eller tjeneste kan integreres og optimaliseres slik at man sammen på best mulig måte kan nå et forretningsmessig mål (Lohne og Ekambaran, 2015:5). Dette kan for eksempel være mellom grunneier og utvikler, flere utviklere, eller utvikler og entreprenør.

To av selskapene uttalte at partnering var noe de gjorde mye av med andre utviklingselskapet. Overraskende nok gjorde det ene selskapet dette med åpenhet for en relativt lav eierandel i prosjektet.

"Over halvparten av det vi gjør, gjør vi sammen med andre. Og det med eierandeler helt ned i 10-15%, men fortrinnsvis en lik tredeling eller 50/50."

Hos de to andre selskapene er partnering mer nyansert. Hos det ene selskapet var dette sjeldent. Dette med utgangspunkt i to faktorer som de mente var vesentlige.

"Da må det være store prosjekter og vi sitte i førersetet selv. For mindre selskaper kan det være gunstig for å komme seg inn på områder man ellers ikke får tak i."

"Grunneier er som regel ikke interessert i partnering fordi de ser risikoen i å være med å utvikle og vil gjerne ha oppgjøret sitt før regulering starter."

De andre var ikke fremmed for den type samarbeid, men ser det fra prosjekt til prosjekt.

"Det er litt avhengig av hva grunneier vil. Noen ganger ønsker grunneier det, andre ganger ønsker de å være med helt til det blir ferdig."

Partnering med grunneiere ga ingen av selskapene uttrykk for at var vanlig med mindre dette var eiendomsaktører i utgangspunktet. Partnering forekommer altså i en god del prosjekter med andre eiendomsaktører, men i en betydelig mindre grad med private grunneiere som ikke er profesjonelle i eiendomsutviklingsøyne.

3.2.1.4 Opsjonsavtaler

Bakgrunnen for dette spørsmålet er hvorvidt det er vanlig å benytte seg av opsjonsavtaler eller andre avtaleverk ved akkvisisjon, både i et generelt perspektiv og i et transformasjonsperspektiv.

I forhold til opsjonsavtaler var selskapene relativt delt i sine meninger. Noen mente at det forekommer det mye av, men andre igjen mente at dette var mer sjeldent.

Det ene selskapet hadde nesten ingen opsjonsavtaler. Et av de andre hadde derimot et annet syn og mente at det forekom mye av dette med bakgrunn i at når en kjøper uregulert eiendom så er det stor risiko, selv om alt skulle ligge klart i kommuneplaner for realisering, så er det ikke alltid at det blir slik. Det er uforutsette elementer og dette baserte selskapet avtalene sine på.

Et av de andre selskapene ønsket gjerne opsjonsavtaler, men uttalte at forekomsten ikke var så vanlig.

"Ja det er ikke så mye av det, men vi ønsker det jo. Grunneiere har i utgangspunktet ikke så lyst på det. For oss er det en veldig fin måte å gjøre det på, men det er ikke mye av det."

Selv om det var delte meninger om opsjonsavtaler er betinget kjøp noe alle selskapene benytter seg av. Due diligence ble blant annet trukket frem som viktig. Av de som ble intervjuet er

avtaleverket og betinget kjøp ofte bygget på at overdragelsen og kjøpet skjer dersom due diligence-prosessen ikke avslører problemer eller ukjente forhold ved eiendommen.

3.2.2 Akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder

I punkt 3.2.1 ble de generelle spørsmålene i intervjuguiden fremlagt. Transformasjon ble også trukket inn i disse spørsmålene og svarene. Punkt 3.2.2 omhandler spørsmålene rundt transformasjonsområder og om selskapene kan påpeke noen forskjeller fra den generelle prosessen.

En av utviklerne var relativt klar på at det ikke er noen forskjell i akkvisisjonsprosess og måten å jobbe på. Fra deres side var det denne type områder de synes var mest interessant å få tak i.

Av de andre mente en at det er en annen type risikovurdering i prosjekter som omhandler transformasjon. Videre at prisspørsmålet kan være vanskeligere å diskutere med selger. De har også alltid en mer krevende due diligence i denne typen prosjekter. Dersom det er ombygging av eksisterende bygg er det mer krevende gjennomganger som er nødvendig før overdragelse for å sjekke at byggene faktisk kan bygges om. Prosessmessig mente de det var ganske likt, men at det likevel er forskjeller i transformasjonsområder.

"Ja, det er ganske lik prosess, men sluttbiten er nok litt forskjellige og risikovurderingen større."

Av de andre fokuserte en mer på tidsaspektet enn selve prosessen. Dette med bakgrunn i at det er vesentlighetsforskjeller i type områder man kjøper. Tidsperspektivet i utviklingen kan være vidt forskjellig selv om man kun fokuserer på transformasjonsområder. I noen områder forvalter de eksisterende bebyggelse over flere år før de begynner med regulering og utvikling. I andre områder begynner de med denne prosessen med en gang og får således en kortere forvaltningsperiode. Videre fokuserte selskapet på at mye også ligger i markedet når det kommer til transformasjonsområder.

"Det ligger også noe først og fremst i hva markedet klarer å ta imot av boliger innenfor et begrenset geografisk område. Det er det som for så vidt bestemmer hvor lang tid man bruker på gjennomføringen."

Videre at reguleringsstatus har mye å si når man kjøper transformasjonseiendom. Både for prising og tid for realisering.

"Hvis du kjøper en transformasjonseiendom som ikke har påstartet regulering, må du i best case i hvert fall regne tre år, mest sannsynlig fem, før du kan begynne bygging."

Siste utvikler fokuserte på regulering og tidsbruk.

"I transformasjonsområder er vi opptatt av risiko i regulering og tid."

"Hvis vi skal inn i transformasjonsområder så må vi føle oss trygge på at den planen og den strategien vi har, samsvarer med de overordnede planene for området og at disse overordnede planene er relativt fastsatte eller snart blir det slik at man ikke venter i for lang tid. Dette også med tanke på at vi ønsker å korte ned tiden så mye som mulig fra kjøp til salg."

Videre nevnte selskapet at markedsrisiko i slike områder bare er noe man må ta. Hvis ikke er det bare å slutte med boligutvikling. Det er allikevel fokus på å håndtere risikoen. Dette selskapet fortalte også at det i utgangspunktet ikke er forskjell i transformasjonsområder når det kommer til prosessen, men at det er ekstra viktig å tenke på regulering i disse tilfellene. Prosessen er lik, men det er et høyere fokus på regulering.

"Vi går ikke inn i transformasjonsområder hvor vi ikke føler oss relativt sikre på at vi kan bygge boliger og det er en viktig vurdering når vi ser på prosjekter."

"Ser vi at planarbeidet er på vei og at det kan bli spiselig på sikt så er vi interessert i tomtene. Ser vi ikke at det er den veien det går så er vi heller ikke interessert."

Utvikler trekker frem Ensjø som et godt eksempel på et transformasjonsområde med trygghet fra de overordnede planene.

Videre ble markedssiden igjen trukket frem.

"Ser man på typisk industriområder med kontor, veier, infrastruktur hvor kommunen ikke har tatt noen grep for boligutvikling så er det vanskelig å etablere et nytt område. Skal du gjøre noe der må du gjøre store løft for å få det attraktivt for bolig. Den typen transformasjonsområder ser vi ikke etter. Vi kan godt delta i prosessen, men ønsker ikke å være en "first mover". Vi går først inn dersom vi ser det er ting på gang og det allerede har blitt bygget noe til nytt formål i området. Da kan vi også lettere se markedet og om vi får solgt til den prisen vi mener er riktig. Løfte et område i sin helhet ønsker vi ikke å gjøre alene."

Alle selskapene trakk frem at de i transformasjonsområder er særlig interesserte i eiendom som har en løpende kontantstrøm.

"Vi kjøper helst næringsbygg som hvor det er mulig å bygge om til bolig på sikt eller rive og bygge nytt. Dette vet du litt ut fra de store arealplanene til kommunen. Da har du leieinntekter imens du regulerer. Da kjøper vi med leieinntekter til vi regulerer/bygger - i motsetning til et hull i bakken som ikke gir inntekter."

I forhold til dette var en utvikler klar på at det stort sett er denne typen eiendom de går for.

"Vi kjøper nesten ikke ferdig regulerte eiendommer. Reguleringsrisikoen sitter vi på, men da også gevinsten."

"Du kan si at hvis du kjøper noe som ikke ligger i transformasjonsområde så vil du mest sannsynlig kjøpe eiendom som ikke har noe cashflow og samtidig måtte gjennom regulering. Da sitter du på en kapitalkostnad som er relativt betydelig."

"Det ideelle er å kjøpe transformasjonsområder som har en brukbar leieinntekt til regulering er på plass. Risikoen reduseres dermed også."

"Kjøper man ferdig regulert er det noen andre som tar den gevinsten som ligger der."

3.2.2.1 Tilgang og konkurranse om utviklingseiendom i transformasjonsområder

Formålet med spørsmålet var å få svar på hvor lett det er å få tak i utviklingseiendom i transformasjonsområder og hvor stor konkurranse det er om disse objektene i dagens marked.

Alle selskapene uttalte at det absolutt er tilgang til tomter.

"Det er krevende og mye arbeid å få tak i disse tomtene, blant annet det å snakke med grunneiere, kommune osv. Vi legger mye ressurser i det, men samtidig får vi kjøpt de tomtene vi trenger. Så det er tilgang."

"Det er prosjekter ute hele tiden, hvis du har muligheten og nettverket så er det absolutt mulig å holde det gående."

"Tilgangen er brukbar, men det er forferdelige priser. Det vi selger i dag selger vi med historiske tomtepriser og det er veldig hyggelig, men det er klart fallhøyden på det vi kjøper i dag er kjempestor, for vi kjøper med tomtepriser som var utenkelig bare for to år siden."

"Tilgangen er grei, men høyre priser gjør at det er betydelig grad av risiko."

Alle påpekte at konkurransen om disse tomtene er høy.

"Det er tøff konkurranse og mange om beinet. Sånn som boligmarkedet har utviklet seg de seneste årene og spesielt i Oslo så tror jeg at færre og færre ser risikoen i boligutviklingsprosjekter. Man ser bare oppside."

"Den er stor. Hvis du tar de utviklerne som bygger mer enn 300 boliger i året, så er det ganske mange som blir med. Begrenser seg hvis prosjektene blir alt for store, men konkurransen er knallhard."

"Konkurransen er tøff og der det legges ut på budrunder osv. er det ikke sikkert vi er med en gang. Vi prøver som regel å være i posisjon til å komme med en fair og god pris med gang istedenfor å drive i budrunder med andre."

"Ja, det er konkurranse både når vi skal kjøpe tomter og når vi skal selge boliger, men det er sånn det er og en del av hverdagen."

3.2.2.3 Forutsigbarhet i det offentlige?

Spørsmålet er knyttet til hvorvidt det offentlige er forutsigbart, da særlig på reguleringssiden, når det kommer til transformasjonsområder i Oslo. Eller er dette en usikkerhetsfaktor og risiko i denne typen utvikling man må tenke på i akkvisisjonsfasen.

Alle selskapene var veldig opptatt av regulering og hva både planmyndighet og politikere mener og sier i akkvisisjonsfasen.

"Vi bruker mye tid på å skjønne hva administrasjonen vil. Også lager vi prosjektene våre i tråd med det. Vi har ikke en sånn konfliktorientert tilnærming. Det går mye på at vi ønsker å ha fremdrift i prosjektene. Det er kjempeviktig for oss. Og da blir det at vi prøver å lese oss opp på det de vil og så prøver vi å levere. Alltid punkter man må diskutere så klart, men vi prøver oss ikke på 5-6 etasjer hvis de har sagt maks 3. Da skjønner vi det. Så sanne diskusjoner går vi ikke inn i. Og da blir ikke plandiskusjonen så mye verre enn det. Men det er klart sånn som i Oslo så er det jo litt større avstand mellom politikere og administrasjon. Ikke alltid det de i planmyndighetene sier går overens med det politikerne vil."

Det var ulikt syn mellom selskapene angående forutsigbarheten.

"Administrasjonen fremmer gjerne alternativer som plan og bygningsetaten faglig mener er riktig og så sier politikerne kanskje at nei vi vil ha flere boliger eller noe sånn også beslutter de noe annet. Så i Oslo er det nok litt mindre forutsigbart enn det er i kommunene rundt. Sånn som jeg opplever det."

"Vi ser at bystyret i Oslo er relativt samstemt i hvordan byen skal utvikle seg. Vil ikke oppleve så stor forskjell om det skulle endre seg fra blått til rødt osv. Største utfordringen nå er et byråd med lite kunnskap."

De intervjuede selskapene mente alle at det offentlige er en betydelig risikofaktor. På spørsmålet om det er en økt risiko svarte en av utviklerne følgende:

"Ja jeg synes det, jeg gjør jo det, men det er klart vi har jo litt trening etterhvert – vi skjønner hva politikerne vil. Er ikke sånn at vi ofte bommer på det, men det er jo en økt risiko absolutt. Det er bedre når politikerne og administrasjonen er ganske samkjørt. Så når vi snakker med administrasjonen så vet vi at det er det politikerne ønsker å beslutte. Det er klart da blir det med fart i sakene. Men det krevet mye av administrasjonen for da skal de henge med i det politikerne mener hele tida."

En av de andre uttalte dette om forutsigbarhet og risiko:

"Det vil det aldri være helt forutsigbart, men hvis det er grunnlagt i overordna planer så er det mindre risiko enn om du skal prøve å starte kommunedelplan."

For å følge opp spørsmålet rundt forutsigbarhet og risiko ble det spurt om noe kunne vært annerledes for å bedre situasjonen fra utvikler sin side. De fleste var inne på at mye er tidkrevende som igjen er kostbart. De fleste hadde likevel forståelse for hvordan systemet er bygget opp og hvorfor man har det.

Et av selskapene mente at det ikke er så mange andre måter å gjøre det på.

"Det er en demokratisk prosess hvor de aller fleste skal kunne høres og hvor alle synspunkt på en eller annen måte må vektlegges. Så derfor må man vel respektere at det er en demokratisk prosess og den usikkerheten det innebærer."

Av de andre ble det trukket frem at systemet muligens kan forenkles.

"Hvis du ser hierarkiet, så har du regionalplan som fylket lager også har du en kommuneplan som kommunen lager også har du en områderegulering, så en detaljregulering, så en rammesøknad og så et antall igangsettingssøknader. Det er veldig mye jobb for både oss og kommune både å lage disse og ikke minst behandle de. Så jeg tror man kunne kutta noe ned. Sånn konkret så tror jeg de to reguleringsplanene/ nivåene kanskje kunne vært ett i noen tilfeller."

Samme selskap nevnte at de samme høringsinstansene vil få samme mulighet til å uttale seg, klageretten er den samme, men at man forkorter tidsbruken for alle parter vesentlig. Det har mye å si for både avkastningen i prosjektet og også for naboer som har prosessen i bakgrunnen.

Klageretten var også noe som ble tatt opp.

"Skal du bygge nye boliger og få fortgang må du få slutt på klageretten. Så lenge du er innenfor reguleringsplanen må det gå mye raskere enn det gjør i dag. Det er alt for mye demokrati, tidsbruk og klagerett – synes vi."

3.2.3 Økonomiske elementer i akkvisisjon

Formålet med spørsmålene rundt økonomi i intervjuguiden var å se på den økonomiske delen av akkvisisjon og hvilket syn selskapene hadde på dette. Bakgrunnen var å forsøke å avdekke om det benyttes andre modeller eller verktøy i akkvisisjon enn kalkyler som er relativt

grunnleggende verktøy. Videre andre elementer rundt økonomi som er vesentlig å tenke på i akkvisisjonsfasen i transformasjonsområder.

3.2.3.1 Andre økonomiske verktøy enn kalkyle?

Ingen av selskapene hadde andre økonomiske modeller eller verktøy som benyttes i akkvisisjon enn vanlige kalkyler. Innholdet i kalkylene derimot står friere ut ifra hva utbygger legger til grunn.

"Vi benytter egentlig ingen andre økonomiske modeller, det er på en måte kalkyle som er sakens kjerne. Men vi spiller kalkylen sammen med volumstudier, som er mer arkitektur, som igjen er basert på hva kommunen og politikerne tenker."

Selskapet som uttalte dette forklarte videre at dette også er beregninger som gjøres, delvis økonomiske, som igjen puttes inn i hoved-kalkylen. Tilsvarende gjøres også for blant annet skatt og avgifter som er sidekalkyler. Skatt er blant annet vesentlig når eiendommen ligger i et selskap og boliger som utvikles på sikt selges ut av dette selskapet. Det er der verdien realiseres. Dette har noe å si for skattebelastningen til slutt og dette legges derfor inn i kalkylen. Dette gjøres allerede tidlig i akkvisisjonsprosessen. Det samme med mva. Ved boligbygging får man ikke fradrag noe sted som utvikler, men må betale mva. til leverandører.

"Vi bruker våre kalkyler og de er ganske enkle. Prosjektmarginen vi kommer frem til er basert på inntekt og kostnad og ut av kalkylen får vi tomteverdien. Vi kan også snu på det og sette tomteverdien på toppen og så ha fått marginen tilslutt."

"Vi er opptatt av avkastningen på kapitalen vi investerer og da er tidsaspektet ekstremt viktig. Når kommer investering i tomt? Har vi f.eks. utsatt oppgjør på tomten til stadfestet regulering - eller er det all cash ut på tomten med en gang?"

Et selskap trakk frem markedet som den viktigste faktoren i kalkylene. De mente at de har god kontroll på byggekostnadene dersom det ikke er en spesielt krevende tomt som for eksempel har et bratt terreng, rar form eller andre faktorer som gjør utbyggingen spesiell.

"Hva markedet er villig til å betale - det er det viktigste. Hva bygger vi og hva er markedet villig til å betale."

3.2.3.4 Hvordan prises tomtene

Alle selskapene priser eiendommene identisk, om dette er transformasjonsområder eller ikke. For boligutvikling legger alle en kalkyle til grunn med inntekter, kostnader og margin/avkastningskrav. Ut i fra dette ser de så hva de kan gi for tomten. I tilfeller der det kjøpes næringseiendom gjøres de samme beregningene for å se potensialet, men verdsettingen går ut ifra en såkalt yield-betraktning der man legger leieinntektene (kontantstrømmen) til grunn og deler denne med en markedsprosent for å få verdien av kontantstrømmen og da altså verdien av objektet.

Et av selskapene forklarte det hele i sin enkelthet på denne måten:

"I prinsippet er prisingen en markedsvurdering og da er det salgsinntekter minus det vi forlanger av fortjeneste og minus alle andre kostnader. Da detter tomteprisen ut av seg selv."

Dette underbygges også av svaret til en av de andre:

"Når vi vet byggekost og hva markedet er villig til å betale vet vi hva vi kan betale for tomte og sitte igjen med det mellomlegget vi ønsker ut ifra det. Så enkelt er det.

Du kan ikke finne noe Excel ark som sier deg dette her. Det er din markedsforståelse og markeds kunnskap som gir deg dette."

I forhold til yield-betraktningen, pris og langsiktighet i prosjekt uttalte et selskap følgende:

"Har jo eksempler der vi kjøper en eiendom hvor det er tenkt en fremtidig boligtomt, men hvor det kanskje er en leiekontrakt på 10 år for området. Da er den jo regulert til annet formål og da bør jo prisen reflektere den situasjonen. Da blir det en yield betraktning for kjøpspris. Selv om du legger den prisen til grunn, så hensyn tar du verdien som boligeiendom i beregningene du gjør. Blir en toveis innfallsvinkel - en med den kontantstrøm som er der i dag, men også en med fremtidig potensiale i boligtomt."

3.2.3.5 Prising av risiko

Spørsmålet er relatert til hvordan risiko prises inn i kalkylen og om dette gjøres da man på tidspunktet av akkvisisjon har mye usikkerhet knyttet til hvordan sluttresultatet for et helt prosjekt vil bli.

I intervjuene kom kalkylene igjen frem rundt prising av risiko. Enten at dette gjøres ved å legge inn kostnader man allerede vet hva er hvis risiko inntreffer og/eller ved å legge til et påslag i prosent som en egen risiko post i kalkylen.

"Risiko priser vi inn som en kostnad eventuelt. Er det en konkret ting vi vet hva koster så legger vi inn prisen på det i kalkylen. Er det en udefinert risiko så må vi legge inn en antatt sum. Vi har selvfølgelig alltid en risikopost på hele kalkylen som legges på."

Alle nevnte at risiko er noe som vurderes nøye før kjøp av tomt og at det er mange risikoelementer. Elementer som ble nevnt å vurdere i forkant av kjøpet, og sette en direkte kostnad på, var blant annet forurenset materiale, oljetanker, forurensing i grunn o.l. Videre fundamenteringsarbeid som rasfare, stein o.l.

Tidsaspektet ble også trukket frem som noe som stipuleres i kalkylen frem til man kan gjøre noe med eiendommen. Med bakgrunn i erfaring ble det uttalt at man kan legge antall år reguleringsprosessen vil ta til grunn for tallene i kalkylen. Rundt tidsaspektet uttalte et av selskapene følgende:

"Da legger vi det bare inn i kalkylen og det påvirker ikke marginen, men avkastningsfaktoren, da kommer pengene inn senere og da får vi lavere avkastning og implisitt blir tomteverdien lavere. Vi kan regne ut dette også kan vi si hvor mye vi eventuelt kan ta av prosjektgevinsten."

Et av de andre selskapene uttalte at det er tre store risikoer som må prises.

"Største risikoen er to faktorer eller egentlig tre hvis vi tar med tidsfaktoren. Ellers er det to dominante risikoene salgsinntektene og entreprisekostnadene. Det er de to største utslagene både på positiv og negativ side."

3.2.3.6 Reflekteres infrastrukturkostnader i tomtekjøp?

Spørsmålet er relatert til utviklernes deltakelse i infrastrukturkostnader, hva denne vil si for tomtekjøpet og hva denne kostnaden ligger på i Oslo.

Alle selskapene svarte ja på at dette er noe de bidrar med i sine prosjekter.

"Det opplagt en del av en tomtekostnad og nå er vi egentlig der at i alle større områder så får vi utbyggingsavtaler, det kreves jo, og det har sin kostnad."

"Systemet har blitt slik at det offentlig ikke tar noe ansvar for å opparbeide infrastruktur. Det må du løse i prosjektet. Mye som legges på utbygger."

"Det er egentlig blitt et krav. Kan ikke komme på mange prosjekter hvor vi ikke bidrar til infrastruktur i en eller annen form. Stort sett alltid noe sånt."

De fleste av selskapene har en egen post i sine kalkyler som heter utbyggingsavtale. Herunder ligger infrastrukturkostnader de er pålagt å gjøre fra kommunen. Av de som ble intervjuet ble det oppgitt en cirka pris på rundt 1500 - 2000 kr pr boligkvadratmeter, men at dette varierer fra prosjekt til prosjekt. En nevnte et nylig avsluttet prosjekt der de la 1500 kr til grunn, men ende

opp et par hundre kroner over pr boligkvadratmeter. En av de intervjuede aktørene mente at dette begynte på minimum 2000 kr pr boligkvadratmeter.

"Sånn som i Oslo nå må vi vel regne med minimum 2000 kr boligkvadratmeter."

Alle hadde blandede forhold til infrastrukturkostnadene, selv om de hadde forståelse for at det måtte gjøres. Det kom blant annet frem at det noen ganger må betales litt vel mye i denne posten. Det ble trukket frem som eksempel at hvis man har lagt alt det tekniske og i tillegg må betale full tilkoblingsavgift for det nettet man selv har bygget så føles ikke det helt rett. Selv om man kan argumentere for at tilknytningsavgiften skal være med å dekke økt bruk av vann og kloakk blant annet, så er kanskje ikke full avgift helt fair. Kostnaden varierer så klart fra prosjekt til prosjekt og det er heller ikke noe tema for debatt. Kommunen bestemmer, men selskapene mener at det i en del tilfeller kan være litt vel mye som pålegges dem.

Selskapene var enstemmig i at infrastruktur påvirker tomtekjøpet i den forstand at det de er villig til å gi for tomten blir lavere. Igjen er dette basert på kalkylen og at økte kostnader fører til en lavere tomteverdi.

"Hvis du har store infrastrukturkostnader eller du har høye kostnader til utbyggingsavtale så vil du få en lavere tomteverdi, hvis du har dårlig grunnforhold det samme, og tar det lang tid for bygging det samme."

3.2.3.6 Avkastningskrav

Avkastningskravet er et viktig økonomisk element som har noe å si for både tomteverdien som legges til grunn og bestemmer hva utvikler minimum ønsker å sitte igjen med etter salg. Spørsmålets bakgrunn er hva avkastningskravet regnes av og hvor denne prosenten ligger.

"Avkastningskravet er det viktigste beslutningsparametere."

Hva de ulike selskapene regner avkastning på varierer. Noen av selskapene regner avkastning på egenkapital og noen på totalkapitalen. Regnes det på egenkapitalen så blir fremdriften ekstremt viktig. Jo lenger tid prosjektet tar jo større blir for eksempel finanskostnaden som igjen påvirker avkastningen på egenkapitalen.

Alle selskapene uttalte at de har et avkastningskrav på rundt 15-18% og at de i utgangspunktet ikke ønsker å fravike dette så mye, men at de i enkelte tilfeller er åpne for det.

"Nei egentlig ikke - da skal det være noe utrolig spesielt hvis vi får kjøpt en eiendom uten å få realisert avkastningskravet. Det er nesten så jeg ikke kan huske et eksempel."

"Skal vi være konkurransedyktige må vi noen gang bevege oss under og det er spesielt den faktoren som sier at du har cashutlegg i dag som er stort og tomten blir stadig en større del av investeringen siden tomtekostnadene er en såpass dyre akkurat nå."

For å klare å håndtere avkastningskravet og tidsfaktorene nevnte alle at de er interessert i å kjøpe eiendom som allerede har en kontantstrøm. Særlig i transformasjonsområder. Inntekten gjør at prosjektet kan dekke finanskost og det å sitte på tomten frem til reguleringen er avklart.

"Cashflow objekter ønsker vi fordi kontantstrømmen gjør det enklere å finansiere prosjektet og få lån. Når vi finansiere så ønsker vi minst mulig egenkapital og mest mulig lån og en bank vil føle en mye større trygghet på en tomt hvor det er leieinntekter som kan betjene lånet mens vi utvikler. Så det er veldig bra for oss."

3.2.4 Andre oppdagelser i intervju

Det ble lagt opp til en naturlig flyt i intervjuene og det dukket derfor opp elementer som ikke var direkte knyttet opp til spørsmålene, men som likevel er interessante og relevante for oppgaven.

Et av disse temaene var problematikken rundt markagrensa. Selskapet mente at man i dag har vært flink til å transformere områder i Oslo, men hva gjøres når man ikke lenger har flere områder å transformere eller bygge ut? Skal man flytte litt på skogen eller skal man ikke gjøre det?

Et par av selskapene snakket også om sine tanker rundt det å arbeide med akkvisisjon. Begge selskapene mente at du bør ha en viss erfaring fra eiendomsbransjen. Blant annet for å forstå markedet, men også hele prosessen fra idé til ferdig bygg.

"Det er viktig for å drive god akkvisisjon at du har gjort noen prosjekter. Du må skjønne hva det er som skal til for å få et godt prosjekt. Ellers klarer du ikke finne ut hva du skal bruke tomte til når du ser på den. Når du ser en tomt så må du kunne se hva som kan bygges der."

Videre ble det trukket frem at det er lurt å ha vært med på en byggeprosess for å møte entreprenørene, alle utfordringene, og kunder. Man må forstå dynamikken i det hele.

4. Drøftelse

4.1 Innledning

Drøftelsen tar for seg det som har kommet frem i intervjuene og teorien som er fremlagt i oppgaven, sett opp mot problemstillingene som er stilt innledningsvis. For å svare på hovedproblemstillingen vil underproblemstillingene bli drøftet først da disse bygger opp under hovedproblemstillingen. Videre vil funnene i denne oppgaven sammenlignes med tidligere masteroppgaver om akkvisisjon der det er sammenlignbare elementer.

I dette kapittelet vil mine personlige refleksjoner komme frem. Det vil fremgå tydelig i jeg-form hvor dette er.

Som en avslutning presenterer jeg min egen sekvensmodell for akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder som jeg ut i fra mine funn opplever beskriver prosessen.

4.2 Drøfting av problemstillinger

4.2.1 Hvilke generelle prosesser og vurderingselementer brukes?

Ut ifra intervjuene som har blitt gjort fremstår det ikke å være en fast generell prosess utviklerne/selskapene bruker i akkvisisjon av transformasjonsområder. Dette gjelder også områder som ikke inngår i transformasjon. Prosessen til selskapene bærer preg av å være styrt av en overordnet strategi der hvert selskap har sine fokusområder. Sekvensmodellen til Leif E. Johansen som er fremlagt i teoridelen under punkt 2.2 mener jeg er beskrivende for hvilken prosesstiltærning mange har, og den definerer akkvisisjon godt på et generelt grunnlag. Basert på intervjuene mener jeg at akkvisisjonsprosessen kan defineres med flere elementer og struktureres annerledes. I punkt 4.4 presenterer jeg en egen sekvensmodell som jeg opplever som beskrivende og mer treffende for akkvisisjonsprosessen rettet mot transformasjonsområder, med bakgrunn i teori og informasjon gitt i intervjuene.

Når jeg i intervju spurte utviklerne om det var merkbar forskjell i akkvisisjonsprosessen av transformasjonsområder i forhold til andre typer prosjekter svarte alle at det stort sett er samme prosess uansett hva man akkvirerer. Alle nevnte elementer de fokuserer mer på når det gjelder transformasjonsområder, og jeg mener derfor at man ikke kan definere prosessen som lik. Arbeidsmetodikken oppleves i utgangspunktet som den samme, men fokuset og derav jobben utarter seg ulikt. Av det jeg fikk ut av intervjuene skiller spesielt risikovurdering, due diligence, tidsaspektet i forhold til salg i marked, reguleringsstatus, regulering og politiske forhold, kapital, mange og motstridende interesser seg ut som elementer med ekstra fokus i transformasjonsområder.

Selv om selskapene har ulik tilnærming til hvordan de ser på akkvisisjonsprosessen er likevel vurderingselementene de samme og definitivt i samsvar med de elementene som er fremlagt i den teoretiske delen om vurderingselementer (punkt 2.2.7).

Som det fremkommer av både teori og intervju er det veldig mange elementer man må tenke på før overdragelse av tomt finner sted. Ut av intervjuene kom det ingen nye elementer eller prosesser enn de som er beskrevet i teoridelen. I forhold til transformasjonsområder var det likevel spesifikke elementer de intervjuede vektla ekstra sterkt. Regulering, politiske forhold og salgspriser var noe alle var veldig opptatt av. Ut fra den informasjonen og opplevelsen jeg sitter igjen med etter intervjuene var dette de viktigste vurderingselementene i transformasjonsområder.

4.2.2 Hvilke strategier benyttes?

Strategier for akkvisisjon i transformasjonsområder har heller ikke et fasitsvar. Basert på intervjuene har jeg forstått det slik at det kan legges spesifikke strategier for enkelttomter der man ser at det kan være nødvendig, men at strategiene ellers følger den overordnede strategien til selskapet. Naturlig nok er det tydelige linjer mellom det overordnede synet, ned mot enkeltfaser som akkvisisjon, men også mellom faser som for eksempel akkvisisjon og byggefase. Robertsen (2011) kom frem til lignende funn i sin oppgave ved at strategien til utviklerne i

Hammerfest er farget av deres størrelse, noe som gjør at de blant annet i liten grad benytter seg av tomtebank fordi de fokuserer på et prosjekt av gangen. Dette viser at den overordnede strategien til selskapet legger føringer for akkvisisjonsprosessen flere steder.

Selv om alle selskapene jeg har intervjuet jobber med transformasjonsprosjekter (og andre prosjekter), er den overordnede strategien på langt nær den samme. Dette er interessant med tanke på at disse i utgangspunktet er på jakt etter en stor del av de samme tomtene.

Når spørsmålet om strategier ble stilt i intervjuene var det ingen som nevnte noen spesifikke strategier i selve akkvisisjonen. Om dette var fordi de ikke ønsket å dele forretningshemmeligheter eller om ingen hadde noen kan jeg ikke svare med sikkerhet på, men mitt inntrykk er at alle deltok med stor åpenhet og at det ikke ble forsøkt å holde tilbake informasjon.

Av de overordnede strategiene er min opplevelse at de største forskjellene ligger i måten organisasjonene er bygget opp på og hva som er deres fokus. I det ligger blant annet tilnærming til hvorfor man kjøper tomt, hvor risikovillig selskapet er, tidsperspektiv, kapitalstørrelse og hvor avkastningssøkende selskapet er.

4.2.3 Hvordan er tilgangen og konkurransen om slike tomter?

Overraskende nok sa alle at det er tilgang på utviklingseiendom i transformasjonsområder i Oslo. Selv om svarene varierte fra god til grei tilgang er mitt inntrykk ut i fra intervjuene at det ikke er et problem å få tak i tomter til utvikling. Mitt inntrykk før oppstart av oppgaven var at det er vanskelig å få tak i tomter til dette formålet. Dette inntrykket er blant annet oppstått gjennom media der det rapporteres om behov for tomter for å få fart i boligutbyggingen, særlig i urbane områder som Oslo.

Det flere påpekte var at prisene for å få tak i eiendommene er veldig høye i dagens marked, noe som gir en økt grad av risiko. Dette gir også mening i forhold til konkurransen. Selv om tilgangen virker å være akseptabel var alle enige om at konkurransen er tøff. Dette virker naturlig i forhold til det boligmarkedet som er i Oslo i dag med høye priser, høy etterspørsel og lav tilbudsside. Da er det klart at mange ønsker å hive seg med. Selv i prosjekter som er store er det mange om beinet. Dette igjen er med å øke risikoen i de prosjektene som igangsettes i dag.

Eriksen (2013) som har hatt Oslo som geografisk område i sin masteroppgave om akkvisisjon kom frem til litt andre resultater enn meg på dette området. På lik linje med mine funn kom han frem til at de store selskapene mener tilgangen til tomter er relativt god. Når det gjelder konkurransen om tomtene viser hans funn at konkurransen er mindre hos de store selskapene i hovedstaden. Mine funn indikerer at det er stor konkurranse blant de store utviklerne også. Dette kan ha å gjøre med at markedet selv på den korte tiden fra 2013 og frem til nå har vokst betydelig, slik at konkurransen bare har fortsatt å øke.

Alle selskapene fremmet nettverk som det viktigste verktøyet for å få tak i tomter. Robertsen (2011) skriver i sin oppgave at megler er den vanligste metoden for søk i Oslo. Av mine funn kommer det frem at megler var noe man benyttet i større grad tidligere og at det nå er nettverk som gjelder. Dette indikerer at det har skjedd en utvikling på søkemetode de seneste årene. Utover dette viser de tidligere masteroppgavene alle at nettverk er blant de viktigste verktøyene for eiendomssøk.

Oppsøkende virksomhet etter tomter var ikke noe noen av selskapene gjorde i særlig stor utstrekning. Dette var for meg overraskende. Jeg trodde det var mer oppsøkende virksomhet enn det som kom frem i intervjuene. At dette ikke gjøres i større grad kan ha å gjøre med at det er større selskaper som er såpass eksponert og er interessert i så store områder at de 1) ikke behøver å aktivt søke fordi de blir tilbudt prosjekter, 2) at de tomtene som er av interesse er spesifikke og i et eget segment at det ikke er behov for aktivt søk da disse områdene skiller seg

såpass ut på egenhånd. Videre kan det ha utviklet seg slik at de større selskapene søker mindre i dag enn de gjorde tidligere. I oppgaven til Unneberg (2008) og Robertsen (2011) kommer det frem at det er mye vanligere med aktiv områdebefaring som søkemetode i henholdsvis Hedmark og Hammerfest. Det kan vitne om at denne metoden er mer utstrakt i mindre urbane områder.

4.2.4 Er kommune og det offentlige forutsigbart i denne fasen?

Både teori og informasjon fra intervjuene forteller om et tydelig fokus på føringene fra det offentlige i forbindelse med akkvisisjon. Selv om selve reguleringsprosessen kommer i fasen etter akkvisisjon er man likevel nødt til å tenke på dette før man overdrar tomta. I intervjuene ble det påpekt at forutsigbarheten varierer ut ifra hvilken kommune man befinner seg i. Det interessante er at aktørene hadde delte meninger om hvor forutsigbart det er i Oslo. Noen mente at det var større avstand mellom politikere og planmyndighet. Andre mente at det politiske var relativt samstemt og at det dermed er relativt forutsigbart. Alle var derimot enige at det utgjør en betydelig risiko og at lite forutsigbarhet gjør akkvisisjon og utvikling av eiendom krevende. Når det er uenigheter rundt hvorvidt det er forutsigbart eller ikke vil det etter min mening si at det offentlige ikke er forutsigbart nok. Som det går inn på i teorien under punkt 2.3 om urbane tomtemarkeder kan det være at det behøves nye modeller til for at kommunen skal kunne være mer hjelpelig i utviklingen av urbane områder. Særlig med tanke på tilgang til tomter som Nordahl (2012) påpeker. Ut i fra mine intervjuer mener jeg at det absolutt bør vurderes. Fra en utviklers perspektiv er det selvfølgelig ønskelig, men det har også noe å si for samfunnsutviklingen. Tar kommunene mer initiativ kan prosessene gå raskere og utviklingen bli mer målrettet. Dette gagnar også naboer og brukere av området.

4.2.5 Hva er omfanget av partnering?

Bakgrunnen for spørsmålet var å se hvor vanlig det er med partnering i transformasjonsprosjekter. Dette fordi jeg synes det er interessant i lys av at transformasjon innebærer større prosjekter og gjerne utvikling av et helt nytt område eller å skape en ny bydel.

Hvor villig er da eiendomsutviklerne til å ta del i prosjekter, utvikle og transformere et område i et partnerskap?

I teorien er det lite diskutert hva partnering har å si i akkvisisjon. Ut i fra mine intervjuer opplevde jeg heller ikke at det var noe selskapene fokuserte nevneverdig på. Alle svarte at det var lite partnering med grunneiere med mindre dette var profesjonelle eiendomsaktører. Dette er forståelig på flere områder. Dels ser jeg for meg at grunneiere uten særlig kompetanse gjerne ikke har så mye å tilføye i et prosjekt, dels så ønsker disse gjerne penger med en gang og ikke å ta del i risikoen ved en utvikling.

Partnering med andre profesjonelle aktører er derimot mer aktuelt. To av selskapene gjør også dette i ganske utstrakt grad, mens to av de andre gjør det sjeldnere. Generelt sett vil jeg si at partnering forekommer i en god del prosjekter mellom profesjonelle eiendomsaktører, gjerne ved at man sammen danner et utviklingsselskap, men i betydelig mindre grad med private grunneiere som ikke er profesjonelle i eiendomsutviklingsøyne.

Personlig mener jeg nytten for samfunnet og helhetsuttrykket vil kunne styrkes av at utviklere går mer sammen i utviklingen av nye områder og at dette er noe man kan bli bedre på.

4.2.6 Hvilke økonomiske modeller brukes?

De økonomiske aspektene i akkvisisjon sentrerer seg i hovedsak rundt kalkyler og tallene man putter inn i dem. Dette kommer tydelig frem både i intervjuene og teorien. Hverken teori eller empiri trekker frem andre utregningsmetoder eller modeller som brukes i akkvisisjonsfasen.

Det er likevel en del økonomiske spørsmål det er viktig å ta stilling til. På kostnadssiden gjelder dette blant annet kjøp av tomt, byggekostnader, infrastrukturkostnader, salgskostnader, mva. og skatt. På motsatt side har man inntekter som i bunn og grunn er hva man kan forvente av pris i markedet når boligene selges.

Min opplevelse er at tallene i kalkylene i hovedsak er erfaringsbaserte og med grunnlag i prosjekter man har gjort tidligere. Selv om alle følger med på markedet, virket ikke markedsanalyser og lignende å være like i høysetet som egne erfaringsbaserte tall.

Det virker å være klart at det er erfaring og tro/synsing som legger grunnlaget for tallene. Prosessene er lange og fremtiden kan vanskelig spås, så her baserer man seg på erfaringen man har. Man sammenligner seg med markedet rundt i den grad av å se på hvilke priser som er oppnådd i nærliggende områder etc.

At ingen trakk frem andre økonomiske verktøy eller modeller i intervjuene overrasker meg noe. Min tanke før jeg gikk inn i oppgaven var at det måtte være flere økonomiske verktøy enn kalkyler. Ut fra de svarene jeg fikk var det i utgangspunktet en enkel tilnærming til den økonomiske siden av akkvisisjon og kalkylene, men bak dette må det ligge mye analysearbeid. Min opplevelse er at så lenge tallene går opp i kalkylene, er det ikke mye annet å se på utover det. Alt ligger i tallene.

De fleste selskapene har en finansiell tilnærming der det viktigste er avkastning på investert kapital. Tidsaspektet for hele prosjektet og når investeringen i tomt kommer er dermed ekstremt viktig. For å nå avkastningskravet må man ha fremdrift i prosjektet. Som nevnt i empirien punkt 3.2.3.6 uttalte et av selskapene at avkastningskravet er et av, om ikke det viktigste beslutningsparametere.

4.2.7 Hvordan prises tomtene/arealene?

Alle selskapene har en identisk fremgangsmåte for prising av utviklingseiendom, uansett type prosjekt. For boligutvikling legger alle en kalkyle til grunn med inntekter, kostnader og margin/avkastningskrav. Ut ifra dette ser de så hva de kan gi for tomten. Det interessante ved dette er jo at tallene man benytter i kalkylen kan være vidt forskjellige. Som nevnt i punktet over baseres tallene i kalkylene i stor grad på erfaringsbaserte tall. Tallene kan selvfølgelig være

omtrentlig de samme, men det åpner opp for at selskapenes pris på tomten kan være vidt forskjellig. De underliggende kostnadene blir svært viktige i form av entreprisekostnader, materialkostnader etc. På den andre side blir også forventning om salgsinntekt svært viktig. Avkastningskravet er i utgangspunktet det samme i hvert prosjekt og utgjør ingen stor variabel. De to faktorene kostnad og inntekt er derimot en stor variabel og vil kunne gi store forskjeller i hvilken pris utvikler ender opp med som akseptabel for eiendommen. Selskapenes avtaler og kontrakter med entreprenører, leverandører etc. kan dermed bli utslagsgivende for pris. Igjen ser vi at selskapets oppbygging kan ha en stor innvirkning på akkvisisjonsfasen og fasene som kommer etter.

Som det ble fremhevet i den empiriske delen er mange av utviklerne interessert i å kjøpe eiendommer som har en løpende kontantstrøm. Dette er næringseiendom som kontor, lager eller annen industri hvor byggene allerede har en leietaker med gjenværende leietid. Dette er interessant på flere områder da kjøpet enklere kan finansieres i bank ved at man har en inntekt å vise til, samtidig som man kan få dekket kostnader under regulering-/omreguleringsprosessen til bolig. I tilfeller der det kjøpes næringseiendom med tanke om omregulering verdsettes eiendommen på en annen måte enn ved tomtekjøp der regulering allerede er på plass. Verdsettingen i disse tilfellene går ut ifra en såkalt yield-betraktning der man legger leieinntektene (kontantstrømmen) til grunn og deler denne med en markedsprosent for å få verdien av kontantstrømmen og da verdien av objektet. Utviklerne gjør naturlig nok beregninger som nevnt i forrige avsnitt for å se potensialet for boligutvikling, men denne beregningen blir da i utgangspunktet ikke det utslagsgivende for prisen av disse objektene. Det åpner likevel opp for at utvikler kan velge å legge til noe på prisen utover det man ender opp med ved en ren yield-betraktning.

4.2.8 Hvordan akkvireres utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder?

Basert på teorien og funnene empirien er det ikke mulig å komme med et fasitsvar på hvordan utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder akkvireres. Akkvisisjon og prosessen rundt varierer fra prosjekt til prosjekt både i transformasjonsområder og andre utbyggingsprosjekter. Jeg opplever likevel at det er mulig å trekke linjer og se gangen i akkvisisjonsprosessen på et generelt grunnlagt ut i fra informasjonen gitt i intervjuene. Prosessen er i utgangspunktet er lik, men fokuset på steg i prosessen vil være varierende. Dette mener jeg også er noe som skiller akkvisisjon av transformasjonsområder fra andre utbyggingsprosjekter, selv om dette kanskje ikke er av betydelig grad.

Stegene i akkvisisjonsprosessen i transformasjonsområder er, slik jeg opplever det, følgende:

Alle selskapene har sin overordnede strategi som de i store linjer følger. Dette med tanke på hvilke områder og prosjekter de i utgangspunktet ønsker å gå inn i.

Legges dette til grunn som utgangspunkt for akkvisisjonsprosessen vil første steg være å identifisere og finne prosjekter som er innenfor strategien. Hovedsakelig gjøres dette søket gjennom opparbeidet nettverk. Når det dukker opp et interressant objekt er neste steg å vurdere prosjektet i forhold til økonomi, regulering, marked, infrastruktur, entrepris og entreprisestnad. Man må parallelt også se på en prosjektstrategi for hva det er ønskelig å bygge. Eksempelvis "High end" leiligheter rettet mot de med god lommebok, eller enklere standard rettet mot førstegangskjøpere. I sammenheng med dette må man se på volumstudier, planskisser og leilighetsutforming. Videre kan det være aktuelt å vurdere næring på gateplan ved utvikling av leilighetsbygg. Det kan blant annet være krav om etablering av strøgater. Dette fordi man i transformasjonsområder ønsker å åpne opp og skape liv i gatene slik at plassene ikke oppleves som øde. Det ønskes derfor gjerne utadrettet virksomhet i første etasje.

Grunnforhold er også viktig element å se på. Er det forurenset grunn, hva bygger man på, er det vanskelig terreng etc. Alle disse forholdene og vurderingselementene får betydning og må vurderes i forhold til entrepris. Når disse vurderingene har blitt utført må man få prosjektet

godkjent internt i selskapet. Neste steg vil så være å få tilslag på eiendommen. Da går man inn i en budprosess og forhandlinger rundt kjøp. I tillegg til prisspørsmålet må man avklare avtalestrukturen og hvorvidt det skal gjennomføres et direkte eller betinget kjøp.

Videre vil det være en due diligence hvor man går igjennom byggets tekniske installasjoner, materialer og annet som kan kunne kreve spesialbehandling. Siden man ofte kjøper opp selskap som eier disse eiendommene vil man også måtte gå igjennom selskapet og dets tall. Hele due diligence-prosessen kan ses på som en egen sak innenfor akkvisisjonsprosessen. Etter gjennomgangen er neste steg selve kjøpekontrakten som reflekterer hele kjøpsprosessen.

Eiendomsverdien er satt i budet, men forhold som er avdekket i due diligence-prosessen er blant annet det man ønsker garanti for i disse kontraktene. Her håndterer man risiko i overdragelsen, hos hvem den skal ligge og ellers andre garantier det kan være ønskelig å ha med. Etter dette er det overdragelsesdato og dato for oppgjør som skal avklares. Når bygget eller tomten så er i utviklers hender vil akkvisisjonsprosessen i hovedtrekk være over.

Som flere av de intervjuede selskapene fortalte, mener de at akkvisisjon strekker seg lenger enn det som er beskrevet over. Alle var opptatt av å følge prosjektet videre, i hvert fall inn i reguleringsfasen. Dette med bakgrunn i ansvarliggjøring av den jobben som gjøres i kjøpefasen. Flere nevnte at dette var nyttig og det er noe jeg er helt enig i. Da har man kontroll på at det man kjøper ikke belaster selskapet unødvendig og man kan lære av prosessen og de antagelser man har gjort på et tidlig stadie. Selv om akkvisisjonsfasen er avsluttet bør de som jobber med denne fasen følge hele prosjektet gjennom for å få en følelse av om den innledende jobben er gjort på en tilfredsstillende måte eller om man er nødt til å endre strategi, prosess eller fokus.

Det interessante med akkvisisjonsprosessen er at man allerede før overdragelse av tomt er nødt til å gjennomgå hele prosjektløpet. Du må ha en viss formening om risiko, regulering, kostnader, entreprise, marked, salg osv. Man klarer ikke avdekke alt, men dette må gås igjennom på et relativt detaljert nivå, på et stadie hvor du enda ikke har kontroll over eiendommen.

Ser man på akkvisisjonsprosessen slik jeg har fremstilt den og stiller dette opp mot teorien, spesielt Leif E. Johansen sin sekvensmodell, og ser dette i kontekst av innhentet data fra intervjuene, så vil jeg si at det teoretiske bildet samsvarer i aller høyeste grad med mine funn. Sekvensmodellen gir et godt bilde på hvordan akkvisisjon gjennomføres på generelt grunnlag og er et godt utgangspunkt for akkvisisjon, også i transformasjonsområder.

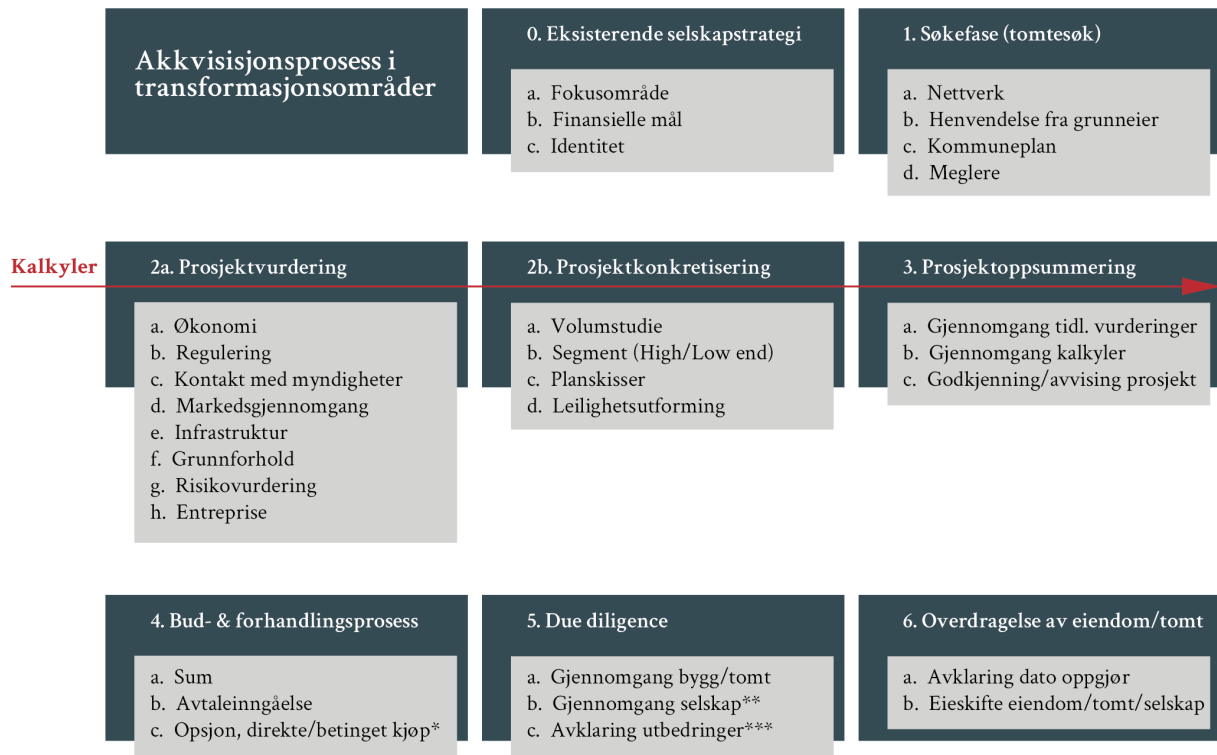
I forhold til tidligere masteroppgaver så fremstår akkvisisjonsprosessen å være nokså lik. Det er selvfølgelig variabler inne i bildet, men ser man prosessen samlet så inneholder den mye av det samme. Unneberg (2008) og Eriksen (2013) har valgt å dele prosessen inn i to overordnede faser, en søksfase og en evervsfasen. Jeg mener at prosessen kan deles opp i ytterligere faser som vist i egen modell i punkt 4.3 under. Dette med bakgrunn i at jeg mener akkvisisjon er så omfattende og innholdsrikt.

Der jeg mener transformasjonsprosjekter skiller seg ut fra andre utbyggingsprosjekter, både når det gjelder akkvisisjon og fasene etter, er fokuseringen i de ulike stegene som er redegjort over. Det som i utgangspunktet gjør denne typen prosjekter annerledes enn andre prosjekter er at de er mye større. Dette gjør at man gjerne bygger eller er med å bygge en ny bydel, ikke bare et bygg. Dette krever igjen høy kompetanse, godt nettverk og mye kapital.

Videre er det mer krevende i forhold til politiske føringer, regulering og naboer. Det er mange interessenter i denne type utvikling, som det kommer frem både i empirien og teorien. Et element som klart skiller akkvisisjonsprosessen i transformasjonsområder er at man som regel er

nødt til å erverve flere eiendommer. Man er da tvunget til å bygge en portefølje av eiendommer og kjøpe eiendom for eiendom. Dette igjen kan være svært utfordrende da naboer vet at utvikler må ha tak i deres tomt for å få igjennom utviklingen, noe som kan føre til et prispress. Due diligence-prosessen blir også ekstra vektlagt i disse prosjektene. Det er spesielt viktig når man kjøper bygg som har leieavtaler gående, at man ser på eksisterende bebyggelse, samtidig som man ser på hva som kan rives eller bygges om. Man må se på virksomheten(e) som er der i dag og gå igjennom leiekontrakter, forvaltning og drift i perioden man omregulerer, og før man starter riving og nybygging eller eventuelt ombygging.

4.3 Modell for akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder



* Risikoavklaring

** Dersom en kjøper selskapet og ikke tomt direkte

*** Dersom det avdekkes ukjente forhold

Figur 16: Akkvisisjonsprosess i transformasjonsområder. Egen fremstilling.

Jeg har valgt å dele akkvisisjonsprosessen i seks faser. I modellen er fase 0. eksisterende selskapsstrategi og utgangspunktet før man går inn i selve akkvisisjonsfasen. Denne danner grunnlaget for de seks neste fasene. Prosjektvurdering og projektkonkretisering, henholdsvis fase 2a og 2b, er faser som jobbes med parallelt. Modellen er en grafisk fremstilling av funnene om prosessen som er fremlagt i punkt 4.2 over, med underpunkter.

5. Oppsummering og refleksjon

5.1 Innledning

I dette avsluttende kapittelet ønsker jeg å oppsummere mine tanker og erfaringer fra arbeidet med oppgaven. Jeg vil vurdere metoden jeg har benyttet, gjøre avsluttende refleksjoner og komme med tanker rundt videre arbeid knyttet til temaet akkvisisjon.

5.2 Vurdering av forskning og metode

Det å skrive masteroppgave er både en omfattende og tidkrevende prosess. Som med alle store oppgaver kan man alltid vinkle det på forskjellige måter.

Akkvisisjon er et veldig interessant tema, som består av svært mange elementer, noe som gjør det vanskelig å gå i detalj dersom man ikke begrenser sin forskning. Min inngangsvinkel til oppgaven er relativt bred, og åpner derfor ikke opp for stor grad av detaljering. Tidsaspektet for oppgaven har selvfølgelig også en innvirkning.

I oppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med hovedvekt på dybdeintervjuer. Jeg føler selv at dette har vært en god metode for å belyse forskningsspørsmålene. Mitt mål har vært å fremstille akkvisisjonsprosessen i urbane transformasjonsområder på en beskrivende måte med bakgrunn i teori og erfaringer fra de som jobber med dette. Det synes jeg både metoden og innholdet i oppgaven har klart å fremme godt, særlig i den empiriske delen.

I utgangspunktet hadde jeg som intensjon å se nærmere på spesifikke prosjekter og belyse hvordan akkvisisjonsprosessen har foregått i disse, men det viste seg vanskelig å få tilgang til denne informasjonen. Valget falt dermed på å gjennomføre dybdeintervjuer om prosessen. Det å avtale intervjuene var en utfordrende prosess som tok mye av min tid innledningsvis. De fire selskapene jeg fikk avtalt og gjennomført intervju med er jeg veldig fornøyd med. Dette er selskaper som er store, veletablerte og kan det de driver med. I forhold til representativiteten til

oppgaven kunne flere aktører vært intervjuet, men det er færre selskaper som jobber med store transformasjonsområder enn hvis man trekker inn alle typer prosjekter.

Teorien i oppgaven bygger på mye av det samme som har blitt tatt opp i tidligere oppgaver om akkvisisjon. Dette med bakgrunn i at det finnes lite teori på området. Selv om teorien ikke deler så mye nytt, synes jeg etter utarbeidelsen av oppgaven at den teorien som finnes beskriver det generelle rundt akkvisisjon godt.

Jeg har ikke valgt å fokusere eller basere min oppgave i særlig stor grad på hva som har blitt gjort i tidligere masteroppgaver. Alle masteroppgavene om akkvisisjon har en egen vinkling, men har kommet frem til mange av de samme funnene.

For å fremstille akkvisisjon i urbane transformasjonsområder har jeg i oppgaven sett på Oslo. Selv om både min og tidligere forskning viser at det ikke er veldig store forskjeller i akkvisisjonsarbeidet kan jeg ikke trekke den konklusjonen at akkvisisjon i urbane transformasjonsområder utføres likt overalt i Norge, selv om det mest sannsynlig vil være store likheter til hva som har kommet frem i denne oppgaven.

5.3 Avsluttende refleksjoner

Arbeidet med masteroppgaven har vært en svært lærerik, interessant og utfordrende prosess med mange opp- og nedturer på veien. Jeg sitter igjen med en opplevelse av høyt læringsutbytte, der spesielt intervjuene ga meg veldig mange nyttige erfaringer. Det å etablere kontakt med selskaper, selve intervjusituasjonen og informasjonen som kom ut av intervjuene føler jeg selv at jeg har vokst veldig mye på.

Selv om akkvisisjon isolert dreier seg om å tilegne seg noe, eksempelvis eiendom slik som beskrevet i innledningen, er temaet mye mer komplekst enn som så. Ut fra teorien og de intervjuene som er blitt gjort kommer det klart frem at akkvisisjon er en prosess med veldig mange vurderingselementer og prosesser. For å gjøre det hele enda mer utfordrende er det

veldig mange elementer man må ta stilling til på et tidspunkt lenge før realisasjon av et prosjekt, både bygging og senere salg, dersom det er målet med ervervelsen. Et helt prosjektløp skal gjennomgås og legges til grunn i akkvisisjonsprosessen før man i det hele tatt har skaffet seg tilgang til tomt. Når vi her i tillegg snakker om transformasjonsområder er det klart mengden som må gjennomgås og vurderes øker.

Det er ulik praksis for hvordan organisasjonene er bygget opp og hva som er deres fokus. Mange av aspektene i prosessen er individuelle i forhold til hva som vektlegges, fokuseres på og hvordan man gjennomfører fasene. Noen ønsker å ta større risiko med potensiale for høyere gevinst. Andre går kun for de tomtene de ser med relativ sikkerhet at de kan gjennomføre ønsket utvikling. Det er stort sett de samme grunnelementene, de vektlegges bare forskjellig. Akkvisisjon er med andre ord en høyst krevende og innviklet prosess som består av veldig mye forskjellig.

Inntrykket jeg sitter igjen med etter utarbeidelsen av oppgaven er at veldig mye i akkvisisjonsfasen dreier seg om erfaring. Både når det gjelder tallene man benytter seg av og fremgangsmåten man bruker i prosessen. Videre at det er lite som skiller akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder og akkvisisjon av andre typer utviklingseiendom annet enn fokuset på elementer i prosessen.

5.4 Videre forskning rund temaet

Akkvisisjon av utviklingseiendom, som tar for seg ulike områder rundt om i Norge, har det nå blitt skrevet flere oppgaver om. Noen begynner å bli av eldre dato. Jeg mener det er et interessant tema å jobbe videre med og som har mange muligheter.

Å fokusere på et element i prosessen og gå i dybden på dette kunne vært interessant. Dette kan for eksempel være regulering i akkvisisjon. Hvilken påvirkning har det på prosessen og kan det gjøres endringer som trygger og korter ned reguleringstiden både for utvikler, naboer og

samfunnet. Med et økonomisk utgangspunkt kan man for eksempel se mer detaljert på kalkylene i akkvisisjon. Entreprensekostnader, marginer, infrastrukturkostnader, salgskostnader, salgsinntekter osv, er interessant.

De oppgavene som er skrevet til nå fokuserer i hovedsak på akkvisisjon fra eiendomsutvikler sin side. Det kunne derfor vært en interessant vinkling å se det hele fra kommunen sin side.

Kilder

Lover, forskrifter og forarbeider

Aksjeloven - asl (1997) *Lov om aksjeselskaper*. Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjeloven>

Plan- og bygningsloven - pbl (2008) *Lov om planlegging og byggesaksbehandling*. Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>

Skatteloven - sktl (1999) *Lov om skatt av formue og inntekt*. Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14?q=skatteloven>

Litteratur

Advokatfirmaet BA-HR (2014) *Direkte eller betinget kjøp: Juridiske forhold ved omsetning av utviklingseiendom*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 165-183, Oslo: Senter for eiendomsfag.

Eriksen, L. E. (2013) *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Oslo*. Masteroppgave. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap. Institutt for landskapsplanlegging.

Johansen, Leif E. (2014) *Forretningsidé og fokus*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 36-49, Oslo: Senter for eiendomsfag.

Kristoffersen, Øystein R. (2014) *Strategier for effektivt tomtesøk*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 50-70, Oslo: Senter for eiendomsfag.

- Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meel, B. (2014) *Verdi- og risikovurdering av utviklingseiendom: om bruk av forhåndskalkyler i verdifastsettelsen*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 96-121, Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Nordahl, B. (2014) *Reguleringsrisiko og risikoprofil*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 138-163, Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Nordahl, B. (2006) *Deciding on development. Collaboration between markets and local governments*. Trondheim: NTNU, Faculty of Architecture, Dr. Thesis 96.
- Pedersen, O-T. (2014) *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Kristiansand kommune*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Institutt for landskapsplanlegging.
- PwC (2014) *Optimal skatteplanlegging for eiendomsutviklere*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 184-191, Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Robertsen, D. (2011) *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hammerfest*. Masteroppgave. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap. Institutt for landskapsplanlegging.
- Rognes, J. K. (2012). *Forhandlinger*. 3. utgave. Universitetsforlaget.
- Røsnes, August E. og Kristoffersen, Øystein R. (2014) *Introduksjon*. I Røsnes og Kristoffersen

Eiendomsutvikling i tidlig fase, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 9-34, Oslo: Senter for eiendomsfag.

Røsnes, August E. og Storflor, H. (2014) *Kontakt og forhandlinger med grunneier*. I Røsnes og Kristoffersen *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, 2. utgave 1. opplag 2014, s. 71-94, Oslo: Senter for eiendomsfag.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. 4. Edition. Saga publications Ltd. London.

Svinddal, A. (2013) *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Follo og Romerike - sammenlignet med Hedmark og Hammerfest*. Masteroppgave. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap. Institutt for landskapsplanlegging.

Unneberg, M. (2008) *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hedmark*. Masteroppgave. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap. Institutt for landskapsplanlegging.

Elektroniske nettsider og tidsskrifter

Colins English Dictionary (u.å) *Property development*. Lest 24.02.2017

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/property-development>

Lohne, J. og Ekambaran, A. (2015) *Modell for partnering*. Lest 25.04.2017

<http://www.prosjektnorge.no/site-content/uploads/2016/modell-for-partnering.pdf>

Nordahl, B. (2012, 31. desember) *Boligbyggingens to jokere: byggegrunn og regulering*. Lest 18.11.16

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/boby/boligmelding2013/nordahl.pdf>

NRK (2017, 30. april) *Saumfarer Oslo for å bygge høyt og tett*. Lest 30.03.2017

<https://www.nrk.no/ostlandssendingen/saumfarer-oslo-for-a-bygge-hoyt-og-tett-1.13451970>

Rusdal, Espen H. (2015, 11. februar) *Badeplass og gallerier. Bilder av Tjuvholmen fra 1958 og*

flyfoto fra i dag. Lest 20.03.2017 <http://www.dagsavisen.no/old-oslo/badeplass-og-gallerier-1.315431>

Senter for eiendomsfag (u.å., a). *Ord og uttrykk. Eiendomsutvikling*. Lest 10.11.2016

<http://www.eiendomsfag.no/ord-og-uttrykk/eiendomsutvikling/>

Senter for eiendomsfag (u.å., b). *Ord og uttrykk. Akkvisisjon*. Lest 10.11.2016

<http://www.eiendomsfag.no/ord-og-uttrykk/akkvisisjon/>

Store norske leksikon (2017, 24. januar) *Transformasjon*. Lest 15.02.2017

<https://snl.no/transformasjon>

Store norske leksikon (2015, 4. september) *Kvalitativ*. Lest 10.11.2016

<https://snl.no/kvalitativ>

Store norske leksikon (2009, 14. februar) *Akkvisisjon*. Lest 10.11.2016

<https://snl.no/akkvisisjon>

Thorsnæs, G. og Solerød, H. (2017, 3. april). *By*. I store norske leksikon. Lest 15.03.2017

<https://snl.no/by>

Vislie, M. (2015, 10. september) *Transformasjonsprosjekter. Enkelte rettslige temaer ved*

kjøp, planlegging, utbygging og salg av boliger. Lest 20.02.2017

<http://www.kartverket.no/globalassets/arkiv/tinglysing/presentasjoner-edsem2015/06-01-transformasjonsprosjekter-m-vislie.pdf>

Wikipedia (u.å) *Bilde av Tjuvholmen fra 1917 og Tjuvholmen sett fra luften i dag.* Lest

20.03.2017 <https://no.wikipedia.org/wiki/Tjuvholmen>

Vedlegg

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE I FORBINDELSE MED MASTERSTUDIER I EIENDOM VED NMBU

AVKLARINGER I FORKANT AV INTERVJU:

1. Intervjuet vil kun bli brukt i forbindelse med denne masteroppgaven og har kun formål i læringsøyemed.
2. Det er ønskelig å ta opp intervjuet for lettere å kunne bearbeide innholdet i ettertid og forenkle notering - kun dersom dette godkjennes.

PRESENTASJON AV OG FORMÅLET MED:

1. Karl Erik Wøien – Masterstudent ved NMBU
2. Oppgave – "Akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder"
3. Kort om vinkling på oppgaven
 - o Ser på hvordan utviklingseiendom akkvireres i et urbant perspektiv
 - o Transformasjonsområder
 - o Fokus på prosesser, vurderingselementer, prising, økonomiske modeller.

SPØRSMÅL:

- Akkvisisjon generelt:
 - o Hvordan foregår akkvisisjonsprosessen deres?
 - Har dere en generell/grunnleggende prosess dere følger i hvert prosjekt eller tilpasses denne fra prosjekt til prosjekt? Hvordan går dere frem?
 - Hvilke vurderingselementer brukes?
 - Er det noen elementer som alltid går igjen?
 - Har dere predefinerte sjekklister dere går gjennom?
 - o Hvilke typer utviklingseiendom ser dere i hovedsak etter? (omregulering eller arealer som er avsatt til riktig formål feks.)
 - o Hvordan gjennomføres søket etter potensielle eiendommer og hvordan oppretter dere kontakt med grunneier?
 - Nettverk, GAB, google maps, kommuneplaner,
 - o Har dere noe omfang av partnering?
 - o Jeg regner med dere har en tomtebank. Hva vektlegger dere når dere akkvirerer til den? Kjøper dere inn arealer med langt tidsperspektiv?
 - o Benytter dere noen gang opsjonsavtaler eller betinget kjøp? (Avtaleinngåelse og struktur).
- Fokuset i oppgaven: utviklingseiendom i transformasjonsområder.
 - o Har dere spesielle strategier som brukes der transformasjon er inne i bildet?
 - Er det noe som skiller seg ut i prosessen og vurderingselementene i denne typen prosjekter?
 - o Derer har gjort og holder gjør på en del transformasjonsprosjekter uten å nevne navn. Kan du si noe om hvordan akkvisisjonsprosessen har foregått i disse?
 - Noe annetledes man må tenke på i slike typer prosjekter?

- Er kommune og det offentlige forutsigbart nok til at regulering og eventuelt omregulering ikke utgjør en alt for stor risiko?
 - Er systemet slik det er bygget opp i dag velfungerende fra utbyggers side?
Med henblikk til transformasjonsområder
 - Hvor lett vil du si det er å få tak i utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder som Oslo?
 - Hvordan er konkurransen om disse områdene?
 - Det fokuseres mye på at krav til boligbygging øker kostnader og vanskeliggjør utbygging selv med høye boligpriser. Kan det heller ligge noe i tomteprisene og tilgang til byggegrunn?
- Økonomiske elementer i akkvisisjon:
 - Kalkyler er jo et relativt grunnleggende økonomisk verktøy. Er det noen andre økonomiske modeller dere bruker?
 - Hvilke kostnadselementer er de mest vesentlige ved kjøp av utviklingseiendom?
 - Regner dere avkastning på egekapital eller totalkapitalen i prosjektet?
 - Hvordan priser dere tomtene og hva legger dere inn i denne prisen?
 - Reflekteres infrastrukturkostnader i tomtekjøpet og er dette noe dere pleier å bidra med?
 - Priser dere inn risiko i tomtekostnadene og i så fall hvordan? Hvilken risiko legger dere til grunn?
 - Er dere fleksible på avkastningskravet for å få tak i objekt?
- Avsluttende om akkvisisjon:
 - Vil du si at akkvisisjon er de oppgaver som gjennomføres for å komme frem til overtakelse av utviklingseiendom eller vil du si at prosessen strekker seg lenger eller er mer sentrert?
 - Kan man si at akkvisisjonsprosessen legger grunnlaget for hele prosjektet?
- Tilslutt:
 - Er det noe du ønsker å tilføye eller noe du mener jeg burde ha spurt om?

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder”

Bakgrunn og formål

Formålet med oppgaven er å fremme en beskrivelse og drøfting av prosesser og viktige vurderingselementer ved akkvisisjon av utviklingseiendom i transformasjonsområder. Jeg vil se nærmere på blant annet hvordan kjøpsprosessen foregår, hvilke strategier som benyttes, hvordan eiendommene prises og hvor stor del av prosjektet som reflekteres i tomteknadene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer intervju via mail, telefon eller personlig møte. Selve intervjuet vil ønskelig vare rundt 30-45 minutter med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Navn, tittel og arbeidsplass vil i utgangspunktet tas med i oppgaven, men kun dersom dette er godkjent av den som intervjues. Spørsmålene vil omhandle temaet som fremkommer av bakgrunn og formål, og eventuelt andre ting som er aktuelt eller tilknyttet dette.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og til dels veileder som vil ha tilgang til informasjonen som fremkommer før, under og etter intervjuet. Navn, tittel og arbeidsplass vil ønskelig publiseres i oppgaven, men kun dersom det er godkjent slik det fremkommer av forrige punkt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 21.06.2017. Alt konfidensielt materiell vil deretter bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien eller annet, ta kontakt med:

Karl Erik Wøien - 99 50 64 74 (student)

Håvard Steinsholt - 93 44 68 58 (veileder)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

- Undertegnede godkjenner publisering av navn, tittel og arbeidsplass i oppgaven
- Undertegnede godkjenner intervju, men opplysninger og firmanavn vil ikke kobles i oppgaven

Jeg har mottatt informasjon om studien, er innforstått med og godtar overnevnte punkter og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway