



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Fakultet for Landskap og samfunn

Samarbeid gir bedre eiendomsutvikling – Modeller basert på utviklersamarbeid i Oslo anvendt i Kristiansand

Collaboration provides better real estate
development

- Models based on real estate development
collaboration from Oslo applied in Kristiansand

Johan Gehrken Bøyum og Martin Vågåsar

Master i eiendom
Fakultet for Landskap og samfunn

Forord

Vi er nå ferdig med fem år på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet sitt masterprogram for Eiendom. De fem årene har vært lærerike, utfordrende, spennende og gitt oss gode minner. Denne masteroppgaven signaliserer slutten på vårt masterprogram i Eiendom, og i tiden fremover tar vi med oss de gode minnene og lærdommen vi har fått fra Ås.

Denne masteroppgaven har inngått i "Tverrfaglig masterklasse 2019" og i prosjektet "Kristiansand dobbel + ". "Kristiansand dobbel + " ble utviklet som følge av en forespørsel fra Kristiansand kommune til Elin Børrud om å bruke kommunen som case i undervisningen. Bakgrunnen for henvendelsen er den kommende kommunesammenslåingen. Fra januar 2020 skal Kristiansand, Songdalen og Søgne kommuner bli én kommune, "nye" Kristiansand.

Gjennom studieløpet er det mange emner vi har funnet interessante, men vi har begge en stor interesse for eiendomsutvikling. I denne masteroppgaven har vi fokusert på emnet utviklersamarbeid. Vi har forsøkt å undersøke et tema som er lite behandlet i eiendomsutviklingsteori, men som er et kjent praktisk fenomen innenfor eiendomsbransjen.

Vi vil takke vår veileder professor Elin Børrud for kritiske syn, gode tilbakemeldinger og hyggelige samtaler på kontoret. Videre vil vi takke Tin Phan ved NMBU for opplæring til utarbeidelse av modeller og casebeskrivelser. Vi vil også rette en takk til alle respondentene som har tatt seg tid til å prate om prosjektene sine. Til slutt vil vi takke familie og venner for råd, tålmodighet og latter under en presset tid med høyt tempo.

Ås, 10. mai 2019

Johan Gehrken Bøyum og Martin Vågåsar

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om utviklersamarbeid og hvordan erfaringer fra Oslo kan brukes for å bidra med eiendomsutviklingen i Kristiansand kommune. Utviklersamarbeid er et praktisk fenomen som i liten grad er behandlet i eiendomsutviklings- og samarbeidsteori. Oppgaven vil derfor undersøke og presentere utviklersamarbeid i et teoretisk perspektiv i form av modeller, og utforske fenomenets nytteverdi i Kristiansand. Formålet med masteroppgaven er å utarbeide en teoretisk forståelse av utviklersamarbeid med Oslo som utgangspunkt. Deretter å undersøke om denne teorien kan brukes til å forbedre eiendomsutviklingen i Kristiansand kommune.

Utviklersamarbeid er et fenomen som er lite behandlet i eiendomsutviklings- og samarbeidsteori. I denne oppgaven har utviklersamarbeid blitt definert som: «*To eller flere eiendomsaktører som inngår et samarbeid i løpet av utviklingsprosessen for å oppnå et mål*». Definisjonen er basert på eiendomsutviklings- og samarbeidsteori. Videre er definisjonen også basert på fem prosjekter i Oslo, der to eller flere eiendomsutviklere samarbeider om et prosjekt. De fem prosjektene som har blitt valgt i Oslo er Filipstad, Tiedemannsbyen på Ensjø, Ulven, Gartnerboligen på Skullerud og VIA i Vika. Prosjektene varierer i størrelse, beliggenhet og samarbeidspartner, samt at prosjektene er i forskjellige faser av utbyggingen.

Caseområdet for denne masteroppgaven er Kristiansand kommune. Masteroppgaven har undersøkt hvilke utfordringer eiendomsutviklere står ovenfor med sin eiendomsutvikling. Kristiansand er en kommune med offensiv boligpolitikk, der kommunen har valgt å regulere ut en høy andel eiendommer til boligformål. Dette har ført til at Kristiansand kommune har mange ubrukte tomter med potensialet for videre utvikling. Statistikk viser at 50 til 75% av alle innmeldte eiendomsprosjekter blir realisert i Kristiansand (Kristiansand kommune, 2018a, s.29). Resultatet av dette er mange prosjekter som konkurrerer om de samme kundene. Videre er det et skille mellom utfordringene i rurale områder og tettstedsområder i Kristiansand. Vi har derfor undersøkt om utviklersamarbeid kan anvendes på de utfordringene utviklerne står ovenfor.

Ut ifra de fem prosjektene i Oslo ble det utarbeidet tre forskjellige modeller for utviklersamarbeid. Disse modellene skal illustrere den teoretiske forståelsen av utviklersamarbeid. De tre modellene er *oppgavesamarbeidsmodellen*, *læringssamarbeidsmodellen* og *sammenslåingsmodellen*. Oppgavesamarbeidsmodellen går ut på å løse spesifikke oppgaver gjennom et samarbeid i et eiendomsprosjekt. I

læringssamarbeidsmodellen er hovedformålet å lære av den andre samarbeidspartneren gjennom et utviklingsprosjekt, for å opparbeide kompetanse. Sammenslåingsmodellen går ut på å utvikle tilliggende eiendommer som et helhetlig prosjekt.

Gjennom vår drøftelse og analyse av utfordringene med eiendomsutviklingen i Kristiansand har vi kommet frem til at læringssamarbeidsmodellen er mest fremtidsrettet for å løse utfordringene. Hovedgrunnen til dette er at læringssamarbeidsmodellen fører til økt kompetanse blant flere eiendomsaktører, som over tid har skaffet seg en kompetanse de ikke hadde før samarbeidet. Økt kompetanse blant eiendomsutviklere i Kristiansand kan være med å løse noen av utfordringene med eiendomsutviklingen. Dette kan over tid føre til bedre prosjekter og eiendomsutvikling i Kristiansand.

Abstract

This master thesis is about real estate development collaboration and how it can be used in Kristiansand municipality. The purpose of this master thesis is to develop a theoretical understanding of real estate development collaboration in the form of models, based on different real estate projects from Oslo. Then, investigate whether this theory can help improve real estate development in Kristiansand municipality.

Real estate development collaboration doesn't have much theoretical research in real estate development or collaboration theory. In this master thesis, real estate development collaboration is defined as: *“two or more real estate developers who collaborate during the development process to achieve a goal”*. Furthermore, the definition is based on real estate development theory and collaboration theory. This definition is also based on five real estate projects from Oslo, where two or more real estate developers collaborate. The five projects that have been chosen from Oslo are Filipstad, Tiedemannsbyen in Ensjø, Ulven, Gartnerboligen in Skullerud and VIA in Vika. These projects vary in size, location, collaboration partners and the projects are in different phases.

Kristiansand municipally has been chosen as the case area for this master thesis. This master thesis has investigated which challenges real estate developers are facing in Kristiansand municipally. Kristiansand is a municipally with offensive real estate policy with a high share of properties for residential purposes. The result of this is a high share of unused properties with residential purposes. The completion ratio of projects enrolled in the municipally is as high as 50 to 75% (Kristiansand kommune, 2018a, s.29). This means that many projects compete for the same costumers. Furthermore, there is a divide between the challenges in rural areas and in urban areas. We have investigated if real estate development collaboration can be used to solve the challenges real estate developers in Kristiansand are facing.

Based on the five projects from Oslo it has been developed three different models for real estate development collaboration. These models illustrate the theoretical understanding of real estate development collaboration. The three models are Oppgavesamarbeidsmodellen, Læringssamarbeidsmodellen, and Sammenslåingsmodellen. Oppgavesamarbeidsmodellen is about solving a specific task through collaboration between real estate developers. In Læringssamarbeidsmodellen the purpose is to increase competence through collaboration on a real estate project. The goal of Sammenslåingsmodellen is to develop adjacent properties as one.

The results of our discussion and analysis are that Læringssamarbeidsmodellen is the most suited model for solving the challenges real estate developers in Kristiansand are facing. The main reason for this is that the model increases the total competence of the real estate developers in Kristiansand. Over time this could lead to better projects and real estate development.

Innhold

Kapittel 1 – innledning	1
1.1 Om oppgavens bakgrunn	1
1.2 Om oppgavens tema	2
1.3 Om oppgavens formål og problemstilling	3
1.4 Om oppgavens avgrensning	4
1.5 Om oppgavens oppbygging og struktur	5
Kapittel 2 - Om eiendomsutvikling og samarbeid	7
2.1 Utviklingsprosessen	7
2.1.1 Ide og markedsvurdering	8
2.1.2 Oppstart og kontekstforståelse	9
2.1.3 Utforske prosjektidé	11
2.1.4 Bearbeidelse av prosjektforslag	11
2.1.5 Planforslag	12
2.1.6 Gjennomføring av prosjektet	13
2.2 Samarbeidsteori	14
2.2.1 Samarbeid og allianse	14
2.2.2 Suksesskriterier for valg av partner	15
2.2.3 Formål med et samarbeid	15
2.2.4 Retning på samarbeidet	16
2.2.5 Økonomisk effekt	17
2.2.6 Samarbeidsutvikling	19
2.3 Utviklersamarbeid i et teoretisk perspektiv	20
Kapittel 3 - Metode og forskningsdesign	22
3.1 Innledning	22
3.2 Valg av forskningsdesign	22
3.3 Valg av metode	23
3.4 Undersøkelsesopplegget	24
3.4.1 Utvalg av prosjekter og utviklere	24
3.4.2 Dokumentstudiet	25
3.4.3 Intervju med eiendomsutviklere og kommunen	25
3.5 Casestudie av prosjekter: Ulike modeller for utviklersamarbeid	27
3.6 Etikk og ansvar	27
3.7 Hvor gode er konklusjonene?	28
3.7.1 Validitet	28

3.7.2	Reliabilitet	28
3.8	Mulige feilkilder	29
3.8.1	Intervju med eiendomsutviklere og kommunale ansatte	29
3.8.2	Casestudie av boligprosjekter: Ulike modeller for utviklersamarbeid.....	30
3.8.3	Kritikk av egen studie	30
Kapittel 4	Empiri og casebeskrivelser	31
4.1	Innledning	31
4.2	Delproblemstilling A: Hvordan kan utviklersamarbeid som et praktisk fenomen illustreres teoretisk som modeller?.....	31
4.2.1	Beskrivelse av prosjektene	32
4.2.2	Casebeskrivelse av Filipstad – utvikling av et havnareal – samarbeid mellom Oslo Havn og BaneNor Eiendom	32
4.2.3	Tiedemannsbyen – fra tobakksfabrikk til boligområde – samarbeid mellom Ferd Eiendom og Skanska.....	36
4.2.4	Ulven – Fra industri til billig boliger – samarbeid mellom Obos og Team Veidekke	39
4.2.5	Gartnerboligene – boliger banker på hos Skullerud – samarbeid mellom Opsahl boliger og Betonmast Hæhre Eiendom	42
4.2.6	VIA Ruseløkkveien 26 – Fra kjøpesenter til kontorer for fremtiden – samarbeid mellom Aspelin Ramm og Storebrand Eiendom	44
4.2.7	Likheter mellom prosjektene.....	46
4.2.8	Forskjeller mellom prosjektene	47
4.3	Delproblemstilling B: Hvordan kan den teoretiske forståelsen for utviklersamarbeid anvendes på de utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor?	48
4.3.1	Befolkning og befolkningsvekst.....	48
4.3.2	Sysselsatte	49
4.3.3	Boligmarkedet og prisutviklingen i Kristiansand.....	50
4.3.4	Utviklingen i Kristiansand	52
4.4	Casebeskrivelse fra prosjekter i Kristiansand.....	58
4.4.1	Drangsvann – nytt byområde utenfor Kristiansand – Samarbeid mellom Veidekke og Drangsvann AS.....	58
4.4.2	Randesund Hageby – En by for de gamle	60
4.4.3	Kvartal 2 i kvadraturen – Et kvartal for alle.....	61
4.4.4	Kanalbyen – Venezia i Kristiansand	62
Kapittel 5	- Drøftelse, analyse og resultat.....	64
5.1	Innledning	64
5.2	Delproblemstilling A: Hvordan kan utviklersamarbeid som et praktisk fenomen illustreres teoretisk som modeller?.....	64

5.2.1	Utviklersamarbeid	64
5.2.2	Delkonklusjon: Presentasjon av de ulike modellene	68
5.3	Delproblemstilling B: Hvordan kan den teoretiske forståelsen for utviklersamarbeid anvendes på de utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor?	71
5.3.1	Utfordringer i Kristiansand	71
5.3.2	Oslo og Kristiansand	73
5.3.3	Modeller for utviklersamarbeid vs. utfordringer i Kristiansand	74
5.3.4	Delkonklusjon – Delproblemstilling B	80
Kapittel 6 – Konklusjon og avsluttende refleksjoner.....		81
6.1	Innledning	81
6.2	Konklusjon.....	81
6.3	Sluttkommentar	83
Kapittel 7 Kilder		84
Kapittel 8 – VEDLEGG.....		88
Vedlegg 1 – NSD sin vurdering		88
Vedlegg 2 – Intervjuguide for eiendomsutviklere i Oslo.....		90
Vedlegg 3 – Intervjuguide for eiendomsaktører i Kristiansand		92
Vedlegg 4 – Intervjuguide for Kristiansand kommune		94

Figurliste:

Figur 1: Oppgavens oppbygging og struktur.....	5
Figur 2: Samarbeidets form (Haugland, 1996, s.19).	14
Figur 3: Samarbeidets retning (Haugland, 1996, s.20).	17
Figur 4: fem samarbeidsfaser (Haugland, 1996, s.23).	19
Figur 5: Oversikt over undersøkelsesopplegget for de ulike metodene	24
Figur 6: Befolkningsvekst Kristiansand 2008-2018 (Statistisk sentralbyrå, 2018b).	48
Figur 7: Befolkningsutvikling Kristiansand 2018-2028 (Statistisk sentralbyrå, 2018d).	49
Figur 8: Befolknings sammensetning i Kristiansand i 2017 og 2040 (Kristiansand kommune, 2017, s.4).....	49
Figur 9: Antall sysselsatte Kristiansand (Statistisk sentralbyrå, 2019d).	50
Figur 10: Boliger etter bygningstype i Kristiansand, 2008-2018 (Statistisk sentralbyrå, 2019b).....	50
Figur 11: Prisutvikling etter boligtype i Kristiansand (Statistisk sentralbyrå, 2019c).	51
Figur 12: Estimert boligbehov og boligreserve fra og med 2017 fram til år 2040 kilde: (Kristiansand kommune, 2018a, s.26).....	53

Figur 13: Bruksareal igangsatt og fullført Kristiansand 2008-2017 (Statistisk sentralbyrå, 2018c).....	55
Figur 14: Innmeldt planlagt boligutbygging i forhold til estimert boligbehov (Kristiansand kommune, 2018a, s.29).	55
Figur 15: En liten del av prosjektet Drangsvann (Drangsvann, u.å.-a).....	59
Figur 16: Illustrasjon av Randesund Hageby (Damsgaard, 2015).	60
Figur 17: Illustrasjon av Kvartal 2 i Kristiansand sentrum (Damsgaard, 2018a).	61
Figur 18: Illustrasjonsplan for Kanalbyen (u.å.-c)	63
Figur 19: Oversikt over prosjektene i Oslo	64
Figur 20: Oppgavesamarbeidsmodellen.....	68
Figur 21: Læringsamarbeidsmodellen	69
Figur 22: Sammenslåingsmodellen	70
Figur 23: Sammenslåingsmodellen	75
Figur 24: Oppgavesamarbeidsmodellen.....	76
Figur 25: Læringsamarbeidsmodellen	79

Tabelliste:

Tabell 1: Motiv for samarbeid (Haugland, 1996, s.14).....	16
Tabell 2: Oversikt over prosjekter i Oslo	32
Tabell 3: Forskjellen mellom nybygg og brukte boliger etter boligtype i Kristiansand.	52
Tabell 4: Oversikt over utviklingsprosjekter i Kristiansand (Kristiansand kommune, 2018a, s.53-58).....	54

Kapittel 1 – innledning

1.1 Om oppgavens bakgrunn

Bakgrunnen for å skrive masteroppgave om utviklersamarbeid, er at det er et praktisk fenomen som i liten grad er behandlet teoretisk. Det er et behov for å se nærmere på hvorfor noen utviklere velger å samarbeide med andre og hvilke fordeler dette har for gjennomføringen av utbyggingsprosjekter. Vi kjenner til flere slike samarbeid mellom aktører i Oslo, derfor ønsket vi å undersøke om det er store forskjeller eller likheter i samarbeidspraksisen. Prosjektene som har blitt valgt for å undersøke utviklersamarbeid i Oslo er Filipstad, Tiedemannsbyen på Ensjø, Ulven, Gartnerboligen på Skullerud og VIA i Vika. Prosjektene varierer i størrelse, beliggenhet, samarbeidspartnere og i hvilken utviklingsfase prosjektene befinner seg. Dette vil gi en dypere forståelse av hvordan utviklersamarbeid fungerer i praksis.

Opgaven inngår i et større prosjekt kalt *Kristiansand dobbel+*. Formålet med prosjektet er å etablere en tverrfaglig masterklasse, med kommunesammenslåingen av Kristiansand, Søgne og Songdalen som case. Grunntanken er at studenter fra ulike studieprogram ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet kan arbeide med en felles case, men med ulike temaer, problemstillinger og metoder.

Kristiansand er en kommune med offensiv boligpolitikk, der kommunen har valgt å regulere ut en høy andel eiendommer til boligformål. Dette har ført til at Kristiansand kommune har en stor andel ubrukte tomter med potensial for videre utvikling. Samtidig blir 50 til 75% av alle innmeldte eiendomsprosjekter realisert (Kristiansand kommune, 2018a, s.29). Resultatet av dette er mange prosjekter som konkurrerer om de samme kundene, som kan føre til prosjekter med lav salgsandel og ferdige prosjekter med høy andel ubrukte boliger. Dette gir økonomiske utfordringer, ettersom bankene krever en viss andel boliger solgt før de kan finansiere prosjektet. Fra en eiendomsutviklers perspektiv er dette eksempel på en av flere utfordringer som må løses, fordi manglende forhåndssalg og derved manglende finansiering skaper stor usikkerhet i gjennomføring av nye prosjekter i Kristiansand. Eiendomsutvikling er en prosess som er avhengig av store kapitalinnskudd, mens fortjenesten kommer sent i utviklingsprosessen. Usikkerheten vil derfor ha stor betydning for om eiendomsutviklere er villige til å gjennomføre et prosjekt. Dette kan føre til at eiendomsutviklere vegrer seg for å starte nye prosjekter. Dette er derfor en utfordring som vil ha stor betydning for eiendomsutviklere i Kristiansand.

I Kristiansand kommune er det tydelig skille mellom eiendomsutvikling i rurale områder og i tettbebygde områder. Forskjellen kommer av faktorer som påvirker hva eiendomsutviklere kan og vil bygge. Eiendomsprosjekter i rurale områder vil ofte etableres i områder som ikke er opparbeidet, som medfører et behov for etablering av infrastruktur. For å oppnå tilfredsstillende økonomisk resultat på et slikt prosjekt er eiendomsutviklere avhengig av å gjennomføre større områdeprosjekter. Dette forutsetter at en stor andel grunneiere må samarbeide eller kjøpes ut av prosjektet for at det skal realiseres.

Ved utvikling i tettbebygde områder vil eiendomsutvikling påvirke et stort antall interessenter. Utvikling i tettbebygde områder påvirker mer enn bare utviklingsområdet. Naboer, lokale myndigheter og andre vil bli påvirket av prosjektet, men vil også ha anledning til å påvirke gjennomføringen gjennom våre demokratiske organer. Grunneierne i tettbebygde områder har ofte en god inntekt på eiendommen, som følge av utleie og drift. Dette medfører høye tomtepriser i sentrale strøk, samt at kostnadene ved rehabilitering, transformering og nybygging er betydelige.

Skillet mellom rurale områder og tettbebygde områder vil være avgjørende for å forstå utfordringene for eiendomsutviklere i Kristiansand kommune.

1.2 Om oppgavens tema

Denne masteroppgaven har temaene utviklersamarbeid i byutvikling og hvordan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo kan brukes til å bedre eiendomsutviklingen i Kristiansand.

I Norge er eiendomsutvikling i stor grad overlatt til det private, som gjennomfører reguleringsarbeid, prosjektgjennomføring og videre drift. Eiendomsutviklingen i byer har blitt mer prosjektbasert som en følge av privatiseringen. Det har blitt ønskelig med en bedre og mer effektiv bruk av areal innenfor den eksisterende bystrukturen, for å redusere klimautslipp og lokal forurensning. Dette har ført til fortetting og transformering av eksisterende bebyggelse, for å redusere arealekspansjon og transportbehov (Børrud og Røsnes, 2016, s.11).

Prosjektbasert byutvikling kan i denne sammenheng forstås som det motsatte av planstyrt byutvikling, der byutviklingen baseres på overordnede planer for å sikre sammenheng mellom forskjellige prosjekter og nødvendig infrastruktur før prosjektet utvikles (Børrud og Røsnes, 2016, s.12). Dette betyr at byutviklingen i dag blir i større grad ført av utviklingsprosjekter enn overordnede planer. I Oslo fikk den prosjektbaserte byutviklingen fotfeste når Plan og bygningsloven fra 1985 åpnet opp for at andre enn kommunen kunne sende inn planforslag (Rønneberg, 2013, s.10). I dag utføres mesteparten av eiendomsutviklingen i Oslo og

Kristiansand i privat regi. Vi har derfor med denne masteroppgaven valgt å fokusere på den private eiendomsutviklingen, på grunn av dagens prosjektbaserte byutvikling. Dette temaet skal legge grunnlaget for den videre drøftelsen i masteroppgaven.

1.3 Om oppgavens formål og problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å utarbeide en teoretisk forståelse av utviklersamarbeid med erfaringer fra samarbeidsprosjekter i Oslo som utgangspunkt. Deretter å undersøke om denne teorien kan anvendes på utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor. Vi har valgt å se på utfordringene fra eiendomsutviklers perspektiv.

I den norske litteraturen om eiendomsutvikling er det lite fokus på utviklersamarbeid. Vi ønsker med denne masteroppgaven å se hvordan erfaringer fra utviklersamarbeidsprosjekter i Oslo kan brukes som en modell eller verktøy til å forbedre eiendomsutviklingen i Kristiansand kommune. Basert på dette har vi kommet frem til følgende hovedproblemstilling og delproblemstillinger:

Hvordan kan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune?

Delproblemstilling A: *Hvordan kan utviklersamarbeid som et praktisk fenomen illustreres teoretisk som modeller?*

Delproblemstilling B: *Hvordan kan den teoretiske forståelsen for utviklersamarbeid anvendes på de utfordringene eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor?*

1.4 Om oppgavens avgrensning

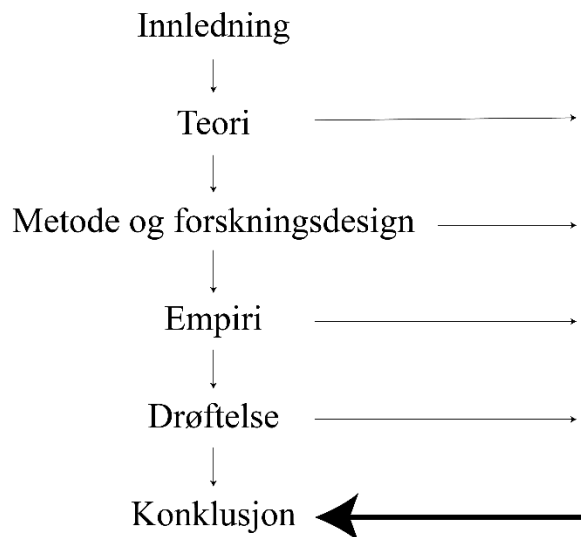
Hovedfokuset for oppgaven er utviklersamarbeid og dette legger grunnlaget for avgrensningen. Ved valg av teoretisk materialet sto vi ovenfor et åpenbart problem, som var mangel på teori om utviklersamarbeid. Det teoretiske materialet ble delt opp i to deler, eiendomsutvikling- og samarbeidsteori. For eiendomsutviklingsteorien har vi valgt å fokusere på utviklingsprosessen. Grunnlaget for dette er at eiendomsutvikling er en langvarig prosess og vi må få mulighet til å kartlegge hvor i prosessen samarbeidet oppstår. For samarbeidsteorien har vi valgt å fokusere på kategorisering av ulike samarbeid former og effekter. Dette gir oss et godt teoretisk grunnlag for å undersøke formålet og effekten av utviklersamarbeid.

Vår geografiske avgrensning tar for seg to områder, Oslo og Kristiansand. I Oslo er hovedformålet å kartlegge utviklersamarbeidspraksisen, mens i Kristiansand ser vi på hvordan utviklersamarbeid kan brukes som et verktøy. Grunnlaget for at vi har valgt Oslo er nærheten, størrelsen på markedet, relevante referanser og tilgangen til informasjon. Før vi startet oppgaven tok vi kontakt med personer som tidligere har drevet med utviklersamarbeid i Oslo. Vårt generelle kjennskap til store pågående og avsluttede prosjekter i Oslo gjorde utvelgelsen av prosjekter håndterbart. Videre var Kristiansand et nærliggende og naturlig valg gjennom vår deltakelse i en tverrfaglig masterklasse, som hadde den nye Kristiansand kommune som caseområde. I løpet av masteroppgaven viste det seg at Kristiansand kommune med sine særegenheter og utfordringer var et godt område for vår studie. Selv om masterklassen har Kristiansand, Sogn og Songdalen som caseområde, valgte vi å begrense området til Kristiansand kommune.

Vi har valgt prosjekter der to eller flere eiendomsutviklere samarbeider om et prosjekt. Prosjektene varierer fra å være i startfasen til å være i den avsluttende salgsperioden av et prosjekt. Grunnlaget for dette er å få en variasjon i perioden samarbeidet ble inngått og formålet med samarbeidet. For Kristiansand har vi valgt fire prosjekter, to i byen og to utenfor byen. Hensikten med valg av prosjekter har i hovedsak handlet om å kartlegge noen av utfordringene med utviklingen i Kristiansand. Ettersom det er ulike problemer i og utenfor Kristiansand sentrum var det naturlig å velge to prosjekter for hvert av områdene.

1.5 Om oppgavens oppbygging og struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i seks kapitler. Kapittel 1 er innledningen til oppgaven og tar for seg temaet som skal undersøkes. Videre blir oppgavens avgrensning og hovedproblemstilling redegjort for, og de to delproblemstillingene som skal belyse oppgavens hovedproblemstilling. Hensikten med dette kapittelet er å gi en oversikt over oppgaven.



Figur 1: Oppgavens oppbygging og struktur

Kapittel 2 omhandler oppgavens teoridel, som tar for seg eiendomsutviklings- og samarbeidsteori. Formålet med dette kapittelet er å belyse det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Dette skal gi et grunnlag for å utarbeide en teoretisk forståelse av utviklersamarbeid.

Kapittel 3 går ut på oppgavens metode og forskningsdesign. Hensikten med dette kapittelet er å gi leseren innsikt i hvordan datainnsamlingen har foregått. Deretter hvilke metoder som er brukt for å kunne gi godt nok datagrunnlag til å besvare problemstillingen. Oppgaven bygger på en casestudie med 9 forskjellige prosjekter. For å kunne besvare de ulike delproblemstillingene har vi valgt å benytte ulike typer datainnsamlingsmetoder. Våre datainnsamlingsmetoder består av dokumentstudier, intervjuer og casestudier. Dette kapittelet forklarer hvordan metoden og oppgavens praktiske gjennomføring har blitt utført.

I Kapittel 4 presenterer vi det empiriske materialet for de ni prosjektene. Fem av prosjektene er fra Oslo, mens de resterende fire prosjektene er fra Kristiansand. Kapittelet innledes med kort presentasjon om det empiriske materialet, og deretter casebeskrivelsene av prosjektene i Oslo. Videre skal de tre ulike datainnsamlingsmetodene knyttes opp til de to

delproblemstillingene vi har valgt for oppgaven. Til slutt tar vi for oss den demografiske utviklingen og casebeskrivelsene i Kristiansand kommune.

I kapittel 5 drøfter vi de ulike delproblemstillingene vi har valgt for oppgaven. Her skal det det empiriske materialet drøftes og knyttes opp mot det teoretiske grunnlaget vi gjorde i kapittel 2. I dette kapitlet blir det også utarbeidet modeller basert på de ulike prosjektene fra Oslo. Videre blir dette brukt for å kunne besvare delproblemstillingene og konkludere disse.

I kapittel 6 vil vi gi en oppsummering av hele oppgaven og vurdere om problemstillingen er besvart. Videre kommer vi avslutningsvis på videre studier og anbefalinger.

Kapittel 2 - Om eiendomsutvikling og samarbeid

Dette kapitlet skal gi en overordnet fremstilling av eiendomsutviklingsprosessen og samarbeidsteori. Siden det ikke eksisterer teori om utviklersamarbeid er formålet med dette kapitlet todelt. Først skal det redegjøres for eiendomsutvikling som en prosess og samarbeid som en metode for å skape større verdier. Deretter vil det teoretiske materialet kombineres for å forklare hva utviklersamarbeid innebærer.

2.1 Utviklingsprosessen

Eiendomsutviklingen er en prosess der formålet er å investere i eiendom for å øke eiendommens markedsverdi. Denne verdiøkningen kommer som regel gjennom utleie eller salg av eksisterende (ny-)bygd eiendom, og oftest gjennom opprettelse av nye eiendomskonstruksjoner. Det vil også regnes som eiendomsutvikling dersom utvikler velger å utvikle eiendommen til eget bruk, uten at det dannes ny eiendom eller at formålet med eiendommen er kommersiell. (Kristoffersen and Røsnes, 2014, s.9)

Eiendomsutvikling er en kompleks, langsiktig og utfordrende prosess som kan by på mange uforutsette problemer. Derfor ønsker de fleste eiendomsutviklere å holde seg innenfor de segment og områder de har mest kjennskap til (Ratcliffe et al., 2002, s.62).

Selv om eiendomsutviklere i liten grad kjenner seg igjen i prosessen, er prosessbeskrivelsen passende for å beskrive de forskjellige fasene som gjennomføres i et utviklingsprosjekt (Leikvam and Olsson, 2014, s.25). Grunnen til dette er fordi det er ingen fasit på hvordan utviklingsprosessen gjennomføres. Bestemte deler av prosessen og enkeltfaser har større betydning på utfallet av prosjektet, og en eiendomsutvikler vil ha større fokus på deler av prosjektet der grunnlaget for gevinst og reduksjon av risiko er viktig. For en eiendomsutvikler vil muligheten til påvirke risiko være størst i tidligfasen av prosjektet (Leikvam and Olsson, 2014, s.25).

2.1.1 Ide og markedsvurdering

2.1.1.1 Ide og etablering av mål

Ideen til et prosjekt oppstår gjennom å identifisere behov eller etterspørsel til bestemte grupper i samfunnet. Utarbeidelsen av en ide vil være basert på mange faktorer, som: befolkningsvekst, økonomiske og finansielle forhold, reguleringsforhold, utvikling innenfor forskjellige sektorer og mer. Målet er å oppnå holdepunkter som speiler de behov og etterspørsel innenfor det bestemte eiendomsmarkedet (Kristoffersen and Røsnes, 2014, s.26). Prosjektet som en ide konkretiseres gjennom definerte mål, redegjørelser av rammer og ressurser, identifiserbare del-leveranser og fremdriftsplan (Børrud and Røsnes, 2016, s.82). Ideen om prosjektet handler ikke bare om resultatet som er ønskelig å oppnå, men det handler like mye om hvordan en ønsker å oppnå det.

Eiendomsutvikling er en omfattende prosess med mange aktører og interessenter. Hvor mange aktører som deltar i et utviklingsprosjekt avhenger av prosjektet størrelse og art. Interessenter er et bredere begrep en aktør. Interessenter vil også omfatte individer eller organisasjoner som indirekte blir påvirket under eller etter at prosjektet blir ferdig (Leikvam and Olsson, 2014, s.19).

Ettersom det er mange aktører i en utviklingsprosess, vil det være mange forskjellige mål. For eksempel vil eiendomsutvikleren ha en høyest mulig avkastning, arkitekten vil skape et bygg av høyest mulig arkitektonisk kvalitet, mens byggherre vil bygge innenfor budsjettammen. Grunneiere og naboer vil også ha forventinger vil hvordan prosjektet blir gjennomført, og det er derfor viktig at også disse forventningene blir hørt (Ness and Øyasæter, 2018, s.35).

Eiendomsutvikling handler om å samkjøre disse målene og forventningene til en realiserbar ide.

Det må også defineres hvilke utfallsrom som vil være akseptabelt for resultatet av prosjektet, altså en øvre eller nedre grense for avkastning. Det er viktig for prosjektet å vurdere hvilke begrensninger for utfallsrommet som utgjør en risiko for prosjektet, som vil si hvilke resultater som skal utelukkes. Dette er noe av det viktigste som må gjøres i tidlig fase og utvikler bør ha en avbruddsstrategi. En avbruddsstrategi vil sørge for at prosjektet havner innenfor de kostnadsrammene som er akseptabelt for utvikler (Leikvam and Olsson, 2014, s.31).

2.1.1.2 *Markedsanalyse*

Markedsanalyse brukes i denne sammenheng som en samlebetegnelse av arbeid som utføres for å kartlegge markeder, vurderinger knyttet til et bestemt markedet, samt det arbeides som utføres for å komme i kontakt med eventuelle kjøpere (Leikvam and Olsson, 2014, s.35). Formålet er å håndtere risiko gjennom forståelse av markedet det bygges for, og kartlegge de potensielle verdier som ligger i markedet. Markedsanalyse er noe som gjennomføres kontinuerlig i utviklingsprosessen, men i startfasen har det som hovedformål å vurdere om prosjektet vil være mulig (Børrud and Røsnes, 2016, s.200). Så første analyse gjennomføres allerede før tomten/tomtene er anskaffet. En markedsundersøkelse bør inneholde etterspørsel og tilbud, både hva slags segment som finnes og hva slags segment som er etterspurt, befolkningsmønstre, konkurrerende prosjekter, kvadratmeter pris og mer (Ness and Øyasæter, 2018, s.45).

2.1.2 Oppstart og kontekstforståelse

2.1.2.1 *Tomtesøk, tomteanalyse og erverv*

For å kunne gjennomføre et byggeprosjekt er man avhengig av en tomt. Anskaffelse av tomt kan komme som en følge av ideen eller den kan komme før ideen. I visse tilfeller vil utvikleren være i besittelse av en eiendom som følge av tidligere virksomhet, eks. BaneNOR og Oslo Havn i Filipstad. Dersom man er i besittelse av en tomt, er hovedformålet med tomteanalysen å få en oversikt over hvilke potensial tomten besitter (Børrud and Røsnes, 2016, s.198).

Ved anskaffelse eller besittelse av en tomt er det mange faktorer som må vurderes. Hva slags segment skal bygges, geografisk beliggenhet, kostnader, reguleringsforhold, private rettsforhold og mye mer. En liste over hvilke faktorer man skal se etter kan nesten være utømmelig. Ved anskaffelse av en tomt er det viktig å ha en gjennomtenkt akkvisisjonsplan basert på egen organisasjons strategi og bedriftsøkonomiske forhold (Kristoffersen and Røsnes, 2014, s.53).

For å kunne optimalisere prosjektet må utbygger avklare hvilke tomter som skal være med i planområdet. Her vil reguleringsforhold være avgjørende for arealbegrensningen og bruksområdet på tomten. Ofte vil det være behov for å omregulere bruken av arealet (Ness and Øyasæter, 2018, s.34). All nødvendig informasjon vil ikke alltid være tilgjengelig. Derfor kan det være like viktig i tomteanalysen å få en oversikt over hvilken informasjon som

mangler, og hvordan man kan anskaffe dette i en senere del av prosessen (Børrud and Røsnes, 2016, s.199).

2.1.2.2 Overordnede planer og planretningslinjer

Innhenting av overordnede føringer er en kritisk del av reguleringsarbeidet. Mange eiendomsutviklere fremhever reguleringsfasen som en av de viktigste delene av utviklingsprosessen (Leikvam and Olsson, 2014, s.52). Før en setter i gang med prosjektarbeidet bør alt av planpremisser undersøkes grundig. Dette er viktig informasjon om potensielle utbyggingsmuligheter, grunnlaget for tomtekjøp, videre planlegging og mye mer. (Ness and Øyasæter, 2018, s.109). Det vil også være tjenlig for utvikleren å få en oversikt over hvilke føringer og ønsker politikerne har for kommunen. Eldre og/eller «utdaterte» arealplaner vil gi dårlig informasjon om tillat arealbruk. Informasjon om politiske føringer vil være avgjørende, spesielt hvis en ønsker å omregulere arealbruken (Børrud and Røsnes, 2016, s.202). Dette gir utvikler viktig informasjon om hva som kan bygges og mulighetene for en eventuell omregulering.

2.1.2.3 Konsept

Konsept er en videre utvikling av selve ideen. For at en idé skal bli et konsept må det bygges på, støtte opp under og bearbeides videre (Børrud and Røsnes, 2016, s.204). En idé gir deg informasjon om hva som skal bli, men et konsept gir deg informasjon om hva som skal bli og hvordan det skal gjennomføres. Utvikling av et konsept skal legge grunnlaget for et vellykket tiltak gjennom å finne løsningen som totalt sett er best, og som er grunnlaget for gjennomføring av prosjektet. Et konsept må bygge på et formål som fører til ønsket utfall med fornuftig ressursbruk. Målformuleringen må være konkret og entydig, som betyr at konseptet ikke må være for generell og må kunne tolkes likt av alle (Leikvam and Olsson, 2014, s.47).

For et eiendomsprosjekt vil et konsept omhandle blant annet: arealbruk og hvordan bebyggelsen skal konstrueres, arkitektonisk utforming og plangjennomføring. Konseptet skal kunne forene de økonomiske og arkitektoniske kravene som ligger i ideen konseptet er basert på (Børrud and Røsnes, 2016, s.206-207).

2.1.3 Utforske prosjektidé

2.1.3.1 *Mulighetsstudier*

Mulighetsstudie er et redskap som brukes for å vurdere i hvilken grad prosjektet tilfredsstillende mål som er utarbeidet for prosjektet. Dette er de første testene som skal vurdere om ideen kan realiseres på tomten, ikke bare sluttresultatet, men også hele utviklingsprosessen (Børrud and Røsnes, 2016, s.210). Vurderinger som blir gjort i mulighetsstudie vil ofte være økonomiske, finansielle, tekniske analyser, prosessvurderinger, arkitektoniske vurderinger, volumberegninger og tegningsmaterialer. Mulighetsstudie er et godt verktøy for å vurdere hvor hovedutfordringene i prosjektet ligger (Leikvam and Olsson, 2014, s.45). Hvor omfattende en mulighetsstudie skal være er en vurdering som må gjennomføres av utvikler, men viktige faktorer for vurderingen burde være prosjektet kompleksitet og størrelse. Mulighetsstudie skal legge grunnlaget for gode kommersielle vurderinger for utbygger, og en mer tjenlig reguleringsplan senere (Ness and Øyasæter, 2018, s.44).

2.1.3.2 *Utarbeidelse av alternativer*

I denne fasen burde utvikler kommet frem til et konsept og en fremgangsmåte som sannsynliggjør en realisering av prosjektet. De burde også ha god informasjon om hvilke utfordringer som kan oppstå, som for eksempel motstand fra planmyndigheter og deres ønsker. I denne fasen vil to prosjekter løpe parallelt: et for planarbeid og et for gjennomføring av utbyggingen (Børrud and Røsnes, 2016, s.212). Det vil bli utarbeidet flere forslag som støtter opp under konseptet. Et kritisk blikk på prosjektet vil også gjøre det lettere å oppdage fallgruver og begrensinger i prosjektet (Børrud and Røsnes, 2016, s.213).

I prosjektforslags-fasen er det flere utviklere som velger å gjennomføre en arkitektkonkurranse eller idédugnad. Dette vil som oftest være en form for parallell-oppdrag, hvor noen utvalgte team kan teste soliditeten i konseptet mot et fast pengebeløp. For å kunne teste soliditeten i prosjektet vil det være tjenlig med alternativer som er utarbeidet av et tverrfaglig team. Hensikten er å få utarbeidet forskjellige forslag og vurdere forskjellige team av fageksperter som kan utvikle prosjektet videre (Børrud and Røsnes, 2016, s.213).

2.1.4 Bearbeidelse av prosjektforslag

2.1.4.1 *Utpøvelse av alternativer*

Når det er utarbeidet ulike alternativer, er det nødvendig å teste ut hvor bærekraftige de er og hvorvidt de lar seg realisere, før det foreligger en godkjent reguleringsplan. En godkjent

reguleringsplan som ikke fører til et økonomisk forsvarlig prosjekt er sjelden ønskelig. Det vil være hensiktsmessig å få bedre kjennskap til volumoppbyggelse, antall etasjer, utnyttelsesgrad og andre føringer som følger av reguleringsplanen (Børrud and Røsnes, 2016, s.215). Videre vil det være tjenlig å utforske hvilken påvirkning prosjektet kan påføre omkringliggende områder. Førre-var-prinsippet gjelder, dette betyr at dersom det vil være sannsynlig at prosjektet vil få negativ konsekvenser for samfunnet og miljøet, vil kommunen kunne kreve at det skal gjennomføres en konsekvensutredning. Dette fremgår av lov av 2008-06-27 nr.71 om plan og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) kapittel 14.

For å kunne gjennomføre prosjektet er det viktig å ha en strategisk plan for hvordan det skal gjennomføres. Dette omhandler utviklerens interne planlegging, som innebærer en fullstendig plan på hva dem ønsker å oppnå og hvordan det skal oppnås. Strategisk planlegging i eiendomsutvikling omhandler både prosjektplanlegging og prosessplanlegging, med stort fokus på styrken i egen organisasjon og omgivelsene rundt (Leikvam and Olsson, 2014, s.63-64). Utprøving av forskjellige gjennomføringsstrategier kan gi utvikler informasjon om hvilken strategi som er mest optimalt for det ønskede resultatet.

2.1.5 Planforslag

Utarbeidelse av et planforslag er en lang og omfattende prosess. Målet er å få vedtatt en detaljregulering uten vesentlige endringer etter offentlige høringer og politiske behandling. Overordnede planer og policy legger føringer for hvordan prosjektet kan utformes, derfor vil et planforslag som tilfredsstillende de kravene medføre minst mulig motstand fra planmyndighetene (Børrud and Røsnes, 2016, s.220).

Hvilke typer reguleringsplaner som må utarbeides fremgår av plan- og bygningsloven kapittel 12. Innhold og utforming av en arealplan fremgår også av dette kapitlet. For en utvikler vil det være områderegulering eller detaljregulering. I følge plan- og bygningsloven §12-2 andre ledd er det kommunen som har ansvaret for utarbeidelse av områderegulering. Mens private har rett til å utarbeide detaljreguleringer, jf. §12-3 andre ledd. Etter §12-2 andre ledd, andre punktum kan kommunen helt eller delvis gi private rett til å fremme områderegulering (Ness and Øyasæter, 2018, s.131). Dersom det ville være behov for områderegulering, skal dette fremgå av kommuneplanens arealdel. Områderegulering er ment for større områder, med flere eiendommer og der det er behov for å fastsette hovedstrukturen i utbyggingsområde. Områderegulering vil ofte ha felles løsninger for infrastruktur og grovere arealformål.

Detaljregulering er ment for mindre områder med mer detaljert bruk av arealet. Valg av reguleringsform må avgjøres i hver enkelt sak, basert på størrelse, detaljbehov, infrastruktur og krav etter kommuneplanens arealdel (Ness and Øyasæter, 2018, s.129).

Det er det vedtatte reguleringsforslaget som danner det juridiske dokumentet for gjennomføring og setter forventinger til det økonomiske utfallet av prosjektet. Gjennom hele fasen for utforming av prosjektideen og når prosjektforslaget skal bearbeidet, vil eiendomsutvikleren ha fokus på å få vedtatt en reguleringsplan (Børrud and Røsnes, 2016, s.204).

2.1.6 Gjennomføring av prosjektet

Når det endelige planforslaget er vedtatt og igangsettelses tillatelse er gitt, kan den endelige realiseringen av prosjektet begynne (Børrud and Røsnes, 2016, s.271). Planarbeidet som blir gjort i planleggingsfasen skal resultere i et ferdig prosjekt.

Når detaljarbeidet skal utføres er utviklerens mulighet til å påvirke verdipotensialet minimalt. Prosjektering er en detaljert plan av byggets tekniske utførelse, og er siste muligheten utvikler har til å gjennomgå løsninger og kvalitet. Det bør derfor utvikles en plan for gjennomgangen av prosjekteringen (Leikvam and Olsson, 2014, s.81-82).

En viktig strategi i gjennomføringen av prosjekter er å alltid ha en «exit strategi» i tilfellet ideen ikke lar seg gjennomføre. En exit strategi er en beredskapsplan som utføres av eiendomsutviklere for å avvikle sin nåværende posisjon i et prosjekt når visse kriterier enten er oppfylt eller overskredet. Formålet med en exit strategi er å redusere det totale tapet på prosjektet (Børrud and Røsnes, 2016, s.271).

De ulike fasene i en utviklingsprosess er vesentlig for den videre analysen av utviklersamarbeid. Hensikten med disse fasene er å kunne se hvor i en utviklingsprosess eiendomsutviklere ønsker å samarbeide.

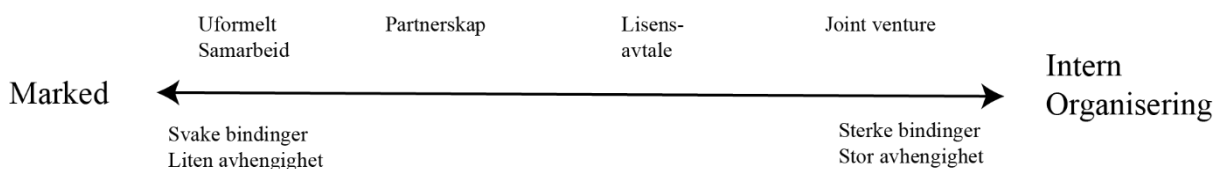
2.2 Samarbeidsteori

2.2.1 Samarbeid og allianse

Samarbeid skjer i mange ulike sammenhenger, men det kan være uklart for mange hva som kan oppnås gjennom samarbeid og i hvilke situasjoner det er hensiktsmessig. For at et samarbeid skal oppstå må to eller flere aktører jobbe sammen for å oppnå felles mål (Haugland, 1996, s.13). Resultatet av samarbeidet blir ikke bedre enn den innsatsen partene legger inn og det samspillet de skaper (Brøgger, 2007, s.19). Det er ikke bare personer som kan samarbeide, også institusjoner, organisasjoner eller næringsaktører. Aktører som inngår samarbeid, kan ha mange ulike motiv for å gjøre dette.

En allianse blir definert som: «varige, frivillig arrangement mellom to selskaper som inkluderer bytte, deling eller samarbeid for å utvikle produkter, teknologi eller tjenester.» (Lunnan and Nygaard, 2011, s.23). I denne oppgaven vil samarbeid og allianse bli brukt som synonymer.

En avgjørende faktor for samarbeidets form er avhengigheten eller bindingen mellom samarbeidspartnerne. I et samarbeid har du markedstransaksjoner på den ene siden, og oppkjøp og fusjoner som resulterer i intern organisering på den andre siden. Bindingene mellom partene vil være langt svakere når samarbeidet ligger nær en markedsløsning, enn når samarbeidet ligger opp til intern organisering. Samarbeidets form indikerer altså hvor sterke bindinger som etableres mellom bedriftene. Ved å plassere ulike samarbeidsløsninger som beliggende på kontinuumet mellom marked og intern organisering, kan vi si noe om avhengigheten mellom bedriftene. Befinner vi oss nær en markedsløsning, vil bindingene være svake og bli gradvis sterkere etter som vi nærmer oss intern organisering (Haugland, 1996, s.19). Dette er illustrert under:



Figur 2: Samarbeidets form (Haugland, 1996, s.19).

Flere studier har vist at for å forstå langvarige samarbeidsrelasjoner er det ikke tilstrekkelig å ta utgangspunkt i marked og intern organisering. Langvarige samarbeidsrelasjoner kan oppfattes som en egen institusjonell løsning, som vanskelig lar seg beskrive ved å

sammenligne med marked og intern organisering. Derimot kan marked til intern organisering være en hensiktsmessig illustrasjon for å synliggjøre avhengighetsgraden mellom aktørene og forholdet mellom dem (Haugland, 1996, s.19).

2.2.2 Suksesskriterier for valg av partner

Valg av riktig samarbeidspartner er avgjørende for at samarbeidet skal lykkes. Det gjelder å velge en samarbeidspartner som gjør det mulig å realisere intensjonene med samarbeidet. Det første som må vurderes er om «*bedriften vi skal samarbeide med, må kunne tilby noe vi selv ikke har.*» (Haugland, 1996, s.63). For å kunne vurdere sitt eget behov ved inngåelse av et samarbeid må selskapet gjennomføre en strategisk analyse, bestående av eksterne og interne forhold. Ekstern analyse ser på selskapets eksterne muligheter og trusler, som: konkurrenter, leverandører også videre. Intern analyse ser på hvilke interne styrker og svakheter selskapet har og hvordan de uttrykker seg i markedet (Lunnan and Nygaard, 2011, s.67). Med en slik analyse vil selskapet sitte med kritisk informasjon om sine mangler og behov, som legger grunnlaget for å inngå et samarbeid.

Videre er det viktig å ta i betraktning den *strategiske betydningen* samarbeidet vil få for egen bedrift og for partneren (Haugland, 1996, s.62). Dersom samarbeidet er svært viktig for egen bedrift og liten betydning for partneren, kan dette lett skape ubalanse i samarbeidet.

Motparten kan i slike situasjoner være lite motivert for å drive samarbeidet fremover. Da hjelper det lite om partneren kan tilby ressurser og kompetanse de selv mangler.

Det er videre viktig å klargjøre i hvilken grad de samarbeidende bedriftene har forenlige målsetninger. Ofte vil det være slik at bedriftene kan ha ulike målsetninger for å innlede et samarbeid. Det at bedriftene har forskjellige målsetninger behøver ikke være noen ulempe, men det er viktig at disse målsetningene ikke er motstridende. Dersom et samarbeid bygger på at bedriftenes målsetninger er i konflikt med hverandre, sier det seg selv at det blir vanskelig å få et fruktbart samarbeid (Haugland, 1996, s.62). Altså det er avgjørende for samarbeidet at partene har forenlige målsetninger og dette er noe som må bli avklart så tidlig som mulig.

2.2.3 Formål med et samarbeid

Formålet med et samarbeid kan være mange og sammensatt. En undersøkelse av Sven A.

Haugland viser forskjellige motiver bedrifter hadde for å inngå et samarbeide. De forskjellige formålene fremgår av Tabell 1 (Haugland, 1996, s.14):

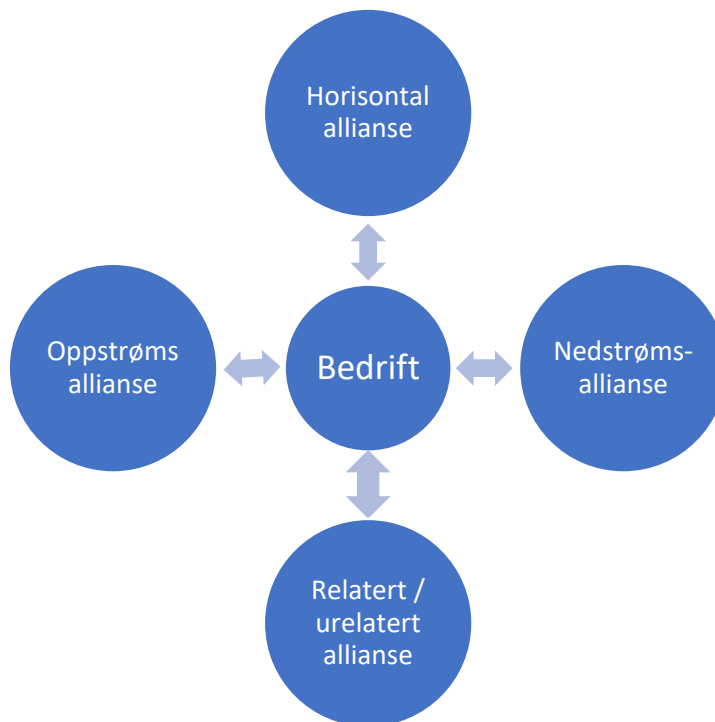
Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
Tilgang til nye markeder	50 %
Oppnå større bredde i produkttilbudet	44 %
Tilgang til ny teknologi / kompetanse	39 %
Ledd i en internasjonaliseringsprosess	28 %
Tilgang til nye distribusjonskanaler	28 %
Komme konkurrenter i forkjøpet	25 %
Redusere produksjonskostnader	21 %
Redusere risiko	18 %
Redusere distribusjonskostnader	8 %
Offentlige reguleringer	4 %

Tabell 1: Motiv for samarbeid (Haugland, 1996, s.14).

Et interessant resultat av TBL-studie i Tabell 1 (Haugland, 1996, s.14) er at flere bedrifter ønsker bedre eller nye posisjoner i markeder, i motsetning til å redusere risiko og kostnader. Dette tyder på at bedrifter ønsker en form for strategiske samarbeid i stedet for et økonomisk gunstig samarbeid, som på sikt antas å gi en økonomisk gunstig effekt.

2.2.4 Retning på samarbeidet

Retning på samarbeid har å gjøre med om samarbeidet er rettet mot kunder, leverandører, konkurrenter eller bedrifter i andre bransjer. Det er vanlig å skille mellom fire strategiske retninger: nedstrømsallianser, oppstrømsallianser, horisontale allianser og relaterte/urelaterte allianser (se figur 3).



Figur 3: Samarbeidets retning (Haugland, 1996, s.20).

Samarbeid med kunder eller leverandører benevnes som vertikalt samarbeid. Inngår en bedrift en strategisk allianse med en leverandør kalles dette en oppstrømsallianse, mens nedstrømsallianse blir benyttet om allianser med kunder. Horisontalt samarbeid vil være samarbeid med bedrifter på samme nivå i verdikjeden. Som oftest vil dette være konkurrenter eller potensielle konkurrenter, eller en tilsvarende bedrift som opererer i et annet marked. Et relatert samarbeidsprosjekt vil ligge nært opp til nåværende virksomhet, mens et urelatert samarbeidsprosjekt vil omhandle satsing i annen bransje (Haugland, 1996, s.20).

2.2.5 Økonomisk effekt

Den økonomiske effekten av en allianse kan komme til uttrykk på flere måter, gjennom lavere kapitalkostnader, kortere etableringstid, større fleksibilitet, skalafortrinn og samordningsfordeler (Lunnan and Nygaard, 2011, s.44). Formålet er å komme i en bedre økonomisk situasjon gjennom samarbeidet, enn det en ville klart alene. Dette kan oppnås på flere måter:

Lavere kapitalkostnader: Gjennom en allianse vil et selskap ha tilgang på ressurser de selv måtte ha investert i. Dette kan være råmaterialer, arbeidskraft, kunnskap eller tilgang på markeder. Ulemper er derimot at samarbeidspartneren i større grad har kontroll over disse

ressursene, og har derfor mer makt i alliansen (Lunnan and Nygaard, 2011, s.44). Selskapet må gjennomføre en vurdering av hva «prisen» er for redusert selvbestemmelse. Ofte vil en tilby samarbeidspartneren noe de er ute etter, som kan regulere makt forholdet.

Kortere etableringstid: Utvikling av kunnskap eller ny teknologi kan ta mange år. Et alternativ er å alliere seg med et selskap som allerede har startet prosessen. Dette medføre betydelig redusert etableringstid for begge parter (Lunnan and Nygaard, 2011, s.45). Et eksempel på et slikt samarbeid er to aktører med komplementære komponenter som går inn for å utvikle et produkt.

Større fleksibilitet: Allianse tilbyr mer fleksibilitet. Det er kostbart å legge ned eller selge en avdeling, i en allianse kan en avslutte alliansen. I tillegg har man tilgang på mer kapital gjennom samarbeidet (Lunnan and Nygaard, 2011, s.46). Dette betyr at selskapet kan bruke mindre av sin egen kapital til et bestemt prosjekt og heller fordele det over flere prosjekter, diversifiserer porteføljen av produkter og marked. Noe som medfører større fleksibilitet.

Skalafortrinn: Det vil ofte være en fordel for et selskap å være stort. For et selskap som produserer varer vil hver ekstra enhet produsert redusere de fastekostnadene. En vil også ha mulighet til å nå ut til større deler av markedet (Lunnan and Nygaard, 2011, s.46). Størrelse kan også gi en trygghet for aktører i markedet da det sender et signal om at selskapet har kapital, spesielt i kapital krevende markeder. Det kan være vanskelig for et selskap å oppnå et skalafortrinn, men gjennom en allianse vil selskapets omfang automatisk bli større.

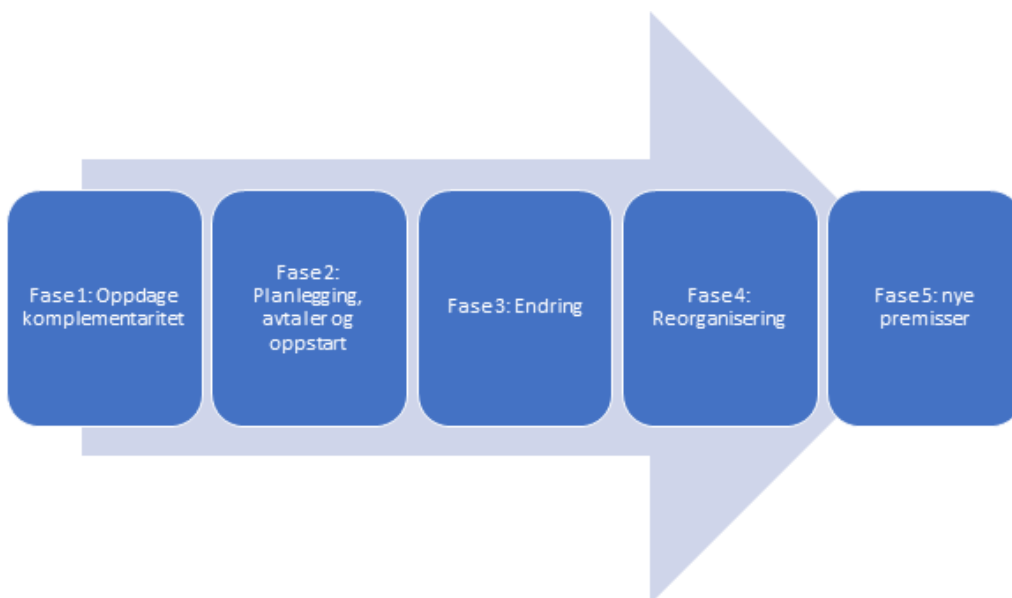
Transaksjonskostnader: Alternativet til å inngå en allianse er å anskaffe ressursene alliansen trenger gjennom kjøp eller bytte. Transaksjonskostnader er utgifter tilknyttet til den bestemte transaksjonen. Ved inngåelse av en allianse vil en kunne redusere eller eliminere kostnader som: forhandlingskostnader, kostnader å innhente informasjon, utforme og skrive en kontrakt, endre en kontrakt og alle kostnader ved å implementere og avslutte en kontrakt (Lunnan and Nygaard, 2011, s.47). Partene inngår et samarbeid for å anskaffe eller utvikle ressurser over lengre tid. De vil ofte gjennomføre spesifikke investeringer, ofte i kombinasjon med usikkerhet og økt frekvens. Partene ønsker å opprettholde samarbeide for å sikre investeringene sine (Lunnan and Nygaard, 2011, s.48). Samarbeid vil gi lettere tilgang på et marked. I stedet for å etablere et nytt kontor i en bestemt by, kan selskapet inngå en allianse med et annet selskap og benytte seg av deres kunnskap og ressurser tilknyttet den byen.

2.2.5.1 Læringsteori

Allianse gir partene mulighet til å komme tett innpå hverandre og lære hvordan den andre opererer (Lunnan and Nygaard, 2011, s.59). En avgjørende faktor for hvor mye et selskap lærer er absorberende kapasitet. «Absorberende kapasitet er et selskaps evne til å gjenkjenne verdien av ny ekstern kunnskap, ta den til seg og bruke den til å kommersielle mål» (Lunnan and Nygaard, 2011, s.62). Å tilegne seg ny kunnskap er sentralt for at et selskap skal kunne overleve i dagens marked.

2.2.6 Samarbeidsutvikling

Enhver samarbeidsrelasjon vil utvikle seg over tid. Selv om partene på det tidspunktet samarbeidet starter, har en klar forståelse av hva samarbeidet skal omfatte, og hvordan det skal organiseres, vil det sjelden være slik at dette ligger fast i hele samarbeidsperioden. Samarbeid er en dynamisk prosess som vil utvikles så lenge samarbeidet pågår. Selv om det er et robust og virkningsfullt samarbeid er det sårbart for forandringer (Brøgger, 2007, s.97). Endringer vil inntreffe både med hensyn til hva samarbeidet omfatter, og hvordan det skal organiseres. Samarbeid mellom bedrifter er derfor svært dynamisk og går ofte gjennom ulike faser. De fem fasene er som følger:



Figur 4: fem samarbeidsfaser (Haugland, 1996, s.23).

Etter at samarbeidsprosessen har pågått en stund, vil det bli behov for endringer. Dette kan være på grunn av at bedriftenes forhold til samarbeidet endres. For eksempel at samarbeidet er viktig for en bedrift, men mindre viktig for motparten. Bedriftene må hver for seg avgjøre om de er villige til å fortsette samarbeidet, eller om samarbeidet skal avsluttes. Hvis samarbeidet fortsetter må det her ta stilling til hva samarbeidet skal omfatte (Haugland, 1996, s.23).

Dersom partene klarer å gjennomføre en hensiktsmessig reorganisering av samarbeidet, kan dette føre til ny giv. Her er det viktig at bedriftene ikke er for opptatt av hvordan samarbeidet opprinnelig var tenkt, men fortsettelsen må skje på nye premisser. Som en konsekvens av dette er det ikke uvanlig at det ofte skjer endringer internt i bedriftene. Ved slike situasjoner bør det være nødvendig med bedriftsinterne tilpasninger til samarbeidet (Haugland, 1996, s.24). Forandring av samarbeidet er en naturlig del av samarbeidsprosessen, og er en reaksjon på eksterne eller interne forandringer. Markedsforandringer eller forandringer i ledelsen kan føre til at samarbeidet må endres.

2.3 Utviklersamarbeid i et teoretisk perspektiv

Slik det er nevnt i innledningen til kapitlet er det ingen god teori om utviklersamarbeid. Vi har derfor valgt å bruke utviklingsprosessen og samarbeidsteori som grunnlag for å kunne forklare utviklersamarbeid. Da det ikke er noen teoretiske grunnlag, finnes det praktiske eksempler på samarbeid mellom eiendomsutviklere. Noen av disse eksemplene blir illustrert i kapittel 4.

Som det er nevnt i delkapitlet om samarbeid er det mange fordeler som kan oppnås når to eller flere aktører jobber sammen mot et felles mål. De fleste eiendomsutviklere har et mål om å investere i eiendom for å øke markedsverdi. Et verktøy for å oppnå dette er gjennom samarbeid med andre aktører. Dette kan være spesielt tjenlig dersom samarbeidet medfører et bedre resultat enn det en utvikler ville oppnådd alene. Gjennom samarbeidet kan eiendomsutviklere få bedre fortjeneste på prosjektet (økonomisk samarbeid), aktørene kan lære av hverandre (læringsteori) eller tilgang til manglende kompetanse. Utvikling av eiendom er en prosess og behovet for samarbeid kan inntreffe i forskjellige deler av utviklingsprosessen. Når i prosessen samarbeid oppstår og grunnlaget for samarbeidet blir illustrert i casebeskrivelser i kapittel 4, der utviklingsprosessen og samarbeid blir fremstilt gjennom flere ulike utviklingsprosjekter.

Basert på samarbeidsteori og eiendomsutviklingsprosessen definerer vi utviklersamarbeid som:

To eller flere eiendomsaktører som inngår et samarbeid i løpet av utviklingsprosessen for å oppnå et mål.

Kapittel 3 - Metode og forskningsdesign

3.1 Innledning

I kapittel 3 har vi valgt å forklare for oppgavens forskningsdesign i forhold til de teoretiske rammene vi har utført i kapittel 2, og hvilke metodiske tilnærminger oppgaven bygger på. Utviklersamarbeid er et tema som er lite forsket på, og for å kunne besvare hovedproblemstillingen var det ønskelig med en rekke ulike metoder og datakilder. Dette kapittelet har som formål å beskrive hovedtrekkene ved vårt forskningsdesign og de ulike metodene vi har anvendt.

3.2 Valg av forskningsdesign

I vår masteroppgave har vi ønsket å undersøke hvordan kan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune. For å belyse dette temaet har vi gått i dybden og i bredden. Derfor valgte vi et forskningsdesign som er både intensivt og ekstensivt (designtrianglering). Intensiv design går ut på at det undersøkes i dybden på det bestemte problemet for å undersøke mange forhold med få enheter, mens ekstensive design går i bredden for å undersøke mange enheter med færre faktorer (Jacobsen, 2005, s.85). Ved å utføre en intensiv studie før vi utfører en ekstensiv, har vi snakket med flere eiendomsutviklere angående deres erfaringer og meninger om utviklersamarbeid i prosjekter i Oslo. På bakgrunn av dette og dokumentstudiet kunne vi lage flere modeller for utviklersamarbeid, og hva deres formål er. Hensikten med dette er å undersøke om disse modellene vil ha en påvirkning på boligmarkedet og utviklingsprosjekter i Kristiansand. For å vurdere dette har vi utført en mer ekstensiv studie med intervjuer av eiendomsaktører og kommunale ansatte med utviklingserfaring fra Kristiansand, for å lære mer om boligmarkedet og utviklingsprosjekter der. Deretter har vi benyttet denne innsikten i en avsluttende casestudie av prosjektene i Oslo for å finne hvilke utviklersamarbeidsmodeller som kan bidra til fremtidig utvikling av Kristiansand kommune. Et slikt forskningsdesign krever at respondentene har erfaring med utviklersamarbeid eller prosjekter fra Oslo eller Kristiansand, og tilgang til informasjon om prosjektene. Ulempen med dette er at en slik tilgang til informasjon ikke kan garanteres.

Delproblemstilling A legger grunnlaget for den teoretiske forståelsen av utviklersamarbeid, og er derfor en forutsetning for å kunne svare på hovedproblemstillingen. Hensikten med delproblemstilling A er ikke nødvendigvis å komme frem til en delkonklusjon, men å legge grunnlaget for videre drøftelse. Konklusjonen til delproblemstilling A er utformingen og

beskrivelse av utviklersamarbeidsmodeller basert på casebeskrivelse fra Oslo, med basis i eiendomsutviklings- og samarbeidsteori.

3.3 Valg av metode

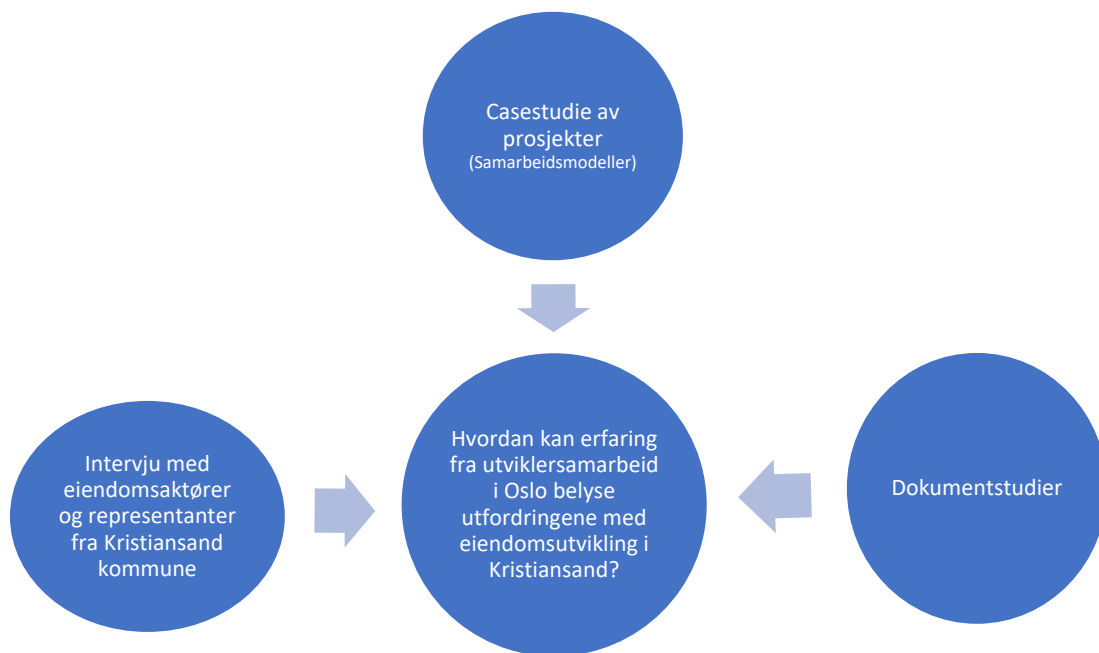
Siden vi har valgt designtriangulering vil det være hensiktsmessig å utføre en kombinasjon av to eller flere ulike perspektiver. Ved å kombinere ulike perspektiver vil det bli lettere å avdekke svakheter og styrke dataens validitet. Dette er fordi vi ønsker å sammenligne data om samme fenomen med forskjellige metoder, som videre vil styrke gyldigheten og påliteligheten til vår datainnsamling. En slik form for triangulering vil si å undersøke et fenomens «svakheter ved en metode ved å også bruke andre metodiske tilnærminger» (Østbye et al., 1997, s.101). Grunnen til at vi har valgt en slik tilnærming er fordi begge metodene er like gode, og egner seg best til å belyse forskjellige spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2005, s.125). En slik metodikk er også godt egnet til å kvalitetssikre dataen, samt sikre både subjektiv (intervju) og objektiv (casestudie og dokumentstudier) tilnærming til datainnsamlingen.

Kvantitativ metode er når vi skal telle opp, forklare eller kartlegge data på bakgrunn av et materiale som brukes til å sammenligne forskjellige opplysninger fra ulike respondenter. Kvantitativ metode er ofte veldig strukturert og lite fleksibelt i forhold til kvalitativ metode (Silverman, 2014, s.6). Vi har utført en analyse av flere prosjekter i Oslo for å kunne etablere ulike modeller for utviklersamarbeid, og har sett om disse modellene kan bidra utviklingen av Kristiansand. Derfor har det vært hensiktsmessig å analysere både data som er tallfestet og i form av tekst. I denne analysen vil det bli sammenlignet fem prosjekter i Oslo. Etter vår mening er dette et nok bredt utvalg til å kunne sammenligne prosjektene og finne de riktige hovedtrekkene for de ulike modellene som skal tas i bruk. Her åpner det seg også for å kunne se på avvik og variasjoner ved hovedtrekkene til store prosjekter i Oslo. Resultatet er i kapittel 6.

Kvalitativ metode er på en annen side best egnet når vi skal forstå, se kjennetegn eller egenskaper ved et fenomen (Jacobsen, 2005, s.125). En slik datainnsamling har en stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Vi har intervjuet kommunale ansatte som har tilknytning til fremtidig utvikling i Kristiansand. Samt har vi intervjuet syv eiendomsutviklere fra Oslo og seks eiendomsaktører fra Kristiansand.

3.4 Undersøkelsesopplegget

Undersøkelsesopplegget vi har valgt syns vi er den beste tilnærmingen for å kunne løse problemstillingen, og kunne sikre dataens gyldighet og pålitelighet. Det er derfor viktig at de metodene vi bruker er i samsvar med det vi faktisk ønsker å finne ut av. De resultatene vi har fått skal bero på datainnsamlingsmetodens egnethet til å gi de svarene som vi ønsker skal belyses. Det er viktig å spesifisere at andre metoder kunne vært mer egnet til å gi mer presise svar, men da ville resultatet blitt annerledes. Derfor er undersøkelsesopplegget og metoden viktig for oppgavens gyldighet og pålitelighet. Figuren under viser vår fremstilling av metodene for å kunne besvare problemstillingen:



Figur 5: Oversikt over undersøkelsesopplegget for de ulike metodene

3.4.1 Utvalg av prosjekter og utviklere

Vår problemstilling er hvordan kan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune. Vi har gjennom denne problemstillingen valgt en geografisk avgrensning der vi skal fokusere på prosjekter i Oslo. Hovedpoenget med denne avgrensningen er selve utviklingspraksisen som eksisterer i Oslo i forhold til andre steder i Norge. Etter utførelsen av dokumentstudier fikk vi en god oversikt over de fleste relevante prosjektene i Oslo. Ut ifra disse prosjektene valgte vi fem prosjekter, som vi anså mest relevant for vår oppgave og vår videre studie.

Etter at utvalget av prosjektene var gjennomført kunne vi gå videre med arbeidet av intervjuobjekter og utvalg av respondenter. Intervjuobjektene kunne vi dele inn i to hovedgrupper:

1. De som har erfaring med utviklersamarbeid i Oslo
2. Eiendomsaktører i Kristiansand og personer som jobber med utvikling i Kristiansand.

Når det gjelder de med utviklersamarbeid i Oslo, ønsket vi hovedsakelig å intervju prosjektledere eller prosjektsjefene for de aktuelle prosjektene. Dette var fordi vi ønsket mest mulig informasjon om prosjektet og samarbeidet mellom utviklerne, for å kunne etablere et godt vurderingsgrunnlag for de ulike modellene. Når det gjelder den andre gruppen, så ønsket vi de med mest erfaring med eiendomsmarkedet og utviklingen i Kristiansand.

3.4.2 Dokumentstudiet

Det som utgjør selve ytterrammen for vår studie er dokumentstudiene. Vi har undersøkt fem ulike prosjekter fra Oslo, og alle plandokumentene til disse prosjektene for å kunne etablere så mye informasjon om utviklersamarbeid og prosjekter i Oslo. Derfor har vi kontaktet eiendomsutviklerne for nødvendig materialer og informasjon. Gjennom Oslo kommune sine hjemmesider har vi fått innsyn i plandokumenter for de aktuelle prosjektene. Dette ga oss tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon til å kunne gjennomføre intervjuer og finne ut hvilke litteraturer som måtte undersøkes. Dokumentene og informasjonen har blitt behandlet i tråd med NSD sine retningslinjer for forsvarlig databehandling, se vedlegg 1. En svakhet er tilgang til informasjon vedrørende utarbeidelse av de ulike modellene for utviklersamarbeid. Vi vet for eksempel ikke hvordan de ulike utviklerne samarbeider sammen, og det står ikke i de dokumentene vi har undersøkt.

Gjennom dokumentstudiet har vi prøvd å finne eventuelle avvik eller tendenser, som skiller utviklingsprosjektene fra andre prosjekter. Dette førte til at vi har kommet frem til fem ulike utviklersamarbeids prosjekter i Oslo. Denne metoden beror på vårt eget skjønn og vurdering, og andre kan vurdere disse forholdene annerledes.

3.4.3 Intervju med eiendomsutviklere og kommunen

Plandokumenter og informasjon om prosjektene var kortfattet og ofte mangelfulle når det kom til informasjon om selve utviklersamarbeidet. Derfor kom vi frem til at dokumentstudiet ikke var tilstrekkelig nok til å kunne besvare problemstillingen, og derfor ønsket vi å benytte intervju som enda en metodisk tilnærming til studiet. Et intervju med profesjonelle

eiendomsutviklere vil ikke bare gi oss mer informasjon om utviklersamarbeid, men også deres spesialkompetanse om utviklingsprosjekter generelt.

Det ble nevnt tidligere at intervjuobjektene ble delt opp i to forskjellige hovedgrupper. Hovedgrunnen til dette er at vi ønsker forskjellig informasjon fra aktørene i Oslo og de i Kristiansand. I Kristiansand intervjuet vi fem private aktører og en kommunal ansatt. Derfor måtte vi utarbeide to forskjellige intervjuguider for Kristiansand. Inkludert en intervjuguide for Oslo innebar dette at vi totalt lagde tre intervjuguider.

Vi har utført individuelle og åpne semistrukturerte intervjuer med de ulike eiendomsutviklerne i Oslo. Hovedpoenget med slike intervjuer er at vi som intervjuer og respondent har en dialog, og dataen som samles inn kommer i form av ord, setninger eller fortellinger (Jacobsen, 2005, s.142). Årsaken til valg av denne type intervju, var at vi ønsket å prate med utviklerne om de temaene eller problemstillingene som ble tatt opp underveis i intervjuet, for å kunne få en dypere samtale om utviklersamarbeid i Oslo og formålet med samarbeidet. Intervjuguiden ble derfor ikke fulgt fullstendig. Selve intervjuguiden ble utgangspunkt for intervjuet, men spørsmålene kunne variere. En svakhet med en slik datainnsamling er at ikke alle spørsmålene til eiendomsutviklerne i Oslo er stilt likt. Derimot anser vi ikke dette som en svakhet for vår studiet siden vi ønsket formålet med samarbeidet.

Intervjuene med eiendomsaktører i Kristiansand og kommunal ansatt, hadde en lik intervju type som eiendomsutviklerne i Oslo (åpne semistrukturerte intervjuer). Forskjellen her er at vi ønsket en bedre forståelse av hvilke utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor. Vi hadde heller ingen kunnskap eller erfaring om Kristiansand fra før, derfor var det greit med en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene.

Før vi kunne gjennomføre intervjuene var det ulike valg som måtte diskuteres. Det første var om intervjuene skulle være personlig eller fysisk adskilt, og da spesielt i henhold til intervjuobjektene som befant seg i Kristiansand. Fordelen ved et personlig intervju er at intervjuobjektet er fortrolig med informasjonen vedkommende gir fra seg, og at det er enklere å oppnå personlig kontakt og gode samtaler. Ulempen med personlig intervju er at det tar tid og er ressurskrevende. Derimot valgte vi å holde personlig intervju både i Oslo og i Kristiansand. Siden avstanden til Oslo var relativ kort, ble aldri dette et problem. Derimot holdt vi av to dager til intervjuene i Kristiansand. Siden vi er i en tverrfaglig masterklasse, hadde det allerede blitt opprettet kontakt med Kristiansand kommune, og kostandene for turen ble mye mindre. Derfor anså vi ulempene for personlig intervju også i Kristiansand som

minimale. Vi holdt av en time til hvert intervju og intervjuet respondentene på deres arbeidssted. Siden vi var to på intervjuene, kunne vi velge mellom lydopptak og notater. Ulempen med lydopptak er at respondenten kan være tilbakeholden med hvilken informasjon vedkommende deler. Etter utførelsen av det første intervjuet, anså vi dette som ikke hemningsverdig angående våre intervjuer. Bakgrunnen for dette er trolig at tematikken ikke berører personlig informasjon eller sensitive forhold. Alle intervjuene ble utført med lydopptak, utenom to intervjuer. Den første fordelte vi arbeidsoppgavene, hvor en person noterte mens den andre ledet intervjuet og stilte oppfølgende spørsmål. Det andre intervjuet var med Kristiansand kommune som ble utført gjennom Skype.

3.5 Casestudie av prosjekter: Ulike modeller for utviklersamarbeid

Vår problemstilling er å undersøke hvordan kan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune. For å undersøke dette har vi foretatt en geografisk avgrensning av prosjekter som driver med utviklersamarbeid i Oslo og Kristiansand. Den praktiske utførelsen av utviklersamarbeid og tilgjengelige informasjon var i stor grad årsaken til valget av den geografiske avgrensningen. Vi valgte derfor å kontakte flere eiendomsutviklere og prosjektledere fra Oslo og Kristiansand. Utvalget av prosjekter ble gjort i to forskjellige kategorier: prosjekter i Oslo og prosjekter i Kristiansand. Grunnen til dette er fordi prosjektene i Oslo skal bidra til ulike modeller for utviklersamarbeid, ettersom den praktiske gjennomføringen er mest varierende og mest utbredt. Casestudien av Oslo-prosjektene skulle gi oversikt når og grunnlaget for utviklersamarbeid ut ifra forskjellige prosjekter. Utvalget av prosjekter ble utført på grunnlag av sted, formål og størrelse på prosjektene. Vi ønsket en stor variasjon på prosjektene for å se om formålene var det samme. Etter at det ble valgt fem prosjekter i Oslo, startet utvelgelsen av prosjekter i Kristiansand. Hensikten med dette er for å undersøke hvilke utfordringer utviklere i Kristiansand står ovenfor. Ut ifra dette skal problemstillingen kunne besvares om utviklersamarbeids erfaring fra Oslo kan bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand.

3.6 Etikk og ansvar

Siden vår studie berører mennesker og deres arbeidsområde, oppstår det ulike etiske avgjørelser som vi i forkant av intervjuene og datainnsamlingen må vurdere. Vi måtte også underveis i bearbeidelsen granske om avgjørelsene er i samsvar med etiske prinsipper. Ifølge Norsk senter for forskningsdata er det flere forhold og krav som knyttet forsker og respondent. Først og fremst er det et krav til informert samtykke. Dette går ut på at det er

frivillig for respondentene å delta i studie. Det neste kravet er krav på privatliv. Dette er relevant for vår studie fordi utenforstående har mulighet til å gjenkjenne enkeltpersoner i datamaterialet. Norsk senter for forskningsdata har som formål å sørge for at studiet vi utfører tilfredsstillende krav om personopplysninger som fremkommer av lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven).

Ved oppstart av studie søkte vi Norsk senter for forskningsdata om samtykke til å gjennomføre intervjuer. For å ivareta kravene, utarbeidet vi informasjonsskriv til intervjuobjektene som redegjorde for forskningsprosjektet vårt, frivillige deltakelse og anonymitet, jf. vedlegg 1.

Til slutt er det et vilkår om at respondentene har et krav på å bli korrekt gjengitt. Dette går ut på at vi kommer til å forsøke å gjengi resultatene og funnene i riktig sammenheng. Vi kommer heller ikke til å komme med en fullstendig gjengivelse, men vi kommer til å presentere funnene fullstendig der vi mener at dette er viktig for å forstå resultatet vi har funnet.

3.7 Hvor gode er konklusjonene?

Vi har fått flere konklusjoner gjennom et bredt og dypt datagrunnlag. Vi mener at det datagrunnlaget har vært den beste metoden for å belyse vår problemstilling.

Utviklersamarbeid er et vanskelig og bredt tema å undersøke. Etter å ha gjennomført en analyserende casestudie med ulike modeller for utviklersamarbeid, intervjuer og dokumentstudier, mener vi at resultatene ikke kunne blitt funnet på en annen metode.

3.7.1 Validitet

Våre datainnsamlingsmetoder påvirker dataens gyldighet (Silverman, 2014, s.90). Grunnen for at vi måler validiteten til metodene er for å se om vi virkelig måler det vi ønsker å måle. Uten validitet, står vi i fare for å trekke feilaktige beslutninger (Silverman, 2014, s.90). Vi ønsker å undersøke hvordan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo kan forbedre eiendomsutviklingen i Kristiansand kommune. Ut i fra denne problemstillingen, metodene og datainnsamlingen må vi trekke noen konklusjoner. Disse konklusjonene beror mye på vårt skjønn og tolkning av de dataene. Mange av de konklusjonene vi kommer frem til i denne oppgaven kan knyttes også til andre kommuner. De ulike utviklersamarbeidsmodellene kan også bidra andre byer eller tettsteder i Norge med sine utviklingsprosjekter.

3.7.2 Reliabilitet

Datainnsamlingsmetodene vi bruker vil også påvirke påliteligheten, altså reliabilitetskravet (Silverman, 2014, s.88). Reliabilitet kan formuleres som målsikkerhet. Reliabilitet går ut på

om datainnsamlingen viser den virkelige situasjonen og om resultatet kan etterprøves. Hvis den samme målingen gjentas flere ganger, så er målet reliabelt hvis den får det samme svaret hver gang. Lettere sagt er datainnsamlingen pålitelig. Etter flere tilbakemeldinger fra veileder utførte vi flere revurderinger. Hovedpoenget med dette er for å hindre misforståelser og uklarheter til intervjuet og de andre metodene. Det er på grunn av dette at intervjuets reliabilitet blir styrket. Vi må fortsatt godta at det kan oppstå misforståelser ved flere av svarene. For å forhindre dette har vi planlagt intervjuene, møtt intervjuobjektene på deres arbeidssted og vært bevist på deres opptreden rundt spørsmålene for å forhindre uklarheter. Dette har også ført til at intervjuene våre har blitt mer reliabelt. Det første intervjuet følte vi var som en test. Vi undersøkte litt om rekkefølgen på spørsmålene og hvordan intervjuobjektet reagerte på spørsmålene. Noe vi i etterkant ikke endret på. Videre har vi også brukt lydopptak på intervjuene for å styrke påliteligheten enda mer. Angående casestudien ble mye av datainnsamlingen utført basert på utsagn gjennom intervjuer og utførelse av dokumentstudiet. Hensikten med dette var for å kunne styrke påliteligheten til intervjuene og dokumentstudiet ved å samle datainnsamlingen gjennom flere casestudier.

3.8 Mulige feilkilder

Siden vi har tatt i bruk ulike datainnsamlingsmetoder åpner dette for flere feilkilder. Selv om flere metoder vil styrke dataen og unngå flere svakheter i motsetning til en metode, vil det fortsatt kunne oppstå feilkilder. Det vil derfor være hensiktsmessig å forklare de ulike metodenes feilkilder.

3.8.1 Intervju med eiendomsutviklere og kommunale ansatte

Vi utførte intervjuene tidlig i studiet. Dette var fordi vi ville få god tid til å bearbeide dataene og kontakte respondentene ved eventuelle uklarheter i ettertid. Dette ville også gi oss god tid til å få godkjenning av siteringene i studiet. Slik vi har nevnt tidligere utførte vi åpne semistrukturerte intervjuer. Hovedhensikten med dette var å prate om temaene fra intervjuguiden og få til en god samtale. Derimot er den største feilkilden med dette at de forskjellige respondentene fikk forskjellige spørsmål, men om samme tema. Vi opplevde under intervjuene en annen feilkilde, at det kan oppstå misforståelser mellom oss og respondentene. Dette ble derimot oppklart under intervjuet, og referat fra intervjuet ble ettersendt til respondentene.

Vi fikk kontakt med to av prosjektlederene for de ulike prosjektene i Kristiansand. Det hadde vært ønskelig at flere av prosjektlederene hadde respondert på vår forespørsel, men vi anså dette som ikke nødvendig ettersom en av respondentene hadde vært delaktig i flere av

prosjektene. Formålet for Kristiansand var å kartlegge utfordringene med utviklingen, og vi anså derfor ikke dette som en mulig feilkilde.

3.8.2 Casestudie av boligprosjekter: Ulike modeller for utviklersamarbeid

Den største utfordringen ved casestudiene var å samle all datainnsamlingen som hadde blitt gjennomført på forhånd. I første runde knyttet vi mye av prosjektene opp mot samarbeidsteori og utviklingsprosessen som er redegjort i kapittel 2. Deretter koblet vi casestudiene opp mot intervjuene og dokumentstudiene. Dette viste seg å være vanskeligere enn vi trodde, fordi mye av samarbeidsinformasjonen ikke er tilgjengelige eller stadfestet i dokumenter. Derfor er mye av samarbeidsinformasjonen tilknyttet til prosjektene basert på intervjuene med eiendomsutviklerne. Det var derfor ikke mulig å krysseksaminere intervjuene med dokumenter. Dette kan ha påvirket mye av svarene vi fikk av casestudien, og er dermed en av de største feilkildene ved denne oppgaven.

3.8.3 Kritikk av egen studie

I de fleste studier og masteroppgaver vil det være vanskelig å holde seg fullstendig objektiv. Mye av de dataene som er samlet inn er basert på vårt skjønn og våre holdninger, og det kan hende vi også har trukket med oss våre subjektive tolkninger av utviklersamarbeid. Derfor er det ikke fullstendig at materialet er representert ved sannhet og objektivitet. Etter vår mening finnes det ingen perfekt studie. Vi har i dette kapittelet forklart metoden for datainnsamling og prøvd å diskutere dette på en kritisk måte. I teorikapittelet og de ulike modellene vi har kommet frem til har vi prøvd å forklare på en objektiv måte. Dette er på grunn av den vil mest sannsynlig ende opp som en god studie, så lenge dette er objektivt.

Kapittel 4 Empiri og casebeskrivelser

4.1 Innledning

For å undersøke om det er noen erfaringsoverføring fra utviklersamarbeid i en by til en annen, eller om den lokale konteksten har stor betydning, har vi sett på fem prosjekter i Oslo hvor to eller flere aktører har inngått samarbeid for å gjennomføre et prosjekt. Etter en gjennomgang av litteratur om eiendomsutviklingsprosess og samarbeidsteori, er det tydelig at det er skrevet lite om temaet utviklersamarbeid. Derfor skal vi i dette kapittelet forklare det empiriske materialet som er samlet inn for å besvare problemstillingen: *Hvordan kan erfaring fra utviklersamarbeid i Oslo bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune?*

Innledningsvis skal det kort gjennomføres en beskrivelse av de ulike prosjektene vi har valgt å undersøke. Prosjektene danner selve grunnlaget for vår studiet, og det vil være formålstjenlig å ha en beskrivelse av de ulike prosjektene for videre lesing. Deretter skal utfordringene med utviklingen i Kristiansand presenteres gjennom relevant data og fire utbyggingsprosjekter, som forklarer utfordringene i praksis. Datamaterialet som er samlet inn skal fremstilles, settes i større kontekst og hovedtrekkene skal forklares.

4.2 Delproblemstilling A: Hvordan kan utviklersamarbeid som et praktisk fenomen illustreres teoretisk som modeller?

For å kunne besvare utviklersamarbeid fra et teoretisk perspektiv, har vi valgt å ta utgangspunkt i fem eiendomsprosjekter fra Oslo. Fire av disse eiendomsprosjektene er boligprosjekter, mens den siste er kontor og handel. Det som er interessant å undersøke er selve samarbeidet mellom eiendomsutviklerne og formålet med samarbeidet. Til slutt skal det redegjøres for likheter og forskjeller mellom prosjektene, som skal bidra til videre drøftelse og vurderinger i kapittel 5.

Prosjekts navn	Eiendomsutvikler 1	Eiendomsutvikler 2	Type bruksforhold	Ferdigstilles
Ulven	Obos	Team Veidekke	Bolig og næring	2021
Filipstad	Bane Nor Eiendom	Oslo Havn	Bolig og næring, m.m	Etter 2021
VIA	Aspelin Ramm	Storebrand Eiendom	Kontor og handel	2021
Gartnerboligene	Betonmast	Opshal Bolig	Bolig	Sommeren 2019
Tiedemannsbyen	Ferd Eiendom	Skanska / Selvaag	Bolig	Allerede i gang med overlevering

Tabell 2: Oversikt over prosjekter i Oslo

4.2.1 Beskrivelse av prosjektene

Vi har undersøkt fem forskjellige utviklingsprosjekter i Oslo der utviklersamarbeid er felles nevneren. Dette er prosjekter med kompliserte utviklingsprosesser. Vi har valgt å fremstille de ulike samarbeidsprosjektene med faser basert på utviklingsprosessen. Fordelen med dette er at det er lettere å forstå og visualisere prosessen for de ulike prosjektene. Ulempen er at det simplifiserer prosessen. Vi anser dette som mer tjenlig for vår studie.

Fremstillingen av prosjektene er basert på intervjuene med prosjektlederne fra Oslo. Unntaket er Filipstad, der en del av informasjonen er innhentet fra områdereguleringen for Filipstad. Dette er henvist i casebeskrivelsen for Filipstad.

4.2.2 Casebeskrivelse av Filipstad – utvikling av et havnareal – samarbeid mellom Oslo Havn og BaneNor Eiendom

Filipstad er et område med stort utbyggingspotensial, men likevel et prosjekt med betydelige utfordringer. Selve utbyggingsområde består i dag av havnareal og havnevirksomheter. Det er sammensetningen av utfordringer som gjør det nødvendig for utviklerne å samarbeide for å realisere Filipstads potensiale. Disse utfordringene er blant annet planfaglige utfordringer, eierforhold og kostnader til lokket over E18. Reguleringsarbeidet startet i 2004, og er

fremdeles under arbeid. Oslo kommune stiller tydelige krav til en «*helhetlig utvikling*» av Filipstad, og handler om fire hovedsaker (Plan- og bygningsetaten, 2013, s.13):

- Tilfredsstill kommunens overordnede planer og vedtak og kvalitetskrav til bygging av forskjellig bruksareal.
- Støtte opp under byens eksisterende tilbud
- Sikre gjennomføringen av bærekraftig utvikling ved sosiale, økonomiske og miljømessige tiltak.
- Ivareta helheten i Fjordbysatsingen.

Begge grunneierne har tidligere hatt andre formål med eiendommene enn utvikling. Oslo Havn har drevet hele sin eiendom med havnedrift og andre næringsvirksomheter. BaneNor Eiendom har drevet sin eiendom med formål å utføre jernbanevirksomhet. I «*Fjordbyvedtaket*» blir Filipstad betegnet som et eget delområde i Fjordbyen, med egne føringer for område. Det er derfor et politisk ønske at området utvikles i tråd med kommunens overordnede visjoner og mål. Målet for Fjordbysatsingen er å skape en bydel som er tilgjengelig for alle, med variasjon i bygg og solid kollektivdekning. Samt at det legges opp til gode gang- og sykkelforbindelser (Plan- og bygningsetaten, 2008, s.6). Forutsetningen for å kunne utvikle Filipstad som et «*helhetlig område*» er det avhengig av de som eier grunnen både har tilgang til omkringliggende eiendommer, og ønsker å utvikle i tråd med kommunens planmessige krav. Slik eierforholdene var i 2005 var det to muligheter:

1. En eier som kjøper de resterende arealene.
2. Samarbeid mellom grunneierne om å utvikle området.

Det vil være sannsynlig at kjøp av de resterende eiendommene ville medført betydelige kostnader på grunn av prosjektets størrelse. Dette vil i tillegg til kjøpesum innebære kostnader for verdivurderinger av eiendommene, utforming og kontraktinngåelse, leie av konsulenter, ansvar for miljøforhold og eventuelt tinglysning.

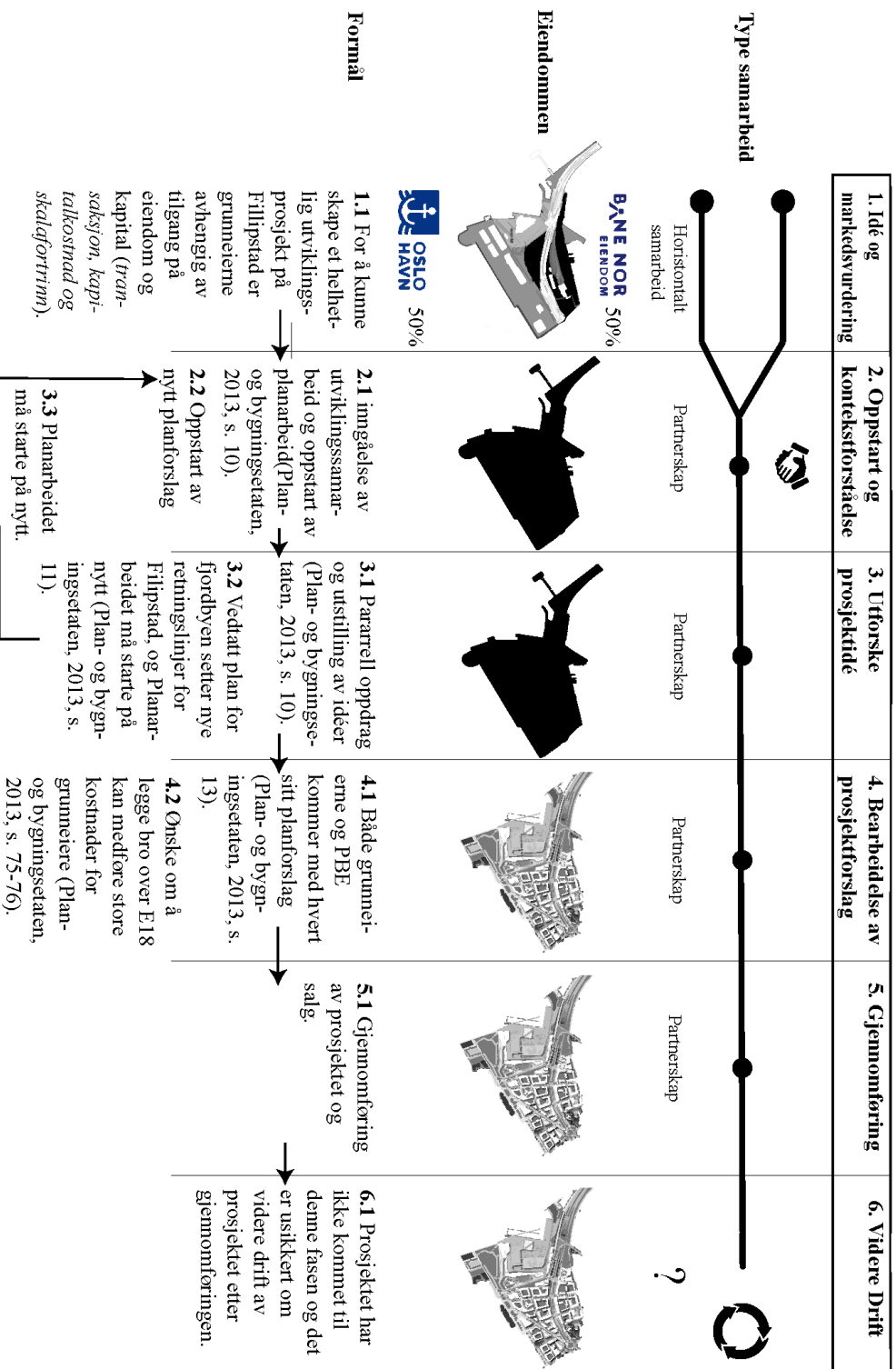
I følge intervjuet med BaneNor Eiendom er «*Filipstad et typisk prosjekt hvor opprinnelige eiendomsgrenser ikke passer inn med det du skal regulere, derfor avhenger det av å justere grenser eller å få til makeskifte eller andre måter*». Dette er også typisk for BaneNor Eiendom da de ofte eier små og ugunstige eiendommer i nærheten av togstasjoner. Videre uttaler BaneNor Eiendom at eiendomsgrenser sjeldent «*passer med det man tenker i fremtiden, så det er veldig ofte at det oppstår et reelt behov for å samarbeide mellom*

grunneierne». Dette samsvarer godt med behovet for samarbeid mellom BaneNor Eiendom og Oslo Havn, basert på eiendomsforholdene før samarbeidet.

Eiendomsutvikling er en prosess der fortjenesten oppstår i sluttfasen av prosjektet. Det er betydelige investeringer i tidligfase, som fører til at utvikler blir avhengig av tilgang på kapital. Spesielt i et stort prosjekt som Filipstad-prosjektet som er avhengig av kapitalsterke utviklere, som BaneNor Eiendom og Oslo Havn. BaneNor Eiendom sier «*Vi har allerede har brukt flere titalls millioner i bare reguleringskostnader og vi har en høy timespris for dette prosjektet*». Videre presiserer de at dette er et stort og viktig prosjekt, som de visste ville føre til høye kostnader. BaneNor eiendom uttaler at disse høye kostnadene er «*løkktet over E18*», som er anslått til å koste ca. 3 milliarder kroner. Fjordbyvedtaket skal sikre at områdene langs Oslofjorden får høy kvalitet og åpenhet for allmenheten. En sammensetning av de økonomiske faktorene medfører et behov for stor tilgang til kapital, som kan oppnås gjennom samarbeid mellom utviklere.

Basert på de planfaglige utfordringene, eierforholdene og de kostnadmessige utfordringene ved utviklingen av området, er samarbeid mellom BaneNor Eiendom og Oslo Havn en metode for å få en helhetlig utvikling av Filipstad.

Filipstad



4.2.3 Tiedemannsbyen – fra tobakksfabrikk til boligområde – samarbeid mellom Ferd Eiendom og Skanska

Tiedemannsbyen er et av områdeprosjektene som tilhører «*Ensjø-satsingen*» i Oslo. Formålet med den store «*ensjø-satsingen*» er å transformere næringsområdet Ensjø til et område med sentrumsformål. Planprogrammet på Ensjø legger til rette for en ny type arealbruk med etablering av 7000 nye boliger (Plan- og bygningsetaten, 2006, s.3). Tiedemannsbyen består av flere delprosjekter, som skal utvikles over en periode på 15 år. Disse delprosjektene er «Hagekvartalet», «Utsiktskvartalet», «Petersborgkvartalet» og «Tiedemannsfabrikken». Dette vil resultere i 1600 boliger. De fleste av prosjektene er ferdigstilte eller under utbygging. Tiedemannsfabrikken er det delprosjektet som er til salgs, der 84 av 380 boliger er ledige (VY, u.å.).

Ferd eiendom har uttalt at «*reguleringsarbeidet har pågått i over 11 år*». På grunn av det omfattende reguleringsarbeidet har vi valgt å fokusere på samarbeidet mellom Ferd Eiendom og Skanska Eiendomsutvikling.

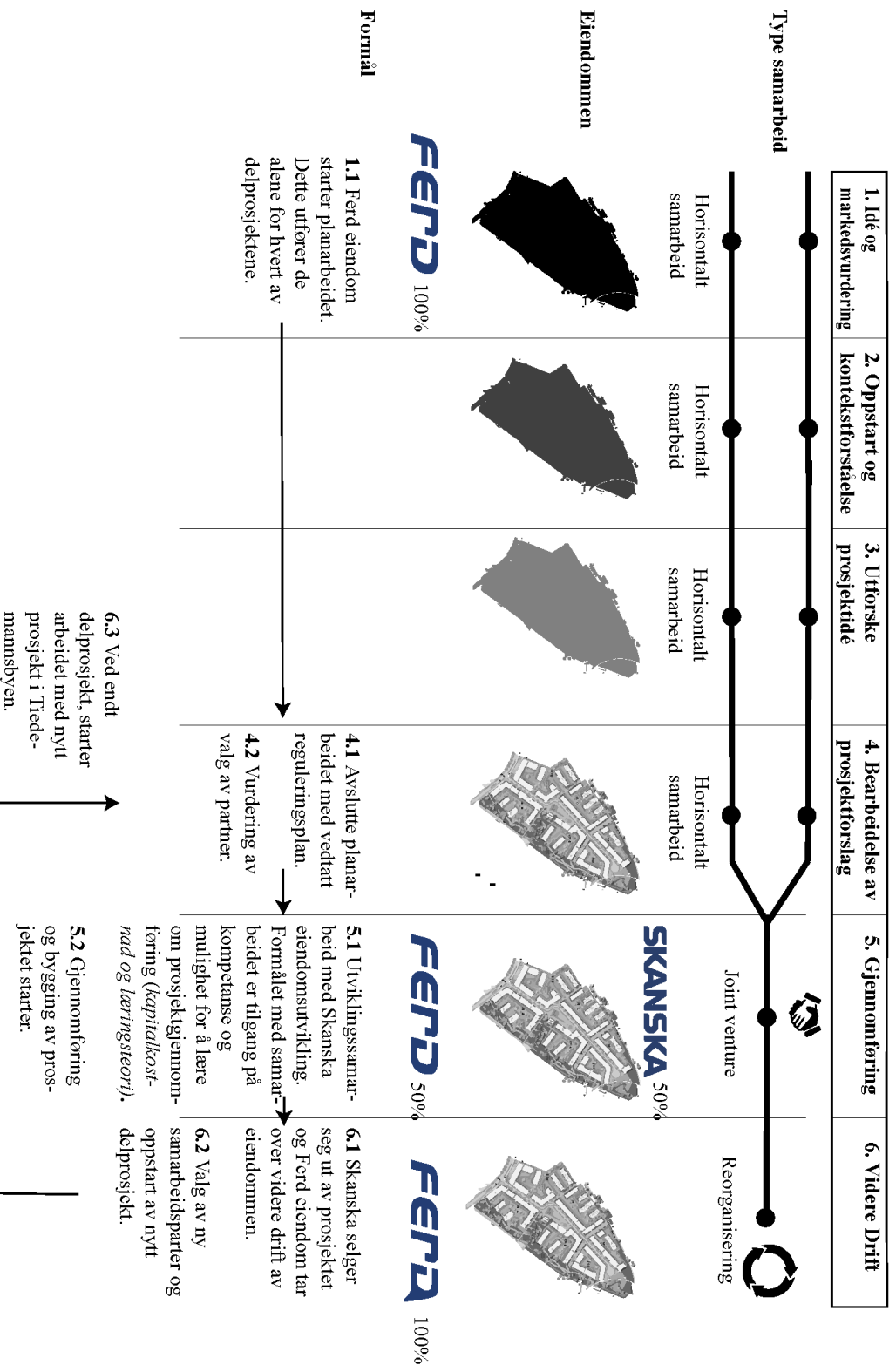
Ferd Eiendom har uttalt at det er flere grunner til at de har inngått samarbeid med andre utviklere. De valgte å dele opp prosjektet i flere delområder, for å kunne selge halve delområdet når det var ferdig regulert. Dette var for å få tilgang til kapital og arbeide med flere prosjekter samtidig. Ferd Eiendom uttaler: «*Vi ønsker en stor omsetning og det er kjernen bak partnerløsningen, at vi kan gjennomføre flere prosjekter samtidig*».

Ferd Eiendom er en eiendomsutvikler med begrenset tilgang på ressurser og kompetanse. Et av hovedfokusene vedrørende Tiedemannsbyen var å få tilgang til en større entreprenør. «*Sammen med sin entreprenør, får Skanska sin entreprenør jobb. Skanska har både en byggherre avdeling og en entreprenør, slik blir det mat til entreprenøren når de går inn i et slik prosjekt. Vi er avhengig av trygghet og at det er trygt å bruke disse store aktørene. Selv om det koster litt mer så er det trygt og safe, og det blir solid og ordentlig*», uttaler Ferd Eiendom. Dette vil si at tilgang på kompetanse reduserer og fordeler risiko til prosjektet.

Næringslokaler har i hovedsak vært det bruksarealet Ferd Eiendom har utviklet mest. Derfor var det viktig ved inngåelse av et samarbeid å kunne lære mer om prosjektgjennomføring av boligprosjekter. De uttaler i intervjuet: «*For oss er det også viktig å lære av andre*». Dette kommer også i uttrykk i hvordan de har valgt å fordele arbeidsoppgaver til prosjektet. Ferd Eiendom regulerte eiendommen, men Skanska har hatt ansvar for prosjektledelsen og gjennomføringen av prosjektene.

I motsetning til de andre prosjektene i Oslo har Tiedemannsbyen ifølge Skanska en samarbeids form kalt, joint venture. Forskjellen er at joint venture har sterkere avhengighet enn de andre samarbeidsformene. Dette gjenspeiler seg i arbeidsfordelingen mellom Skanska og Ferd Eiendom, siden uten en av partene vil ikke prosjektet kunne gjennomføres.

Tiedemannsbyen



4.2.4 Ulven – Fra industri til billig boliger – samarbeid mellom Obos og Team Veidekke

Ulven er et boligprosjekt i «Hovinbyen» og ligger i et av de mest sentrale transportknutepunktene i Oslo (Plan- og bygningsetaten, 2016, s.131). Planen for Hovinbyen er en oppfølging av kommuneplanen fra 2015, og skal fokusere på utviklingen av Oslo mot 2030 (Plan- og bygningsetaten, 2016, s.131). Reguleringsarbeidet for Ulven-området hadde oppstart i 2006, og ble ferdigregulert av Storebrand Eiendom og Fabritius i 2015 (Oslo kommune, u.å.).

Det nye planprogrammet legger til rette for ny typearealbruk i Ulven-området, med etablering av 1500 til 3000 nye boliger. Per dags dato (10.04.2019) er andre byggetrinn i gang og har solgt 90 av 95 leiligheter med salgsstart i oktober 2018 (OBOS, u.å.).

Obos uttaler at prosjektet ligger mellom bydelene Alna og Bjerke, og har tidligere vært bestående av trafoanlegg, industri, logistikklokaler og lignende. Trafoanlegget har over en lenger periode sørget for at Oslos befolkning har fått strøm, og området har vært bestående av få boliger med lav markedsverdi. Dette gjør det i utgangspunktet vanskelig å utvikle boliger i området, på grunn av lav etterspørsel og lav markedsverdi.

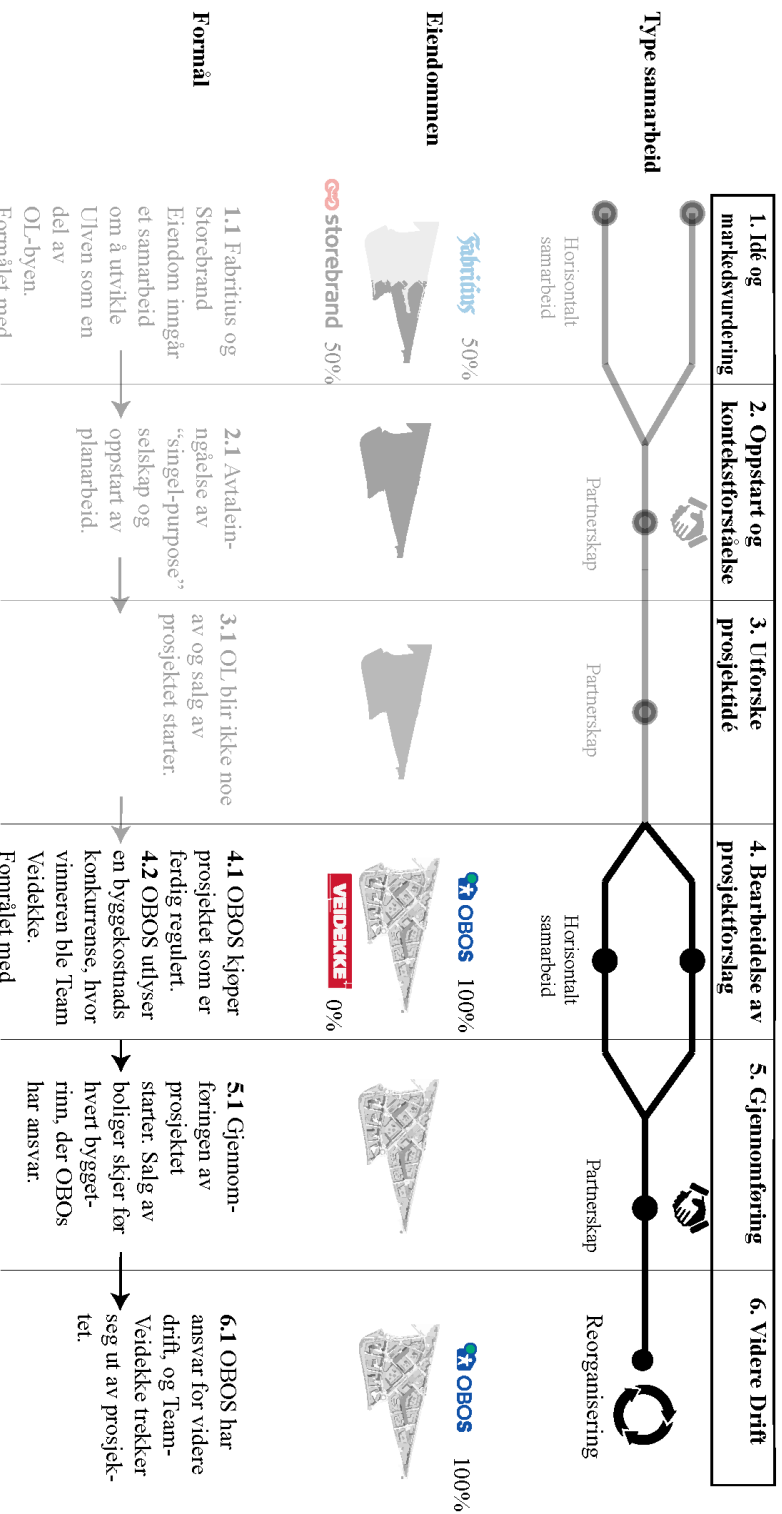
I intervjuet utalte Obos at de kjøpte tomten ferdigregulert i 2016 av Fabritius og Storebrand Eiendom. Opprinnelig var området en del av OL-byen i Oslo og var delt i forskjellige felt med egne spesifikasjoner som deltakerlandsby, kontorlokaler og andre tilbud.

Et av problemene Obos sto ovenfor var lav markedsverdi og høy byggekostnad. Obos uttaler: *«Hvis det er samme priser som her som på Løren, Helsfyr eller Økern så flytter folk heller dit, siden det er etablerte boligstrøk. Da ble salgspriser et middel og vi tenkte at vi maks kan selge for 60 000 per m²»*. For å få godt nok resultat i et marked med lav etterspørsel, er Obos avhengig av lave byggekostnader. For å oppnå dette må Obos kunne ha et godt samarbeid med andre utviklere med entreprenørkompetanse/byggekompetanse. Obos valgte å utlyse en kostnadskonkurranse som gikk ut på å redusere byggekostnadene for prosjektet. Det ble satt sammen flere team bestående av entreprenører, arkitekter og konsulenter. Målet med konkurransen var å oppnå en byggekostnad på 28 000 kr per kvadratmeter. Vanlig byggekostnad med tilsvarende kvalitet og beliggenhet ligger på 40 000 kr per kvadratmeter. Vinneren ble Team Veidekke.

Det spesielle med dette prosjektet og det som gjør dette til et samarbeid er at Team Veidekke ble innleid for å løse et spesielt problem, som ga de rett til å utføre arbeid senere i prosjektet. I

intervjuet uttaler Obos at ettersom Team Veidekke vant, fikk Veidekke entreprenør rett til å bygge deler av prosjektet.

Ulven



4.2.5 Gartnerboligene – boliger banker på hos Skullerud – samarbeid mellom Opsahl boliger og Betonmast Hæhre Eiendom

Gartnerboligene er et boligprosjekt på Skullerud og blir utviklet av Opsahl Boliger og Betonmast Hæhre Eiendom. Det arbeides med å omforme Skullerud fra et kontor- og næringsområde til et boligområde (Plan- og bygningsetaten, 2018, s.3). Samarbeidet mellom Opsahl Boliger og Betonmast Hæhre Eiendom startet i perioden 2013 – 2014, men reguleringsarbeidet startet rundt 2006. Siden prosjektet skulle være med i planprogrammet for Skullerud-område tok reguleringsarbeidet lenger tid enn ventet.

Eiendommen er regulert til 95 boliger med barnehage og kontorlokaler, og har en nær beliggenhet til marka. Per dags dato (10.04.2019) er 86 av 95 boliger solgt (eve-images.com, u.å.).

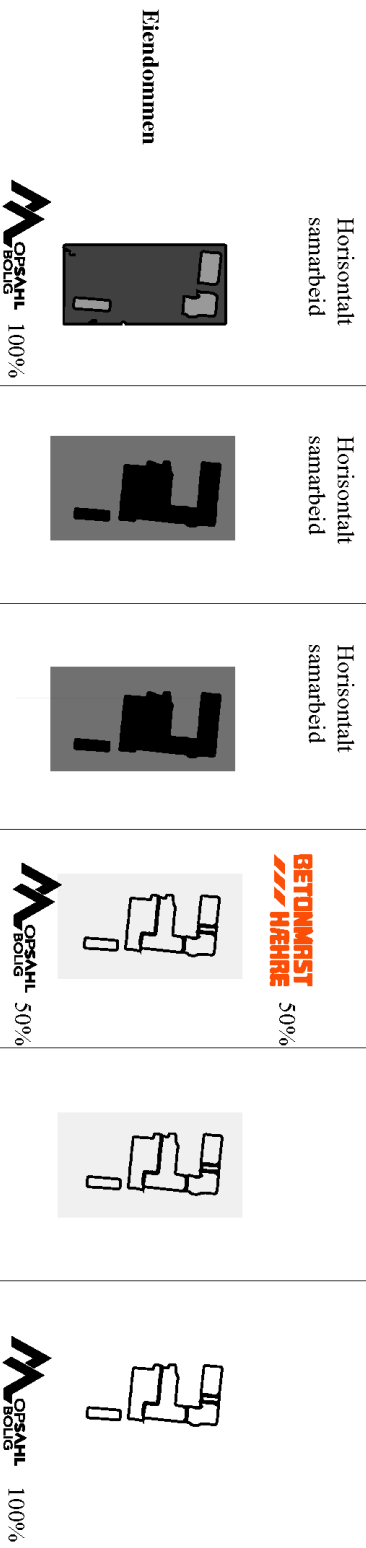
I følge Betonmast Hæhre Eiendom har prosjektsamarbeidet bestått av en tydelig arbeidsfordeling, hvor arbeidsoppgavene har vært fordelt ut fra kompetanse og kapasitet. Betonmast Hæhre Eiendom har hatt ansvaret for prosjektledelsen og utbyggingen, mens Opsahl har i stor grad hatt ansvaret for salg, markedsføring og økonomisk oppfølging. Opsahl valgte å selge 50% av eiendommen for å skaffe en kompetent prosjektledelse.

«De trengte noen med prosjektkompetanse, og vår avdeling er også relativt nystartet, så vi var fortsatt i støpeskjeen og så dette som en spennende mulighet.» uttaler Betonmast Hæhre Eiendom. Samarbeidet er bygd på behov for kompetanse for å få gjennomført prosjektet.

På bakgrunn av at Betonmast Hæhre Eiendom er et relativt ny etablert utviklingsselskap har læringsbehovet vært sentralt. De uttaler at: *«Det er bra for oss å jobbe sammen med noen som er gode på eiendom, så vi kan lære litt.»* De opplyser videre at de er fire personer som jobber i utviklingsavdelingen, så det er en relativt liten avdeling. Kompetanseutvikling av organisasjonen har vært viktig i samarbeidet med Opsahl boliger.

Gartnerboligen

1. Ide og markedsvurdering	2. Oppstart og kontekstforståelse	3. Utforske prosjektide	4. Bearbeidelse av prosjektforslag	5. Gjennomføring	6. Videre Drift
----------------------------	-----------------------------------	-------------------------	------------------------------------	------------------	-----------------



Formål

1.1 Opsahl Bolig starter planarbeid. Opsahl Bolig utfører planarbeidet delvis alene.

4.1 For å kunne fullføre prosjektet er Opsahl Bolig avhengig av å ha tilgang til kompetanse (kapitalkosnad). Derfor inngår de et utviklingssamarbeid med Betonmast. Opsahl Bolig ønsker også å lære mest mulig (læringssteort)

5.1 Betonmast bruker sin prosjektledelses og entreprenør kompetanse til å gjennomføre prosjektet. Opsahl Bolig står med ansvar for salg.

6.1 Betonmast trekker seg ut og Opsahl Bolig står med ansvar for forvaltning av boligene.

4.2.6 VIA Ruseløkkveien 26 – Fra kjøpesenter til kontorer for fremtiden – samarbeid mellom Aspelin Ramm og Storebrand Eiendom

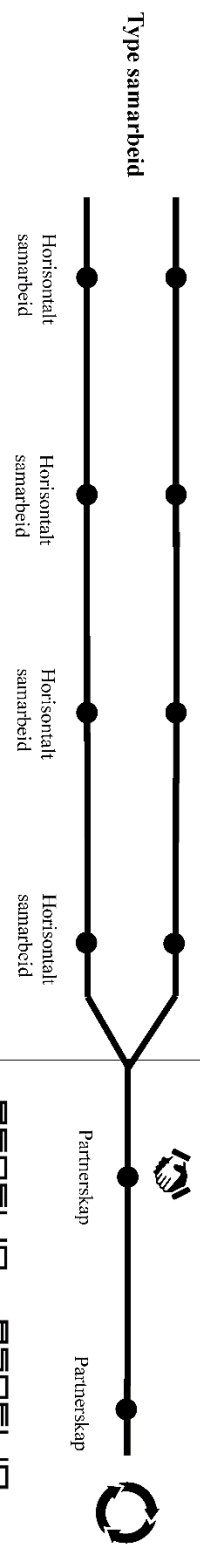
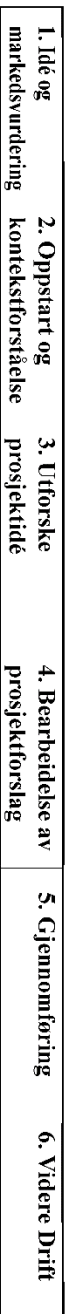
Ruseløkkveien 26, tidligere House of Oslo, skal erstattes av to nye bygg kalt for VIA. VIA er et samarbeidsprosjekt mellom Storebrand Eiendom og Aspelin Ramm. Eiendommen ligger sentralt i Oslos *Central Business District* (CBD), og er i nærheten av både Aker brygge og Tjuvholmen. Området er preget av leietakere med høy betalingsvilje og -evne. Bedriftene som befinner seg i dette området er innenfor høystatusbransjer som finans, juss, shipping og andre rådgivnings virksomheter, uttaler Aspelin Ramm.

Prosjektet skal bestå av to kontorbygg med service og handel i de to første etasjene (VIA, 2019). Prosjektet blir utviklet av to kompetente eiendomsaktører med ulike spesialiteter. Aspelin Ramm mener at de ble valgt på grunn av deres kompetanse innen «*byutvikling og bygulv*». Begge partene Aspelin Ramm og Storebrand har uttrykt ønske om langsiktig eierskap i prosjektet og vil danne felles driftsselskap for å ivareta fremtidig forvaltning. Utgangspunktet for samarbeidet har vært sammensatt der behovet for kompetanse, kapital til langsiktig eierskap og kompetanse for å ivareta videre drift, har vært et sentralt tema i valget av samarbeidspartner fra Storebrand sin side.

Reguleringsarbeidet startet i 2014 og prosjektet ble ferdigregulert i 2016. Prosjektet utgjør 62.000 kvadratmeter og kontorlokalene utgjør 41.500 kvadratmeter (VIA, 2019).

Det har vært et ønske fra begge parter å være aktive i prosjektet, slik at de kan lære mest mulig av hverandre. Aspelin Ramm uttaler at de har valgt å avsette ressurser: «*slik at det ble likt antall mennesker fra begge sider. Formålet med fordelingen var å oppnå en balanse mellom ansvar og myndighet, og mellom partene. Så har vi trukket på de beste ressursene fra begge sider, og prøvd å opprettholde en balanse av personer.*» Ettersom begge parter stiller med kompetente personer har de mulighet til å lære av hverandre, samtidig som det sikrer kvaliteten i prosjektet.

VIA - Ruseløkkka 26



Formål

1.1 Storebrand
Eiendom starter planarbeidet og utfører arbeidet alene.

4.1 Planarbeidet
avslutes med en vedtatt reguleringssplan for eiendommen.

4.2 Licetakene
stiller krav til profesjonell utvikler skal ha ansvar også for den videre driften av eiendommen.

5.1 Storebrand
inngår et samarbeid med Aspelin Ramm om utvikling og videre drift av VIA. Formålet med samarbeidet er tilgang på kompetanse og sikkerhet (kapitalkostnad og skalfortrinn).

6.1 Storebrand
Eiendom og Aspelin Ramm står med ansvar for den videre driften av eiendommen og vil sammen ha et langsiktig eierskap.

5.2 VIA kan starte byggingen av prosjektet.

4.2.7 Likheter mellom prosjektene

Alle prosjektene hadde opprinnelig en selvstendig aktør som hadde en utfordring som måtte løses, og som ikke kunne løses alene. Filipstad hadde behov for omkringliggende eiendommer for å skape en helhetlig utvikling av området. I Tiedemannsbyen hadde Ferd Eiendom behov for læring og prosjektledelse for å kunne gjennomføre prosjektet, og det samme gjaldt for Opsahl Bolig i prosjektet Gartnerboligene. I VIA hadde Storebrand Eiendom et behov for kompetanse innen byutvikling og gjennomføring. I Ulven prosjektet hadde OBOS behov for å redusere byggekostnadene.

Alle prosjektene har minst en stor og kompetent eiendomsaktør. Filipstad har BaneNOR Eiendom, Tiedemannsbyen har Skanska Eiendomsutvikling, Gartnerboligene har Betonmast Hæhre Eiendom, Ulven har OBOS, og VIA har Aspelin Ramm og Storebrand Eiendom. Dette gir prosjektene en sikkerhet gjennom tilgang på kapital, ressurser og kompetanse.

Prosjektene kan på landsbasis kategoriseres som store prosjekter. Det minste prosjektet er Gartnerboligene på 95 boliger, mens det største prosjektet er Filipstad på omtrent 2500 boliger samt andre bruksforhold som kontor, handel, skole og annet. Dette viser at det er behov for betydelig kapital for å gjennomføre prosjektene. Eiendomsutvikling er en langvarig prosess der fortjenesten kommer i slutten av prosjektet. Store prosjekter er derfor avhengig av kapitalsterke aktører.

En annen likhet mellom prosjektene er at alle er en del av Oslo kommunes prioriteringsområder. Filipstad er en del av Fjordby-vedtaket, Tiedemannsbyen er en del av Hovinbyen, Ulven er en del av Økern, Gartnerboligene er en del av Skullerud og VIA er en del av CBD området i Oslo. Dette betyr at alle prosjektene ligger i store fokusområder som er blitt eller skal videreutvikles.

En siste likhet mellom prosjektene er at eiendommene har blitt brukt til næringsvirksomhet. På Filipstad drives fremdeles havnevirksomhet, men planene er å konvertere området til mangfoldig byområde. I Ulven og Tiedemannsbyen var tidligere bruk næring- og industrivirksomhet, men planene la opp til stor andel nye boliger kombinert med næring. Gartnerboligene hadde tidligere vært kontorlokaler, mens VIA tidligere var et kjøpesenter og kontorer. Dette betyr at alle prosjektene har et behov for omforming, endret bruk ut fra markedsutvikling eller behov for en mer effektiv utnyttelse.

4.2.8 Forskjeller mellom prosjektene

Løsningen på flere av utfordringene har vært samarbeid, men et av prosjektene kunne blitt gjennomført av den opprinnelige eiendomsutvikleren. I VIA prosjektet har Storebrand Eiendom kapitalen, tilgang til ressurser og egen kompetanse til å kunne gjennomføre prosjektet alene. Storebrand Eiendom ønsket kompetanse til å forbedre bygulvet og redusere utviklingsrisikoen. Dette medførte et ønske om en samarbeidspartner. Dette skiller seg ut i forhold til Ferd Eiendom som valgte å inngå et samarbeid på grunn av mangel på kompetanse og muligheten til å lære mer om prosjektledelse. Betonmast Hæhre Eiendom valgte å engasjere seg i prosjektet for å gi tilgang til deres kompetanse og lære mer om eiendomsutvikling. Obos hadde et behov for en partner som kunne redusere byggekostnadene for Ulven prosjektet.

Et annet prosjekt som skiller seg betydelig ut er Ulven prosjektet. Obos prøver å etablere boliger i et strøk der det primært har vært næring og industri, samt at det er en oppfattelse av at område ikke er like attraktivt boligområde som andre alternativer i byen. Behovet til Obos er et konkret problem som er i et bestemt tidsrom i prosjektet. Videre skiller prosjektet seg ut fra de andre i forhold til eierskap, der Team Veidekke ikke er medeier i Ulven-prosjektet.

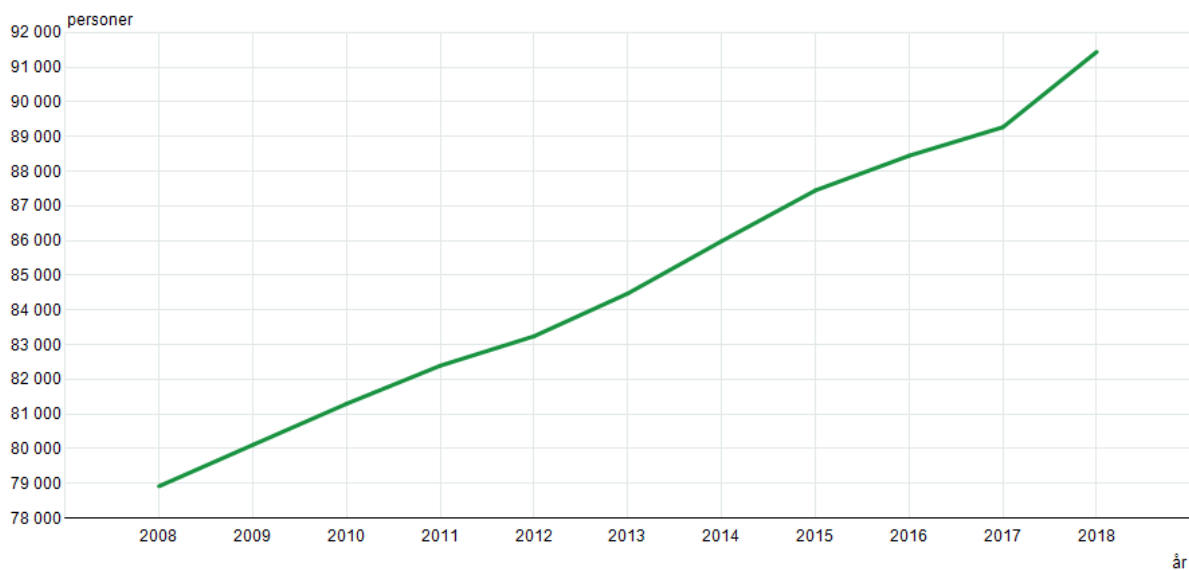
Ferd Eiendom og Betonmast Hæhre Eiendom er relativt nyetablerte boligutviklere. De hadde hver for seg ulike kompetanser for utviklingsprosessen, og brukte prosjektene som en læringsmulighet for sine manglende kompetanser. Dette kommer også tydelig frem i arbeidsfordelingen til de ulike prosjektene, Tiedemannsbyen og Gartnerboligen. Ferd Eiendom hadde ansvaret for reguleringsarbeidet og salg av prosjektet, mens Skanska Eiendomsutvikling hadde ansvaret for prosjektledelsen og gjennomføringen av prosjektet. Opsahl Bolig var ansvarlig for reguleringsarbeidet og salg av boliger, mens Betonmast Hæhre Eiendom bisto i reguleringsarbeidet og hadde hovedansvaret for prosjektgjennomføringen. Når det gjelder prosjektet VIA har partene inngått en avtale om å avsette ressurser for å samarbeide om gjennomføringen av prosjektet. Ved opprettelsen av VIA avsatte Aspelin Ramm og Storebrand Eiendom nøkkel personell til å jobbe med VIA Ruseløkkveien 26 på fulltid.

4.3 Delproblemstilling B: Hvordan kan den teoretiske forståelsen for utviklersamarbeid anvendes på de utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor?

I dette delkapittelet skal vi gjennomgå hvilke utfordringer utviklere i Kristiansand står ovenfor, og presentere relevant datainnsamling. Det vil bli presentert relevant informasjon om Kristiansand kommune og fire utbyggingsprosjekter som illustrerer utfordringene med utviklingen i Kristiansand.

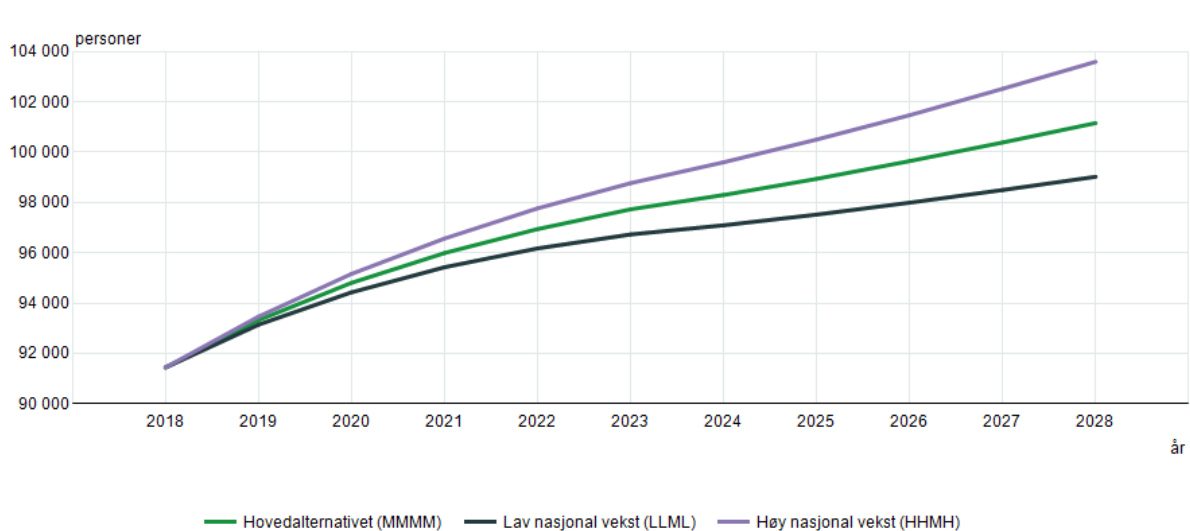
4.3.1 Befolkning og befolkningsvekst

Per. 1. januar 2018 var befolkningstallet i Kristiansand kommune 91 440 (Statistisk sentralbyrå, 2018a). Slik det kommer frem av figur 6 har det vært en stabil økning i folketall fra 2008 til 2018. Dette utgjør en prosentvis økning på 15,8%. Sammenlignet med de tre største tettsteder i Norge, Oslo (20,1%), Stavanger (11,3%) og Bergen (12,3%), har Kristiansand hatt den største prosentvise økningen med unntak av Oslo (Statistisk sentralbyrå, 2019a). Den største påvirkningen på befolkningsveksten i Kristiansand er netto innflytning, mens fødselsoverskuddet har holdt seg relativt stabilt (Kristiansand kommune, 2017, s.4).



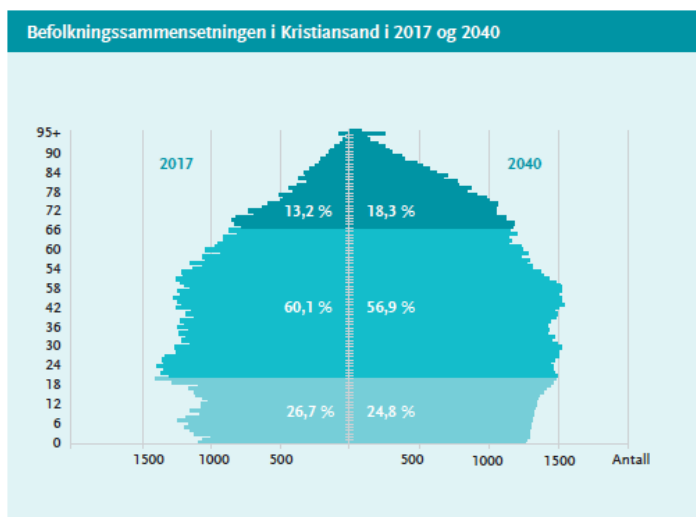
Figur 6: Befolkningsvekst Kristiansand 2008-2018 (Statistisk sentralbyrå, 2018b).

Basert på figur 7 er det tre alternativer for fremtidig befolkningsvekst i Kristiansand, fra 2018 til 2028. Hovedalternativet er anslått til å være det mest sannsynlige. Med hovedalternativet vil befolkningen frem til 2028 øke til 101 517 (10,6%), lav nasjonal vekst vil føre til 99 024 (8,3%), og høy nasjonal vekst vil føre til 103 595 (13,3%) (Statistisk sentralbyrå, 2018d).



Figur 7: Befolkningsutvikling Kristiansand 2018-2028 (Statistisk sentralbyrå, 2018d).

Den demografiske utviklingen vil føre til at andelen eldre øker relativt mer enn befolkningen i yrkesaktiv alder, se figur 8. Eldre, barn og unge mottar i gjennomsnitt mer støtte fra kommunene enn resten av befolkningen (Kristiansand kommune, 2017, s.5). Utgiftene til kommunen vil øke samtidig som inntekten fra skatter vil synke. Dette er en demografisk utvikling de fleste tettsteder står ovenfor, «eldrebølgen».

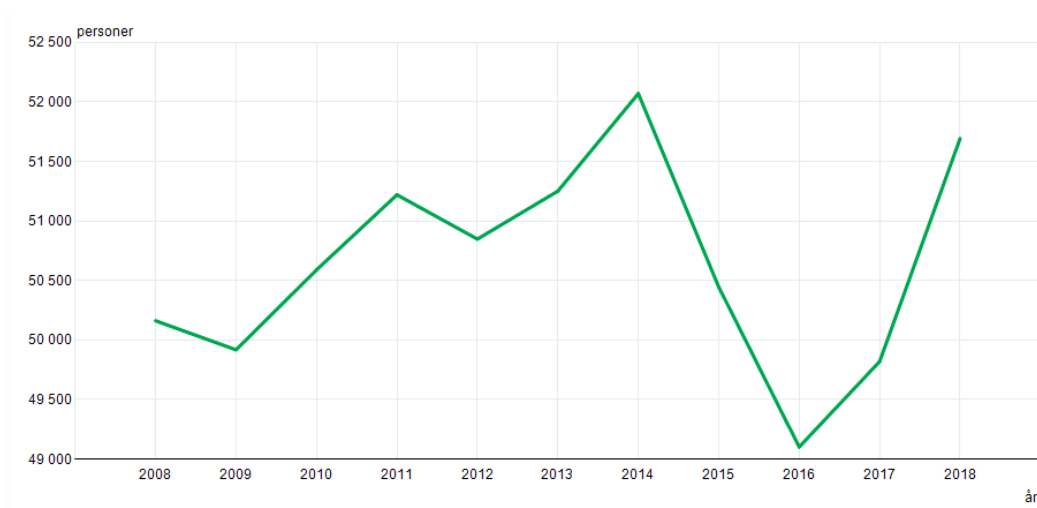


Figur 8: Befolknings sammensetning i Kristiansand i 2017 og 2040 (Kristiansand kommune, 2017, s.4)

4.3.2 Sysselsatte

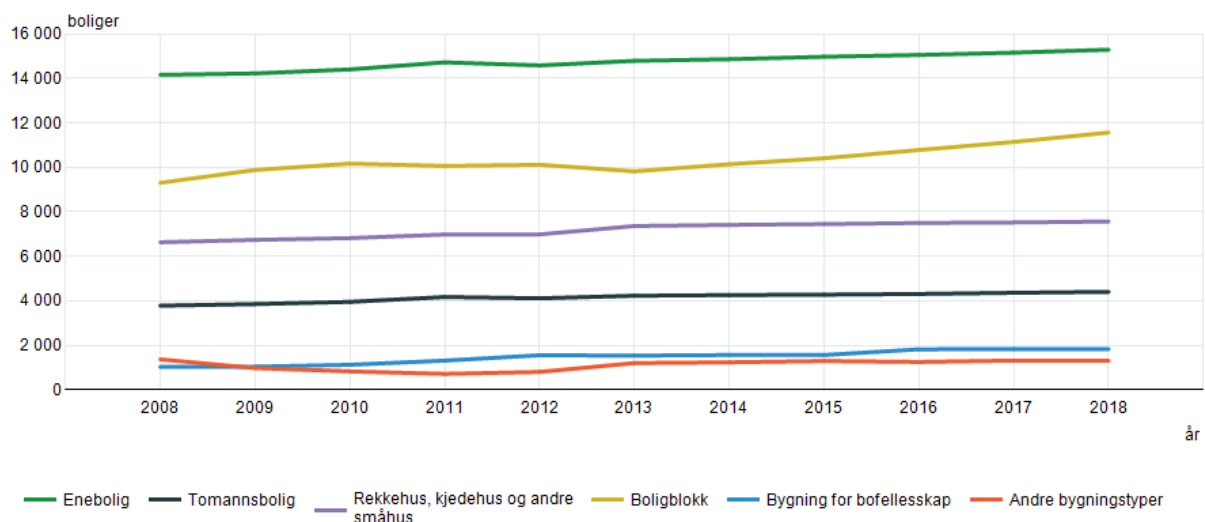
Frem til 2014 hadde olje- og gassteknologibedriften i Kristiansandregionen en god vekst, som hadde en positiv innvirkning på andre næringer. På grunn av markedsendringer og nedgangen i oljeprisene fra 2016 (se figur 9), ble det færre arbeidsplasser innenfor denne næringen. I dag

er næringslivet i Kristiansand preget av kompetansetunge bedrifter innenfor energiteknologi, prosessindustri, IKT og turisme (Karlson, 2018). Den fremtidige sysselsettingen vil blant annet være basert på innovasjon gjennom gründervirksomhet. Vekst i sysselsettingen skal skapes gjennom aktiv deltakelse fra Kristiansand kommune i forskning-, innovasjon-, utviklingsarbeid, fremme nyskapende og kreative næringer-, kulturliv og utvikling i primærnæringene (Kristiansand kommune, 2018b, s.5).



Figur 9: Antall sysselsatte Kristiansand (Statistisk sentralbyrå, 2019d).

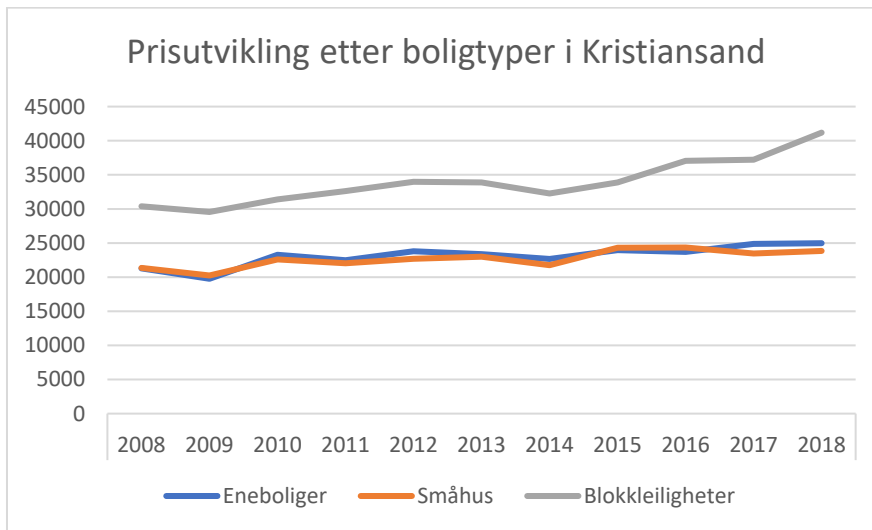
4.3.3 Boligmarkedet og prisutviklingen i Kristiansand



Figur 10: Boliger etter bygningstype i Kristiansand, 2008-2018 (Statistisk sentralbyrå, 2019b).

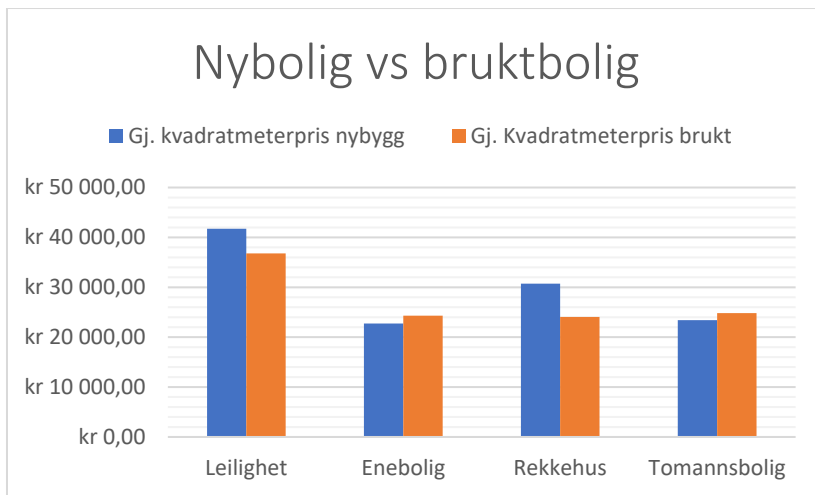
Boligmarkedet i Kristiansand består av 41.979 registrerte boliger per 9.mai 2018, hvor 36,5% er eneboliger, 28% leiligheter, 18% rekkehus, 10,5% tomannsboliger og 8% er andre bygningstyper (Kristiansand kommune, 2018a, s.17). Kristiansand skiller seg ut fra landsgjennomsnittet fordi det eksisterer en mindre andel eneboliger. Grunnen til dette er

fokuset på høyere tetthet i Kristiansand by, som har ført til økning i antall leiligheter. Gjennomsnittlig kvadratmeterpris på landsbasis ligger på omtrent 40.000 kr per kvadratmeter, mens i Kristiansand ligger kvadratmeterprisen på 28.218 kr per kvadratmeter (Statistisk sentralbyrå, 2019c). Slik det kommer frem av Figur 11 har det vært en relativt stabil prisutvikling i Kristiansand. Det segmentet som skiller seg ut er leiligheter, som har hatt en prisøkning på 26,23% (Statistisk sentralbyrå, 2019c).



Figur 11: Prisutvikling etter boligtype i Kristiansand (Statistisk sentralbyrå, 2019c).

I følge intervju med eiendomsmeglere i Kristiansand har byggingen av nye boliger siste fem årene vært relativt høy. Bruktboligmarkedet har forholdt seg relativt stabilt de siste årene. Dette har ført til at forskjellen mellom nyboligmarkedet og bruktboligmarkedet er relativt likt. En årsak til dette er at nye boliger har mindre areal enn brukte boliger. Ofte velger større familier å kjøpe brukte eneboliger enn nye eneboliger fordi størrelsen er en viktig faktor. Dette fører til at prisene for brukte eneboliger er dyrere enn nye eneboliger. Samt at mange eldre eneboliger har mer attraktiv beliggenhet enn «nybyggområder». I følge intervjuene med eiendomsmeglere blir nye moderne leiligheter normalt solgt for mer enn brukte leiligheter per kvadratmeter, blant annet som følge av mer effektiv arealutnyttelse.



Tabell 3: Forskjellen mellom nybygg og brukte boliger etter boligtype i Kristiansand.

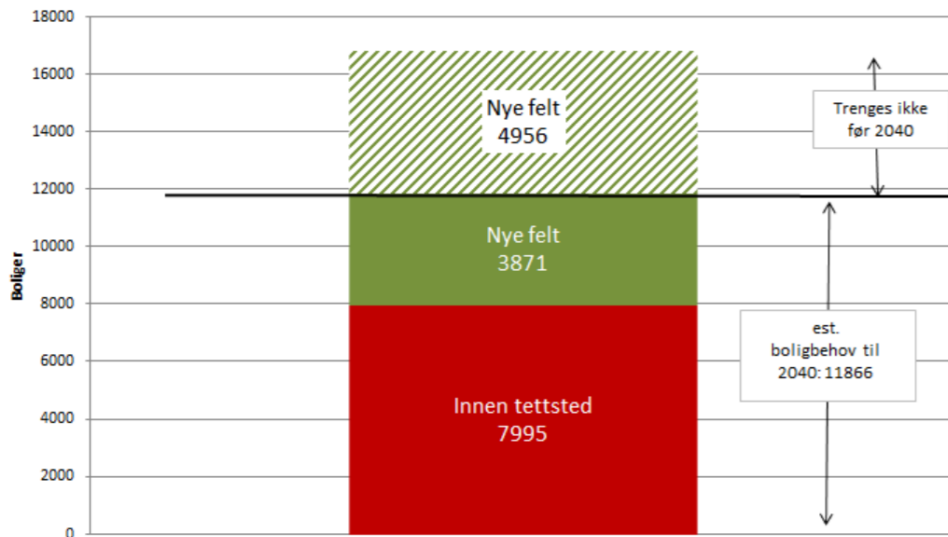
Tabell 3 viser forskjellen mellom nybygg og brukte boliger innen forskjellige boligtyper. Dette viser et nyboligmarked og bruktboligmarked som prismessig per kvadratmeter er relativt lik hverandre. De enhetene som skiller seg ut er rekkehus og leiligheter hvor forskjellen er større enn for de andre boligtypene.

4.3.4 Utviklingen i Kristiansand

Kommuneplanens samfunnsdel har lagt tydelige føringer frem til 2030 hvor i Kristiansand utbyggingen skal finne sted. Dette har blitt gjort for å ivareta en bærekraftig utvikling i Kristiansand. En bærekraftig utvikling innebærer at det tilrettelegges for koordinert areal som betyr at ulike områder vil bli prioritert forskjellig (Kristiansand kommune, 2018a, s.9).

Kristiansand kommune har delt kommunen inn i flere prioriteringsområder for utbygging:

1. Kvadraturen og tilgrensede områder
2. Bydelssentre
3. Områdesenter og lokalsentre
4. Langs områder med høyfrekvente busstilbud
5. Andre kategorier som ikke er nevnt ovenfor (Kristiansand kommune, 2018a, s.47)



Figur 12: Estimert boligbehov og boligreserve fra og med 2017 fram til år 2040 kilde: (Kristiansand kommune, 2018a, s.26)

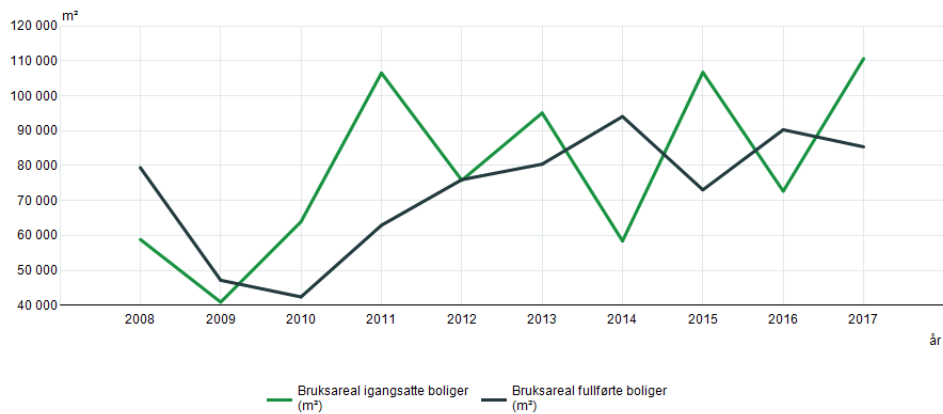
Figur 12 viser at Kristiansand kommune allerede i dag har god boligreserve og overkapasitet, og at over halvparten av boligetableringene frem til 2040 kan skje innen tettsted (Kristiansand kommune, 2018a, s.26-27). Dette stemmer overens med Kristiansand kommune sin strategi for prioriteringsområder.

Delområde	Status	Antall Boliger	Utb. Form	Boligtype
Oddemarka Vest	Regulert	35	Privat	Leilighet
Oddemarka Torridalsv	Vurderes	16	Privat	Leilighet
Torridalsv	Under regulering	Ukjent	Privat	Leilighet
Kokleheia Otra Terasse	Regulert	60	Privat	Leilighet
Ringlebekkv	Regulert	110	Privat	Leilighet
Marvikssletta	Under regulering	1200	Privat	Leilighet
St. Olavsvei 45-49	Regulert	21	Privat	Leilighet
Trymsvei 1-11	Regulert	16	Privat	Leilighet
Tobienborg	Regulert	10	Privat	Leilighet
Tobienborg - sentrumsområde	Under regulering	65	Privat	Leilighet
Marvika	Vurderes	Ukjent	Kom/priv	Leilighet
Bjørndalen	Regulert	475	Privat	Leiligh/blandet
Gimleveien	Under regulering	25	Kom	Oms boliger
Gimle studentby	Regulert	200	Privat	Studentboliger
Østre Ringv	Vurderes	81	Kom/priv	Leilighet
Elvebredden	Regulert	157	Privat	Leilighet
Lindtjønn	Regulert	40	Kom/priv	Leilighet
Flekkerøya	Regulert	434	Kom/priv	Leiligheter
Ytre Vågsbygd	Under regulering	1070	Privat	Leiligheter og div
Midtre Vågsbygd	Regulert	1023	Privat	Leiligheter
Slettheia	Under regulering	199	Privat	Leiligheter
Hellemyr	Regulert	130	Privat	Leiligheter
Grim	Under regulering	503	Privat	Leiligheter
Egshaugen	Under regulering	35	Privat	Leiligheter
Kvartal 2	Regulert	130	Privat	Leiligheter
Kvartal 72 - Nybyen	Regulert	150	Privat	Leiligheter
Odderøya Silokaia	Regulert	590	Privat	Leiligheter
Tangen	Regulert	375	Privat	Leiligheter
Vestre Strandgt 49	Regulert	100	Statlig	Leiligheter og div
Strai	Regulert	20	Privat	Leiligheter
Mosby	Under regulering	71	Privat	Leiligheter
Justvig	Regulert	353	Privat	Leiligheter
Hamrevann	Regulert	4170	Privat	Leiligheter og div
Solsletta	Regulert	129	Privat	Leiligheter
Indre Randsund	Regulert	2896	Privat	Leiligheter og div
Ytre Randsund	Under regulering	336	Privat	Leiligheter
Totalt		15225		Leiligheter

Tabell 4: Oversikt over utviklingsprosjekter i Kristiansand (Kristiansand kommune, 2018a, s.53-58).

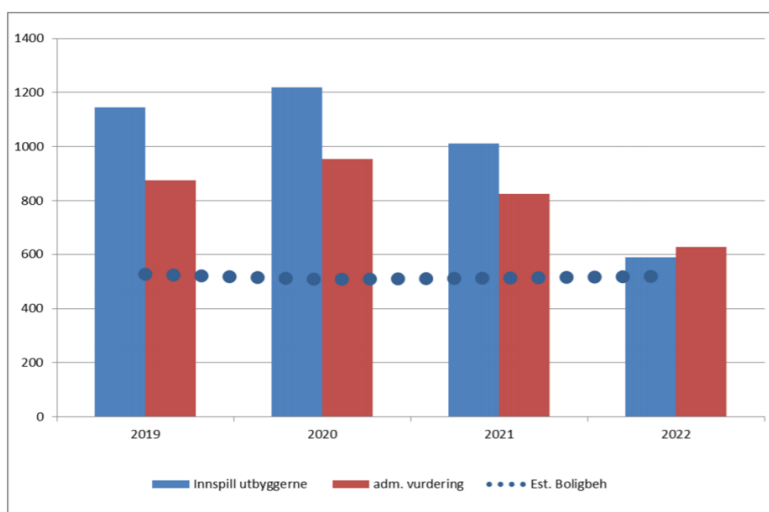
Tidligere år har kommunen hatt en viktig rolle når det skal bygges, men nå skal utviklingen fokuseres etter privat regi. Omtrent 80% av boligbyggingen i Kristiansand skal bygges av private utviklere. Etter tabell 4 er det tydelig at de fleste prosjektene allerede er i privat regi. I de resterende prosentandelene har kommunen vedtatt en økonomisk ramme på 200 millioner kroner for å styrke kommunens grunneierposisjon i utbyggingsprosjekter (Kristiansand

kommune, 2018a, s.9). Dette betyr at Kristiansand kommune fortsatt ønsker en aktiv rolle innenfor eiendomsutviklingen i kommunen. Tabell 4 viser at Kristiansand kommune fortsatt har en sentral rolle i utbyggingsprosjekter, gjennom flere samarbeidsprosjekter med private utviklere.



Figur 13: Bruksareal igangsatt og fullført Kristiansand 2008-2017 (Statistisk sentralbyrå, 2018c)

Et tydelig preg av utviklingen i Kristiansand etter 2011 er en betydelig variasjon igangsatte boliger per år, som er illustrert i Figur 13. Når boligprosjektene først blir igangsatt økes naturlig nok antall fullførte boliger årene etter. En annen faktor som preger utviklingen i Kristiansand er at 50-75% av alle boligprosjektene som blir meldt inn til kommunen blir realisert (Kristiansand kommune, 2018a, s.29). Dette er illustrert i Figur 14, som viser fordelingen mellom innmeldt og planlagt boligutbygging i Kristiansand i forhold til estimert boligbehov.



Figur 14: Innmeldt planlagt boligutbygging i forhold til estimert boligbehov (Kristiansand kommune, 2018a, s.29).

For å undersøke eiendomsutviklingen i Kristiansand videre har det blitt gjennomført et intervju om utviklingen i Kristiansand. Det kommer frem av intervjuet med en konsulent fra WSP (videre omtalt som WSP) at siden 60-tallet har utviklingen i Kristiansand fokusert på tilgang på tomtereserver. Dette har ført til at prisene på tomtene har forholdt seg lave, som videre førte til at flere små aktører ønsket å bygge. Stor tilgang på utbyggingstomter og lave tomtepriser åpnet opp markedet for små og mellomstore bedrifter. Bymiljøavtalen for Kristiansand legger opp til at det skal utvikles i tettstedene og der det eksisterer kollektivtilknytning. Denne prioriteringen er relativ ny, noe som medfører at en del av tomtereservene ligger utenfor prioriteringsområdene.

Videre i intervjuet med WSP kommer det frem at markedet i Kristiansand kommune viser et tydelig skille mellom rurale områder og tettstedsområder. Priser i Kristiansand by er betydelig høyere enn prisene i områdene utenfor byen. Dette skaper også et skille i utfordringene i tettsteder og rurale områder. Forskjellen kommer av faktorer som påvirker hva eiendomsutviklere kan og vil bygge. Derfor vil problemene bli presentert i to deler, utvikling i tettbebygde områder og rurale områder.

4.3.4.1 Utfordringer med utvikling i tettbebygde områder

Utviklingsprosjekter i tettbebygde områder vil ofte påvirke et større område enn utbyggingstomten. Dette er fordi prosjektet påvirker ikke bare sin egen eiendom, men alle naboeiendommene rundt prosjektet. Dette kan være for eksempel støy fra utbygging i byggeperioden, økt trafikk til området, utvidet markedsgrunnlag for tilbud ved at flere flytter til området, forandring av solforhold eller utsikt. Naboene vil ha muligheten til å påvirke realiseringen av prosjektet, og har muligheten til å klage gjennom utbyggingsprosessen. Dette kan føre til høyere kostnader og lengere tidsbruk for prosjektet.

Når det skal bygges i tettbebygde områder er det to utviklingsmuligheter, enten oppkjøp av eiendommer eller samarbeid mellom eksisterende grunneiere og profesjonelle aktører.

Hovedutfordringen i Kristiansand sentrum er at grunneierne allerede har en god inntekt på eiendommene, for eksempel som parkeringsplasser eller leieinntekter gjennom butikker.

Forskjellen mellom leieinntekt og salg av eiendommen vil ofte være liten. Mange av grunneierne bruker leieinntektene og tomteverdien som en form for pensjon. Dette betyr at dersom de skulle være villig til å selge, må de få en pris som overstiger nåverdien av

fremtidig leie og salgsinntekter for tomten. Sammenlignet med rurale områder er tomteprisene høye.

Kostnaden å bygge i sentrumsområder er betydelig høyere enn i rurale områder. Ofte vil det eksistere bygg på tomtene i sentrum som må rives eller bygges om. Ved utbyggingen må det tas hensyn til omkringliggende infrastruktur og bygg. I sentrum bygges det for det meste leiligheter, som har krav på heis, garasjeplass under bakken og andre intern infrastruktur. Disse faktorene fører til at det vil koste mer å bygge i sentrum enn i rurale områder.

Utviklingen i Kristiansand sentrum er derfor avhengige av kapitalsterke eiendomsutviklere. Først og fremst må utviklerne ha kapitalen til å regulere eller kjøpe regulerte tomter, så må de ha tilgang på kapital for å kunne gjennomføre prosjektet. Til slutt må de ha evnen til å besitte ledige boliger over lengre periode, som krever regelmessig tilgang til kapital. Vanlig kan en utbygger regne med å selge 30 til 40 boliger per år i et prosjekt. Dette er en stor utfordring for utviklingen i Kristiansand sentrum fordi det bare er en håndfull kapitalsterke eiendomsutviklere.

De høye prisene i Kristiansand sentrum medfører at det er normalt en kapitalsterk person eller selskap som har råd til å kjøpe de nyetablerte boligene. Det vil ofte være pensjonister eller andre veletablerte personer som har evnen til å kjøpe slike boliger. Dette medfører en ensidig demografi og presser ut andre målgrupper. For bymiljøet vil det være tjenlig å ha flere unge personer boende i sentrum da de er mer aktive brukere av fasiliteter og servicetilbud.

4.3.4.2 Utfordringer med utviklingen i rurale områder

Ved utbygging i rurale områder vil mesteparten av prosjektene etableres i områder med lite eller ingen opparbeidet infrastruktur. For at det skal være tjenlig å investere i infrastruktur for et område må det være et større område som utvikles, og tvinger flere grunneiere til å kunne utvikle helhetlige områdeprosjekter sammen. Dette betyr at det er mange grunneiere som må engasjeres for å få i gang prosjektet. Videre fører dette til at det settes krav til kompetanse. Grunneiere mangler ofte kompetansen til å gjennomføre slike prosjekter og kapital. Derfor er grunneierne avhengig av store eiendomsutviklere som både har kompetanse og kapital til å takle et marked med lav interesse.

Noe som kjennetegner disse områdene er lave boligpriser. Selv om grunneier allerede sitter på en lav inntekt før utviklingen har funnet sted, er det fortsatt en stor utfordring å kunne gjøre prosjektene attraktive for kundene. Lav etterspørsel og lave boligpriser fører til at mange av

de store områdeprosjektene må investere store verdier for å kunne selge konseptet, og gjøre det attraktivt.

For å gjøre prosjektet attraktivt er det behov for sosial infrastruktur. Flere av disse prosjektene mangler tilgang på skoler, barnehager og butikker, og utviklerne må derfor investere store verdier i sosial infrastruktur for å kunne løfte attraktiviteten til prosjektene.

Ettersom det er høyt tilbud av boliger i rurale områder i Kristiansand kommune må nye prosjekter skape særegne tilbud for å kunne skille seg ut. Eiendomsutviklerne må derfor være villige til å investere mer i prosjektet og ha kompetansen til å gjøre prosjektet unikt.

Tilgang på kollektivtilbud er en avgjørende faktor for prosjekter som befinner seg langt fra sentrale strøk. Kundene ønsker kort vei til kollektivtilbud for tilgang til jobb, skole og butikker. Kollektivtilbud er ofte krav kommunen setter før utbyggingen kan gjennomføres.

4.4 Casebeskrivelse fra prosjekter i Kristiansand

I dette delkapittelet skal vi introdusere fire forskjellige prosjekter fra Kristiansand, for å vise utfordringene eiendomsutviklere står ovenfor i praksis. Det har blitt valgt to prosjekter fra sentrum og to fra rurale områder utenfor Kristiansand.

4.4.1 Drangsvann – nytt byområde utenfor Kristiansand – Samarbeid mellom Veidekke og Drangsvann AS

Drangsvann befinner seg 13 kilometer unna Kristiansand sentrum. Drangsvann blir utviklet i samarbeid med flere erfarne eiendomsutviklere som blant annet Veidekke eiendom og «singel-purpose» selskapet Drangsvann AS. Hovedmålet er å oppnå 6000 innbyggere i Benestad innen 2025, der Drangsvann er et delområde (Damsgaard, 2018b). Drangsvann har lenge vært et potensielt utviklingsområde og har blitt planlagt i over 20 år. Hovedpoenget er å kunne bygge et nytt byområde i nærheten av flyplassen, Sørlandsparken og andre viktige arbeidsplasser. Området skal kunne tilby skoler, barnehager, butikker og andre service tilbud (Drangsvann, u.å.-b).



Figur 15: En liten del av prosjektet Drangsvann (Drangsvann, u.å.-a).

Gjeldene områderegulering for Benestad ble vedtatt mai 2011 (Kristiansand kommune, u.å.-b) Første boligfeltet for Drangsvanns utbyggingen er Sukkevannslia (Benestad – Delfelt Bb2) og skal legge grunnlaget for den videre utviklingen av Drangsvann. Detaljreguleringsarbeidet for Sukkevannslia ble startet i 2013, og ble vedtatt november 2017. Planområdet er på 2 800 dekar, hvor det skal bygges 86 boenheter med tilhørende infrastruktur og grøntareal. Planen for området er å skape et attraktivt og moderne boligområde med nærhet til møteplasser og friområder. Det har blitt vurdert at Sukkevannslia totalt sett er det beste delområdet å bygge ut. Grunnlaget for dette er at området har kort vei til skole og er visuelt tilknyttet eksisterende bebyggelse (Grønning and Rene, 2017, s.2).

Før utbyggingen besto området i hovedsak av ubebygd skogareal. Området grenser i øst og vest til eksisterende eldre bebyggelse. (Grønning and Rene, 2017, s.9) Området ligger og vil bli knyttet til fylkesvei 401. Planområdet har ingen servicefunksjoner eller offentlige funksjoner, men Rona ligger ca. 1 km unna. Rona vil fungere som et sentrum for området, og et kollektivknutepunkt med hyppige avganger til Kristiansand. På Rona er det tilbud som matvarebutikk, apotek, tannlege og mer. I en radius av 2 km finnes det seks forskjellige barnehager, Strøm barneskole ligger ca. 1,2 km- og Haumyrheia ungdomsskole finnes 3 km unna planområdet. (Grønning and Rene, 2017, s.16)

4.4.2 Randesund Hageby – En by for de gamle

Planområdet ligger på Strømme i Randesund bydel, ca. 10 kilometer unna Kristiansand sentrum. Området besto av to gårder som var omgitt av dyrket mark. Totale størrelsen på planområdet er på ca. 84 dekar (Kristiansand kommune, 2014, s.30). Randesund Hageby er en del av detaljreguleringen Strømme/Korsvik felt 03-07. Reguleringsarbeidet startet i 2012 og detaljregulering ble vedtatt juni 2014 (Kristiansand kommune, u.å.-a).

Det blir etablert boliger med en del fokus på seniorboliger i området. (Kristiansand kommune, 2014, s.2) Detaljreguleringen legger opp til 350 boenheter, med blanding av leiligheter og småhusbebyggelse (Kristiansand kommune, 2014, s.12-14). Av disse 350 boligene er det 14 ledige både leiligheter og rekkehus (Fundament Kommunikasjon, u.å.). Det vil bli etablert boliger og servicetilbud for seniorer, fra friske til svært pleietrengende personer. Dette vil oppnås ved å etablere omsorgsboliger, og lage leiligheter som tilrettelegges for at eldre kan bo der lenge. Det skal også være tilgang på helse- og omsorgstjenester 24 timer i døgnet. Det skal legges til rette for å dyrke blomster og grønnsaker i drivhus og kjøkkenhage (Kristiansand kommune, 2014, s.30).



Figur 16: Illustrasjon av Randesund Hageby (Damsgaard, 2015).

Planområdet har nærhet til Rona som etter kommuneplanen skal fungere som bydelsentrum for østsiden av Kristiansand. Rona har som nevnt tilbud som dagligvarehandel, frisør, apotek og mer. Det er god barnehagedekning i området og det ligger en barnehage i umiddelbar nærhet. Nærmeste nabo til området er en barneskole og det ligger også flere barneskoler ca. 2 km fra planområdet. Nærmeste ungdomsskole befinner seg ca. 2 km unna. I Strømme

sentrum, som ligger i umiddelbar nærhet til prosjektet, finnes det helsestasjon og familiesenter. Her ligger også Strømme sykehjem (Kristiansand kommune, 2014, s.8).

4.4.3 Kvartal 2 i kvadraturen – Et kvartal for alle

Kvartal 2 i kvadraturen er en følge av et samarbeid mellom tidligere grunneiere. Etter et felles møte med grunneierne ble det enighet om at alle gårdseiere med utbyggingspotensiale skulle opprette et utviklingselskap. For å sikre en helhetlig detaljplan for området har det vært kontakt med øvrige grunneiere, som grenser til planområdet. I samarbeid med Ark.Net AS ble det fremmet detaljregulering for området, som hadde oppstart i 2014 og ble vedtatt i 2015. (Føreland, 2015, s.3) Etter godkjent regulering ble området solgt til en utbygger som skal stå for gjennomføringen av prosjektet.



Figur 17: Illustrasjon av Kvartal 2 i Kristiansand sentrum (Damsgaard, 2018a).

Visjonen for området er å etablere et urbant bolig- og næringsområde, med en mangfoldig befolkning. Ved bruk av gode planløsninger, varierte boligstørrelser og effektive bygningsløsninger skal området være attraktivt for første gangs kjøpere, aleneforeldre og etablerte familier (Føreland, 2015, s.3). Første etasje blir regulert til forretningsformål, med mulighet for å etablere en stor og attraktiv dagligvarehandel (Føreland, 2015, s.7). Det legges opp til å bygge 3.300 m² BRA næring og 13.600 m² BRA bolig med inntil 180 boenheter. (Føreland, 2015, s.14). Salget av første byggetrinn har allerede startet og det er solgt 67 av 99 leiligheter (By-Haven, u.å.). Kvartal 2 startet salget av leiligheter mai 2018 (Damsgaard, 2018a).

Kvartal 2 besto av en blanding av næring- og boligbygg. Næringsdriften i kvartalet slet, med unntak av det som er vendt mot Markensgate, da det er var høy utskifting av leietakere og enkelte lokaler sto tomme over tid (Føreland, 2015, s.4). Ettersom Kvartal 2 ligger sentralt i Kristiansand by ligger det i nærhet til skoler og barnehager, samt god dekning av kultur og helsetjenester. (Føreland, 2015, s.5)

I intervjuet med prosjektleder kommer det frem at det var vanskelig å få solgt prosjektet. Dette var på grunn av markedet i Kristiansand hadde hatt en flat utvikling i denne perioden og de aktuelle aktørene var opptatt med andre krevende prosjekter. Prosjektet ble solgt til den eneste aktøren som ønsket å kjøpe prosjektet.

4.4.4 Kanalbyen – Venezia i Kristiansand

Planområdet for prosjektet besto i all hovedsak av areal tilknyttet havnedrift. Området utgjør en vesentlig del av Odderøyas sørvestlige side, med en størrelse på 131 daa inkludert sjøareal. Med umiddelbar nærhet til Kristiansand sentrum skal det bygges en attraktiv bydel, med kort avstand til barnehage, skole, butikker og mye mer (A-LAB and Odderøya, 2014, s.7).

Oppstartsmøte for detaljregulering fant sted mars 2014 og ble endelig vedtatt september 2015 (A-LAB and Odderøya, 2014, s.5) . Prosjektet blir utviklet i samarbeid mellom J.B. Ugland eiendom og Kanalbyen utvikling AS

Kanalbyen skal bli en forlengelse av aksene Kvadraturen – Fiskebrygga – Kilden. Det skal utvikles et attraktivt boligområde som skal styrke grunnlaget for næring og kultur i Kristiansand sentrum (A-LAB and Odderøya, 2014, s.14). Det tillates å bygge 72.900 m² BRA, der minimum 1.000 m² BRA skal brukes til forretning/beverting/tjenesteyting, og maksimalt 3.000 m² BRA til kontor. Reguleringen legger opp til at det bygges mellom 521 til 869 boliger. (A-LAB and Odderøya, 2014, s.27-29)



Figur 18: Illustrasjonsplan for Kanalbyen (u.å.-c)

WSP informerte om at Kanalbyen er et spesielt eksempel på utviklingen i Kristiansand. Sammenlignet med andre prosjekter i Kristiansand har Kanalbyen solgt et høyt antall leiligheter, selv med en relativ høy boligpris. Forklaringen på dette er beliggenheten, med god tilgang til sjøen, Kvadraturen og andre viktige servicetilbud. Per våren 2019 har kanalbyen solgt 173 av 214 boliger (u.å.-a). Salget av det første byggetrinnet startet september 2016 (u.å.-b).

Kapittel 5 - Drøftelse, analyse og resultat

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi drøfte de aktuelle dataene som er formulert i kapittel 4 om empiri opp mot aktuell teori i kapittel 2. Kapittelet er inndelt i delkapitler basert på de to delproblemstillingene, og inneholder drøftinger og konklusjoner til hvert delproblemstilling. Endelig konklusjon på hovedproblemstillingen følger i kapittel 6.

5.2 Delproblemstilling A: Hvordan kan utviklersamarbeid som et praktisk fenomen illustreres teoretisk som modeller?

Basert på de ulike casebeskrivelsene skal det utformes en teoretisk illustrasjon av utviklersamarbeid. Denne illustrasjonen blir presentert gjennom ulike modeller, som de forskjellige casene representerer. Disse modellene blir også basert på likhetene og forskjellene vi undersøkte i kapittel 4.

Prosjekts navn	Eiendomsutvikler 1	Eiendomsutvikler 2	Type bruksforhold	Ferdigstilles
Ulven	Obos	Team Veidekke	Bolig og næring	2021
Filipstad	Bane Nor Eiendom	Oslo Havn	Bolig og næring, m.m	Etter 2021
VIA	Aspelin Ramm	Storebrand Eiendom	Kontor og handel	2021
Gartnerboligene	Betonmast	Opshal Bolig	Bolig	Sommeren 2019
Tiedemannsbyen	Ferd Eiendom	Skanska / Selvaag	Bolig	Allerede i gang med overlevering

Figur 19: Oversikt over prosjektene i Oslo

5.2.1 Utviklersamarbeid

Definisjonen av utviklersamarbeid som blir brukt i denne oppgaven er basert på samarbeidsteori, eiendomsutviklingsteori og hvordan dette fungerer i praksis gjennom ulike prosjekter. Samarbeidsformålene som fremkommer i teoridelen, samsvarer godt med de hensiktene som fremgår av de forskjellige samarbeidsprosjektene. Samarbeid er når to eller flere aktører velger å gå sammen for å oppnå et felles mål (Haugland, 1996, s.13). Dette kan

også illustreres gjennom flere samarbeidsretninger, som horisontale-, nedstrøm-, oppstrøms- og urelaterede allianser (Haugland, 1996, s.20). Alle prosjektene utgjør et horisontalt samarbeid, da alle bedriftene opererer på samme nivå i verdikjeden. Bedriftene er aktive eiendomsaktører, med unntak av Team Veidekke og Oslo Havn. Slik det følger av samarbeidet med Obos og BaneNor Eiendom vil Team Veidekke og Oslo Havn operere som eiendomsaktører i sine prosjekter.

Slik det fremkommer av de forskjellige casene har det hovedsakelig vært to samarbeidspartnere, med unntak av Obos og Team Veidekke. Team Veidekke består av LPO arkitekter, Veidekke entreprenør og andre konsulenter. I likhet med andre samarbeidsformer er valg av partner viktig for samarbeidets suksess. Ved valg av samarbeidspartner må partene tilby noe en selv ikke har, dette for å gjøre det mulig å realisere intensjonen med samarbeidet (Haugland, 1996, s.63). Videre vil det være viktig å vurdere samarbeidets betydning for en selv og motparten. Dette er for å sørge for at begge parter er like investert i prosjektet. Partenes målsetting for samarbeidet må være forenlig, slik at samarbeidet vil være tjenlig for begge parter (Haugland, 1996, s.62).

Da fremgangsmåten for valg av samarbeidspartner har vært forskjellig i utviklingsprosjektene, har tydelig målsetting og krav til partner vært avgjørende for alle prosjektene. Slik BaneNor Eiendom uttaler, vil valget av samarbeidspartner ofte være avhengig av et reelt behov for nærliggende eiendommer. Dette er spesielt viktig i Filipstad prosjektet der det er krav fra kommunen om en helhetlig utvikling av området. Eiendommen til Oslo Havn er derfor avgjørende for at BaneNor Eiendom skal kunne utvikle Filipstad (Plan- og bygningsetaten, 2013, s.13). Ettersom Oslo Havn har vært villig til å gå inn i samarbeidet om å utvikle Filipstad, har begge parter samme målsetting. Et annet eksempel er Tiedemannsbyen, der Ferd Eiendom har hatt andre mål med samarbeidet enn partnerne. De hadde et behov for en samarbeidspartner med entreprenørkompetanse som gir sikkerhet for gjennomføringen av prosjektet. Ferd Eiendom solgte halvparten av ferdig regulerte tomter, der samarbeidspartneren kjøpte opp halvparten av tomten som en initiering av samarbeidet. Salget av tomtene hadde som formål å starte flere prosjekter samtidig. Ved et slikt samarbeid har Ferd Eiendom skaffet seg kompetanse og kapasitet som de selv ikke hadde.

Alle prosjektene unntatt Ulven prosjektet, har hatt et 50/50 samarbeid. Slik Aspelin Ramm uttaler i VIA prosjektet har partene valgt å avsette like ressurser til prosjektet. Dette har vært for å oppnå en viss balanse mellom ansvar og myndighet.

Det finnes mange forskjellige typer samarbeidsmetoder. Hva partene velger å samarbeide om og hvordan de velger å organisere seg vil være avgjørende for bindingen mellom partene. Sterk binding mellom partene viser en stor avhengighetsgrad, mens svak binding mellom partene viser en liten avhengighetsgrad (Haugland, 1996, s.19). Avhengigheten i prosjektene er av stor grad avgjort av eierandelen i prosjektet, slik det er nevnt ovenfor. En annen faktor er i hvilken grad utfallet av prosjektet ville vært gjennomførbart uten samarbeidspartner. For en helhetlig utvikling av område er BaneNor Eiendom avhengig av et partnerskap med Oslo Havn. I motsetning til Tiedemannsbyen som har joint venture som samarbeids form.

Et samarbeid kan ha forskjellig formål og den positive effekten av samarbeidet kan uttrykkes på forskjellige måter. En fordel med samarbeid er å oppnå en økonomisk effekt. Denne økonomiske fordelen kan deles inn i flere forskjellige typer:

Lavere kapitalkostnader går ut på tilgang på ressurser vedkommende selv ikke har (Lunnan and Nygaard, 2011, s.44). Eksempel på dette er Tiedemannsbyen. For å kunne utvikle prosjektet manglet Ferd Eiendom tilgang på prosjektgjennomføringskompetanse. Gjennom et samarbeid med Skanska fikk de tilgang på nødvendig kompetanse og entreprenør.

Transaksjonskostnader er å anskaffe tjenester og ressurser som vanligvis må kjøpes eller byttes (Lunnan and Nygaard, 2011, s.48). Eksempel på dette er Ulven-prosjektet, der samarbeidet mellom Obos og Team Veidekke hadde som formål å redusere byggekostnadene til prosjektet.

Kortere etableringstid går ut på å inngå et samarbeid for å redusere tidsbruken til den totale prosessen (Lunnan and Nygaard, 2011, s.45). Et eksempel på kortere etableringstid er prosjektet Gartnerboligen, der samarbeidet har hatt tydelige arbeidsfordelinger basert på hvilke områder partene kjenner til best. Denne bruken av kunnskap vil redusere den totale tidsbruken, da samarbeidspartneren slipper å tilegne seg denne kunnskapen.

Skalafortrinn går ut på å etablere større samarbeidsselskap som skaper trygghet (Lunnan and Nygaard, 2011, s.46). Ved å være større vil det gis tilgang til større deler av markedet. Eksempel på dette er VIA-prosjektet der Storebrand Eiendom inngikk et samarbeid med Aspelin Ramm for å kunne få kunnskap og tilgang til et annet marked.

Større fleksibilitet går ut på at samarbeidet gir partene mulighet for å arbeide med flere oppgaver samtidig (Lunnan and Nygaard, 2011, s.46). I prosjektet Tiedemannsbyen hadde Ferd Eiendom som formål å arbeide med flere prosjekter samtidig. Dette ble oppnådd

gjennom samarbeid med flere aktører på forskjellige tomter. Dette ga Ferd Eiendom tilgang på kapital og muligheten til å fordele ressurser på flere prosjekter.

Læringsteori går ut på å gi partene mulighet til å se hvordan den andre parten operer, og gjennom dette tilegne seg verdifull kunnskap (Lunnan and Nygaard, 2011, s.59). Flere av eiendomsprosjektene har uttrykt et spesielt ønske om å lære gjennom samarbeidet. Et eksempel er Betonmast Hæhre Eiendom der ny kunnskap var viktig ettersom de så på seg selv som relativt nyoppstartet. Det samme uttrykte Ferd Eiendom om sitt prosjekt.

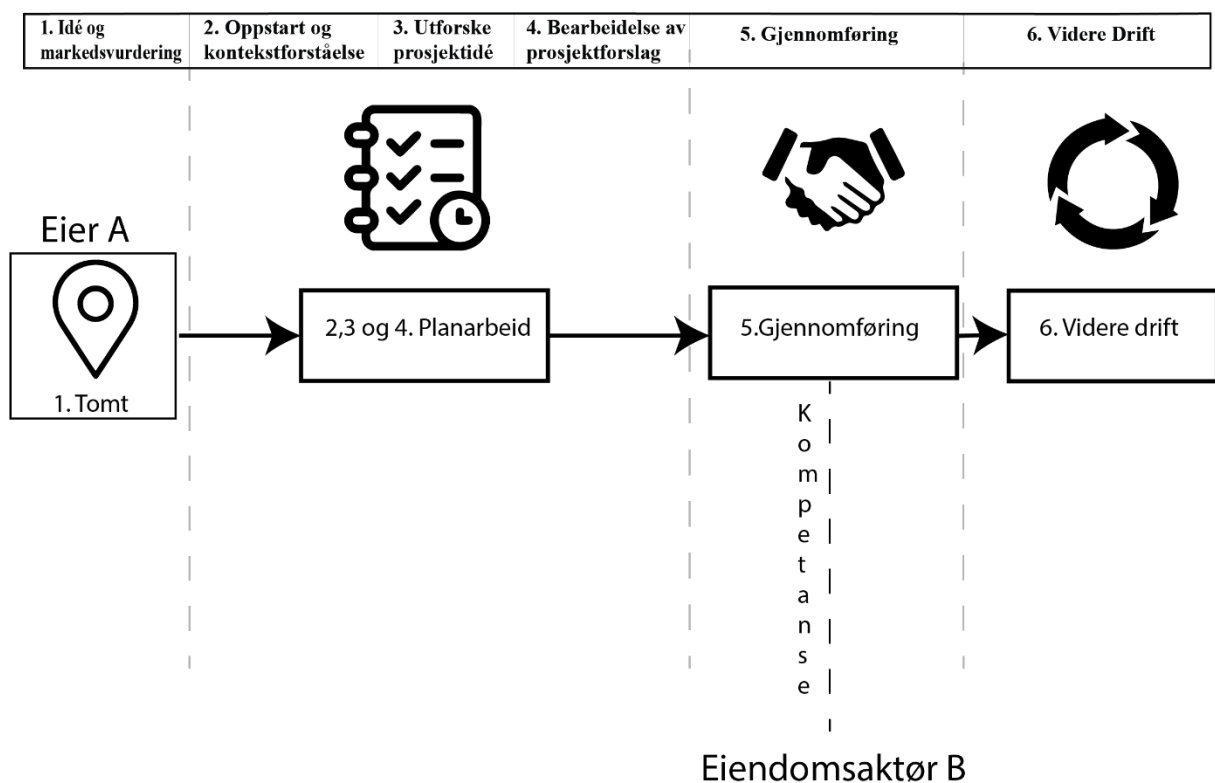
Slik det er redegjort i teoridelen er utviklingsprosessen en langsiktig og krevende prosess. Hvor i prosessen samarbeidspartneren trer inn vil være avgjørende for påvirkning og formålet med samarbeidet. I tre av fem prosjekter ble samarbeidet inngått i gjennomføringsfasen. Tiedemannsbyen, VIA og Ulven. I Filipstad prosjektet startet utviklersamarbeidet i idé og markedsvurderingsfasen, mens i Gartnerboligene startet utviklersamarbeidet i bearbeidelse av prosjektforslagsfasen. Dette illustreres i prosjektbeskrivelsene. I hvilken del av prosessen samarbeidet ble inngått har vært sentralt for utformingen av modellene. Grunnlaget for dette er at tidspunktet samarbeidet ble inngått er avgjørende for påvirkning og formålet med samarbeidet.

5.2.2 Delkonklusjon: Presentasjon av de ulike modellene

Basert på samarbeidet mellom de ulike prosjektene har vi kommet frem til tre ulike modeller for utviklersamarbeid. Disse modellene skal være en teoretisk fremstilling av utviklersamarbeid. De tre forskjellige modellene er:

Oppgavesamarbeidsmodellen

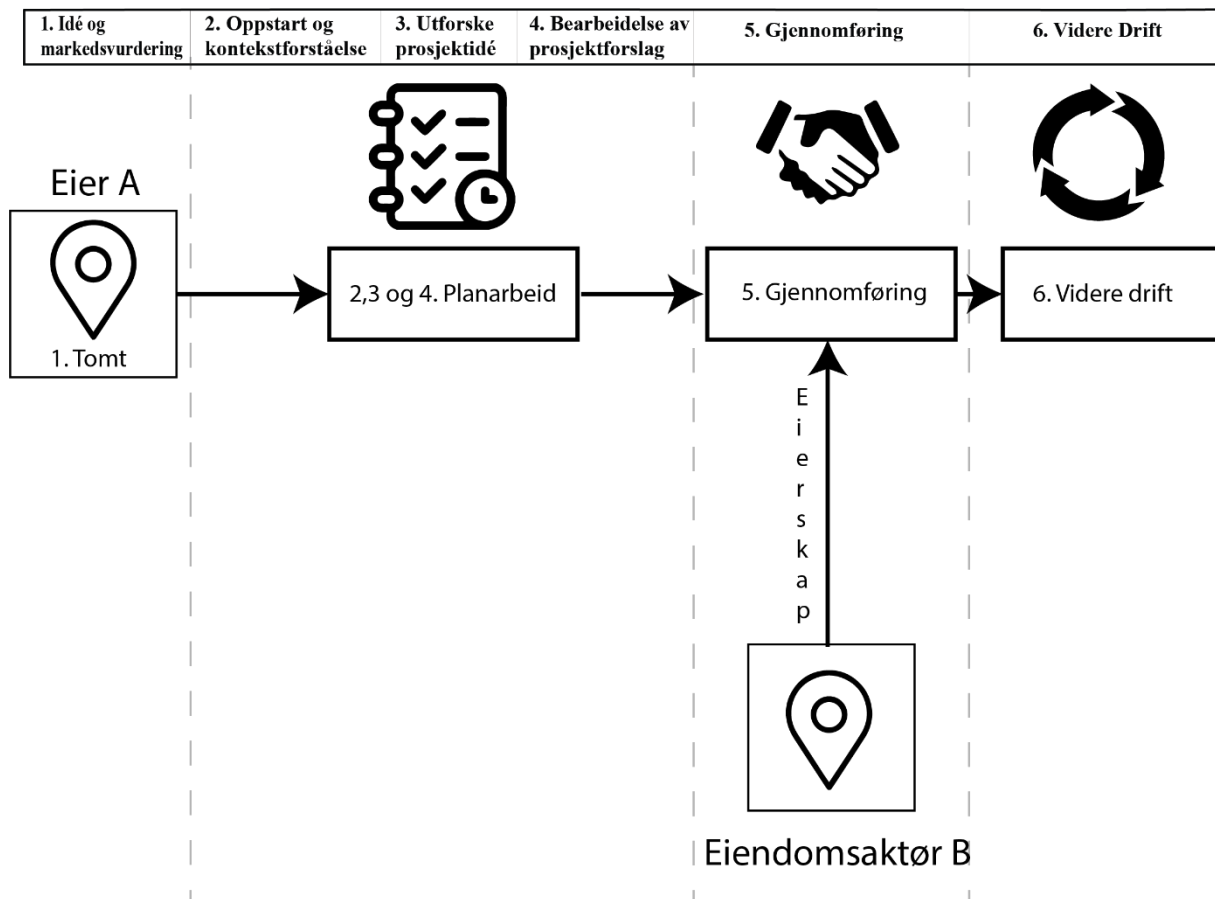
Ulven prosjektet legger grunnlaget for en modell der hovedformålet er å løse et spesielt tidsbegrenset problem. Samarbeidet medfører ikke et eierskap i prosjektet, men gir muligheten til flere goder senere. En slik gode vil ofte være arbeidsoppgaver senere i et annet prosjekt. Samarbeidet kan ha noen av de samme likhetene som leie av konsulenter for spesifikke arbeidsoppgaver, men forskjellen er at modellen gir tiltakshaver goder senere. Dette betyr at samarbeidet kan oppstå i tidlig eller sen fase av prosjektet, så lenge det er et spesifikt problem som må løses. En fordel av et slikt samarbeid er reduksjon av kostnader ved tjenester og ressurser (Lunnan and Nygaard, 2011, s.48).



Figur 20: Oppgavesamarbeidsmodellen

Læringssamarbeidsmodellen

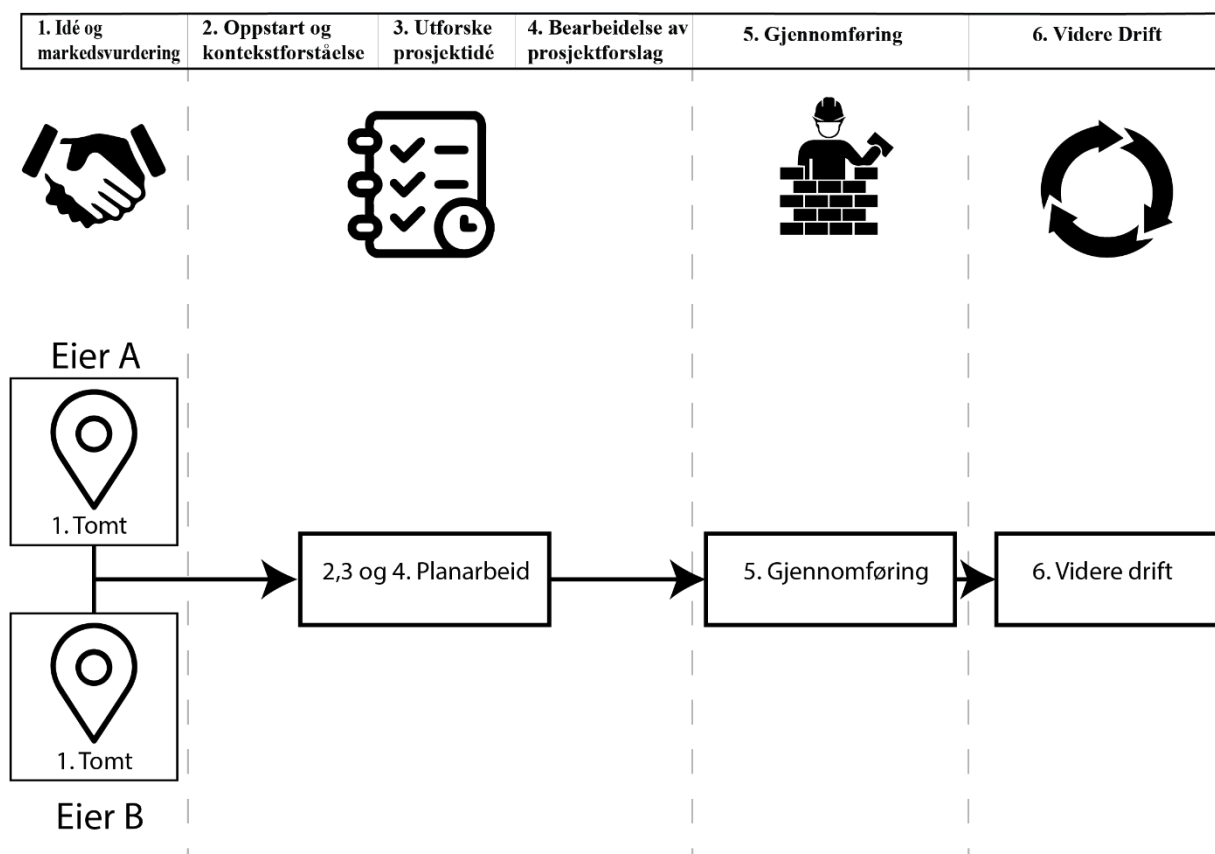
Basert på prosjektene Tiedemannsbyen, VIA og Gartnerboligene går denne modellen ut på å anskaffe kompetanse gjennom aktivt samarbeid mellom eiendomsaktører. Det vil være avgjørende for en slik modell at eiendomsutviklerne aktivt forsøker å lære av samarbeidspartneren, istedenfor å overlate ansvaret fullstendig til samarbeidspartneren. En forutsetning er at den nye aktøren får medeierskap i prosjektet, og det vil være fordelaktig å ha en lik eierandel mellom eierne. Dette skaper likt maktfordeling i prosjektet og likt engasjement da partene er like mye investert i prosjektet. Behovet for kompetansen er ikke bundet til et spesielt sted i prosjektet, men aktørene vil eie prosjektet frem til videre drift. Noen av fordelene med et slik samarbeidsmodell er tilgang på kapital og tilgang på kompetanse (Lunnan and Nygaard, 2011, s.45).



Figur 21: Læringssamarbeidsmodellen

Sammenslåingsmodellen

Denne modellen er basert på prosjektet Filipstad, og hovedformålet med samarbeidet er å utvikle tilliggende eiendommer til en samlet utbygging. Det er tre grunnleggende kriterier for modellen, som er at eiendommene må grense til hverandre, mer tjenlig å utvikle eiendommene som en helhet og minst en av partene må ha kompetansen til å utvikle eiendommene. Det er flere grunner for at en slik modell kan være attraktiv. For eksempel legger overordnet planføringer for at område til eiendommene skal ha en helhetlig utvikling. Ved å inngå et samarbeid med andre grunneiere vil man unngå konkurranse med naboeiendommen og ser det tjenlig å utvikle eiendommene som en helhet. I motsetning til de andre modellene vil samarbeidet i sammenslåingsmodellen starte i tidlig fase av prosjektet, der eiendommene slår seg sammen. Den viktigste fordelen med en slik modell er at utvikler får tilgang på ressurser, som en selv ikke har (Lunnan and Nygaard, 2011, s.44).



Figur 22: Sammenslåingsmodellen

5.3 Delproblemstilling B: Hvordan kan den teoretiske forståelsen for utviklersamarbeid anvendes på de utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor?

I dette delkapittelet skal det drøftes hvorvidt modellene for utviklersamarbeid kan anvendes på de utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor. Dette blir vurdert etter statistikk innsamling, intervjuer og prosjektbeskrivelsene. Deretter skal det vurderes om samarbeidsmodellene kan anvendes på disse utfordringene.

5.3.1 Utfordringer i Kristiansand

Det fremgår av empiridelen at befolkningsvekst, sysselsettingen og prisutviklingen i Kristiansand har hatt en stabil utvikling de siste ti årene. Kristiansand kommune har siden 2008 hatt en relativ stabil boligprisvekst. Dette kommer tydelig frem av Figur 11 som viser prisutviklingen fra 2008 frem til 2018. Det segmentet som skiller seg mest ut er leiligheter, som har hatt en prisøkning på 26,23% siden 2008 (Statistisk sentralbyrå, 2019c). Kristiansand kommune har hatt en relativt god befolkningsvekst siden 2008, og sammenlignet med de tre største byene i Norge er det bare Oslo som øker mer i prosent. Sysselsettingen i Kristiansand hadde frem til 2014 en god vekst, men deretter var det en reduksjon i arbeidsplasser frem til 2016. Fra 2016 og til 2018 har det vært en kraftig vekst og antall arbeidsplasser er tilbake på samme nivå som 2014 (Kristiansand kommune, 2018b, s.5). Denne statistikken gjenspeiler seg godt i Kristiansand kommunes boligpolitikk.

Mye av det som preger utviklingen i Kristiansand er at 50-75% av eiendomsprosjektene som blir innmeldt til kommunen blir realisert (Kristiansand kommune, 2018a, s.29). En følge er at det igangsettes flere boliger enn hva boligbehovet er i Kristiansand, som er illustrert i Figur 14. Dette betyr at det blir et overskudd av boliger i markedet. Dette ble også bekreftet i intervjuet med WSP, som uttaler at det har siden 60-tallet vært fokus fra kommunen å ha høyt antall tomter regulert til boligformål. Resultatet av dette er mange prosjekter som konkurrerer om de samme kundene, som kan føre til prosjekter med lav salgsandel og ferdigprosjekter med høy andel ubrukte boliger. Dette er økonomiske utfordringer, ettersom bankene krever en viss andel boliger solgt før de kan finansiere prosjektet. Fra en eiendomsutviklers perspektiv er dette utfordringer som må løses, fordi dette skaper stor usikkerhet i gjennomføring av nye prosjekter i Kristiansand. Eiendomsutvikling er en prosess som er avhengig av store og regelmessige kapitalinnskudd, mens fortjenesten kommer sent i utviklingsprosessen. Usikkerhet vil derfor ha stor betydning for om eiendomsutviklere er villige til å gjennomføre et prosjekt. Dette kan føre til at eiendomsutviklere vegrer seg for å starte nye prosjekter.

Slik det kommer frem av intervjuene og prosjekteksempelene er det forskjell mellom utfordringene i og utenfor Kristiansand sentrum. Ettersom det er en relativt lav etterspørsel sammenlignet med tilbud utenfor sentrum, må nye prosjekter skille seg ut med særegne tilbud. Det fremgår av intervjuene at prosjektene utenfor sentrum stiller spesielle krav til kompetanse, da det er spesielt behov for kompetanse for å overkomme den lave etterspørselen.

Begge prosjektene vi har vurdert som befinner seg utenfor Kristiansand sentrum, har prøvd å gjøre prosjektene mer attraktivt. Drangsvann har fokusert på beliggenheten til flyplassen og Sørlandsparken med fokus på tilgang på arbeidsplasser. Randesund Hageby har fokusert på å nå en eldre målgruppe gjennom helsetilbud og tilrettelagte omsorgsboliger. For å kunne gjøre prosjektene mer attraktivt er tilgangen til kollektivtransport, skole, barnehage, butikker og annet sosial infrastruktur vurdert som viktig. Både Randesund Hageby og Drangsvann var nærliggende kollektivknutepunkt og hadde god tilgang på sosial infrastruktur, som skoler og barnehager. Dette er viktig for å tiltrekke seg familier med barn og unge, samt nærhet til kollektivtransport skaper lett tilgang til Kristiansand sentrum.

Den store utfordringen med utvikling i Kristiansand sentrum er å skape merverdi gjennom utviklingen av eiendommen. Grunneierne i sentrumsområdene har normalt allerede god inntekt på eiendommen gjennom leie eller drift, som skaper en høy bruksverdi for eiendommen. Det krever tydelig kompetanse og forståelse for markedet for å kunne skape merverdi gjennom utviklingen av eiendommer.

Videre vil det også være kostnadskrevenende å bygge i sentrum, siden det ofte eksisterer bygg på tomten. Det må også tas utgangspunkt i omkringliggende infrastruktur og bygg, siden utbyggingen påvirker et større område enn utviklingstomten. Det bygges for det meste leiligheter i sentrum, som krever heis, parkeringsplasser under bakken og andre fasiliteter. Dette samsvarer godt med Figur 11, som illustrerer prisutviklingen på leiligheter, eneboliger og rekkehus. Den betydelige forskjellen mellom leiligheter og de andre boligtypene, kan forklares gjennom høyere tomte- og byggekostnader. Slik det blir uttalt i intervjuet med WSP er det mer populært å bo i sentrum, som også vil være en driver på prisforskjellen.

Kvartal 2 i Kristiansand sentrum har blitt etablert gjennom samarbeid mellom flere grunneiere og profesjonelle aktører. Dette er en god måte å løse en av de store utfordringene med utviklingen i Kristiansand sentrum, fordi det er viktig å få alle grunneierne til å samarbeide om prosjektet. Det er derfor behov for profesjonelle aktører som kan bistå med

reguleringsarbeidet. Derfor blir ofte ferdigregulerte tomter solgt til profesjonelle eiendomsaktører, som kan bruke sin kompetanse til å gjennomføre prosjektet.

Tomte- og byggekostnader setter krav til kapitalsterke utviklere, som skal kjøpe og utvikle prosjektet. I samtale med prosjektleder for Kvartal 2 ble det uttalt at det bare var en aktør som ønsket å kjøpe prosjektet. Forklaringen på dette var at andre aktuelle eiendomsutviklere var opptatt med egne prosjekter, og markedet hadde en «*flat utvikling*». At det var vanskelig å få solgt prosjektet og at det var bare en aktør som var villig til å kjøpe det, tyder på at det er få aktører som klarer å gjennomføre slike prosjekter i Kristiansand sentrum.

De høye prisene i Kristiansand sentrum medfører at bare kapitalsterke personer har evnen til å kjøpe i sentrum. WSP uttaler at det er i hovedsak eldre og veletablerte personer som har evnen til å kjøpe denne type boliger. I følge hovedalternativet til Figur 7 vil befolkningen i Kristiansand øke til 101 517 personer. Basert på den antatte demografiske utviklingen frem mot 2040 vil andelen eldre øke relativt mer enn befolkningen i yrkesaktiv alder (se Figur 8). Dette kan medføre at eldre presser ut yngre målgrupper fra leilighetene i sentrumsområdene. Prosjektet Kvartal 2 prøver å unngå en slik utvikling, og har som mål at alle målgrupper skal kunne ha mulighet til å kjøpe bolig i sentrum. Dette skal oppnås gjennom gode planløsninger, variert boligstørrelse og effektivt bygningsløsninger (Føreland, 2015, s.3).

5.3.2 Oslo og Kristiansand

Både Oslo og Kristiansand består av en prosjektbasert byutvikling. Dette er fordi dagens prosjektutvikling skjer i privat regi. Omtrent 80% av boligbyggingen i Kristiansand bygges av private utviklere, som gjenspeiler den prosjektbaserte byutviklingen (Kristiansand kommune, 2018a, s.9). Selv om begge byene er prosjektbaserte, er det fortsatt vesentlige forskjeller mellom byene når det gjelder måten utviklingen foregår. Derfor skal det vurderes om modellene som er utarbeidet kan være overførbare til Kristiansand.

En vesentlig forskjell mellom Kristiansand og Oslo er hvor lang tid reguleringsarbeidet tar. Basert på prosjektene fra Oslo bruker fire av fem prosjekter 9 år eller mer fra oppstartmøte til godkjent regulering. Det eneste prosjektet som bruker kortere tid var VIA, som brukte to år fra 2014 til 2016. Sammenlignet med Kristiansand brukes det betraktelig lenger tid på reguleringsarbeid i Oslo. Gjennomsnittlig tid for reguleringsarbeidet i Kristiansand er to år, der det lengste reguleringsarbeidet varte i fire år. Dette gjenspeiler boligpolitikken i Kristiansand der 50-75% av alle prosjektene blir realisert, mens i Oslo stiller kommunen strengere krav til boligprosjektene (Kristiansand kommune, 2018a, s.29). Prosjektene i Oslo

er større og mer omfattende, som kan ha betydning for reguleringsarbeidet. Det ekstreme eksemplet er Filipstad som hadde oppstartsmøte i 2004, og er fremdeles under regulering og er et veldig stort prosjekt. Grunnen til dette er fordi det er mange forhold som må vurderes før planen kan bli vedtatt, som lokket over E-18.

Basert på prosjektene som er belyst i oppgaven, kan vi se en forskjell i salg og etterspørsel for Oslo og Kristiansand. Kanalbyen har solgt 173 av 214 leiligheter på to og et halvt år, som tilsvarer ca. 70 leiligheter årlig. Kvartal 2 har solgt 67 av 99 leiligheter siden mai 2018. Begge prosjektene ligger sentralt i Kristiansand, og salget av kanalbyen er et spesielt tilfelle. WSP uttaler at grunnlaget for dette er beliggenheten til prosjektet, god utsikt til sjøen og kort avstand til sentrum. Ulven prosjektet i Oslo solgte 90 av 95 leiligheter på et halvt år. I tillegg er ikke Ulven kjent som et attraktivt boligområde. Sammenlignet med Kanalbyen er ikke Ulven-området sentrumsnært. På to år har Gartnerboligen solgt 86 av 95 leiligheter, som befinner seg vesentlig utenfor Oslo sentrum. Selv med de fordelene Kanalbyen og Kvartal 2 har med beliggenheten, selger prosjektene i Oslo bedre. I vurderingen skal det også tas til betraktning at Oslo er et større marked enn Kristiansand.

5.3.3 Modeller for utviklersamarbeid vs. utfordringer i Kristiansand

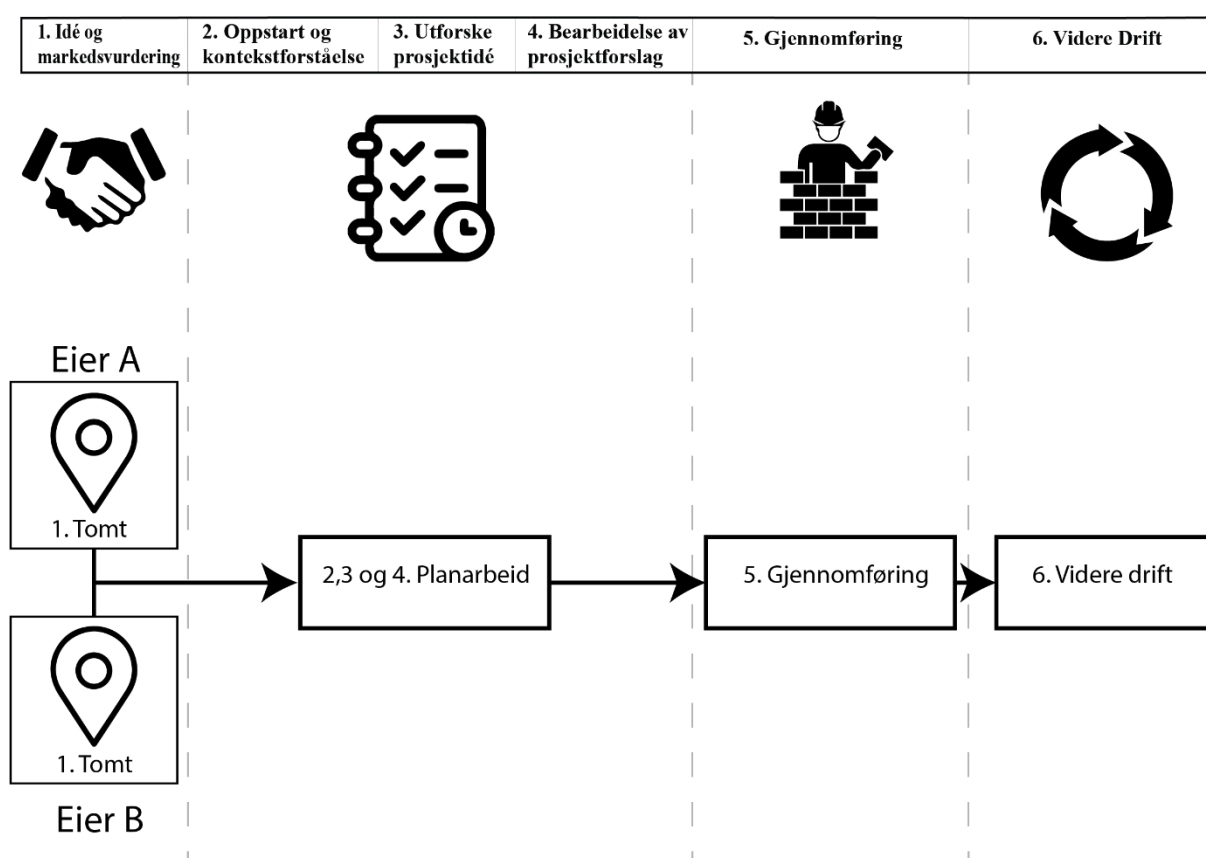
Det er åpenbart store forskjeller mellom Oslo og Kristiansand. Ovenfor har det blitt nevnt to forskjeller mellom prosjektene i Oslo og Kristiansand, og spørsmålet videre blir om modellene for utviklersamarbeid kan anvendes på de utfordringene eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor.

Målet har vært å ta utgangspunkt i fem samarbeidsprosjekter i Oslo, for deretter å redusere de ned til det mest grunnleggende formålet med samarbeidet. Dette utgjør samarbeidsmodellene og prosessen som vises i delkapittel 5.2.2.

5.3.3.1 *Sammenslåingsmodellen*

Sammenslåingsmodellen har noen forhold som må ligge til rette for at den skal være anvendelig. Det må være to eller flere eiendommer som ligger inntil hverandre, og det må være mer tjenlig å forme område som en helhet enn eiendommene alene. Basert på prosjektene i Kristiansand er det ingenting som tilsier at Sammenslåingsmodellen ikke kan brukes. Spesielt når WSP uttaler at for å bygge i rurale områder må det bygges stort, noe som ofte omfatter flere eiendommer og grunneiere. Det samme gjelder Kvartal 2 som ble utviklet gjennom et grunneiersamarbeid.

Videre stilles det også krav til kompetanse hos minst en av grunneierne til å kunne gjennomføre eiendomsprosjekter. De fleste grunneierne besitter ikke kompetansen til å gjennomføre eiendomsprosjekter, som gjør det vanskelig å gjennomføre modellen. Det må derfor være en profesjonell aktør som eier en eller flere av naboeiendommene eller en grunneier som besitter en slik kunnskap. Alternativt må flere grunneiere gå sammen om å engasjere ekstern kompetanse for å sikre tilstrekkelig kunnskap til gjennomføring av utviklingen. Selv om modellen er gjennomførbart er det forhold som må ligge til rette, men som gjør modellen lite fleksibel. Dette betyr at modellen er som oftest ikke er et reelt alternativ, men dersom forholdene ligger til rette vil den være anvendelig for å kunne løse noen av utfordringene i Kristiansand.



Figur 23: Sammenslåingsmodellen

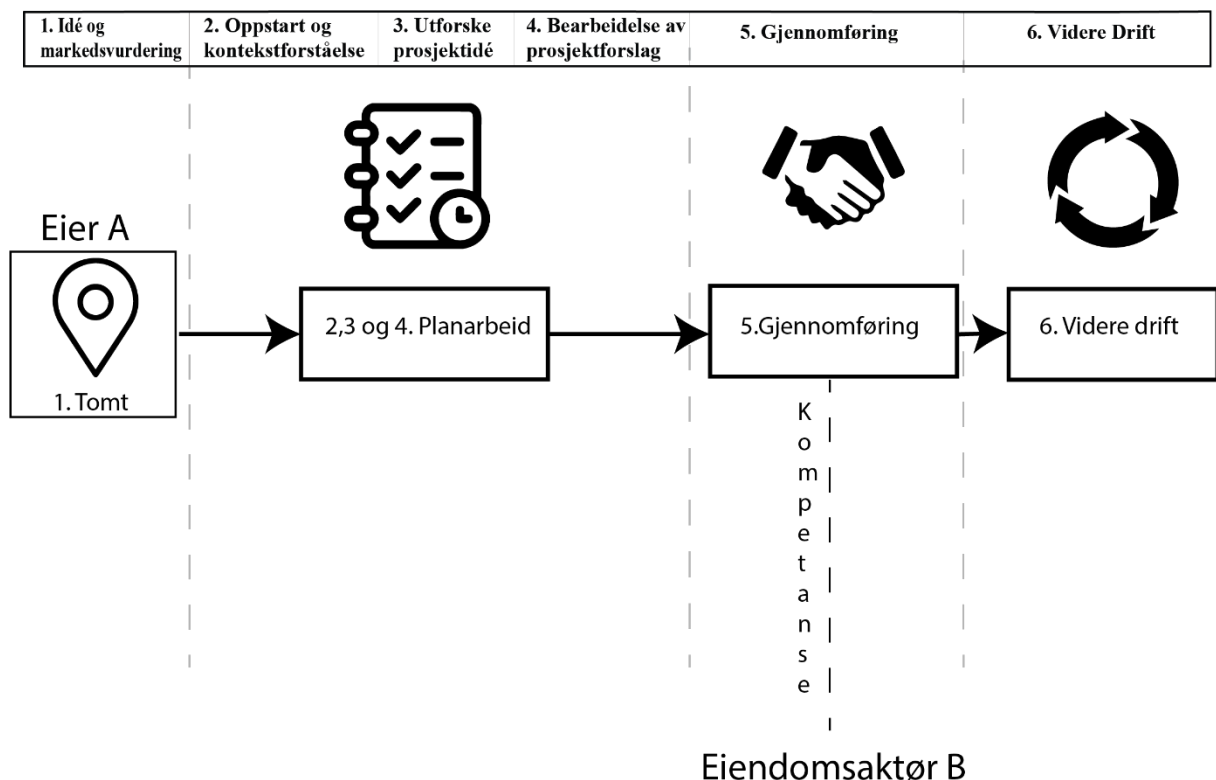
De høye tomte- og byggekostnadene i sentrum av Kristiansand og kostnadene ved å holde på ledige boliger over tid, krever regelmessig tilgang til kapital. Dersom forholdene ligger til rette for Sammenslåingsmodellen, er et av fordelene tilgang på kapital. Flere samarbeidspartnere skaper større capitalsikkerhet ved fordeling av økonomisk risiko. Dette er også fordelaktig ved bygging i rurale områder, da det kan investeres mer i prosjektet for å gjøre det mer attraktivt. Når det er flere grunneiere som samarbeider, er det flere eiendommer

som inngår i utviklingsområdet. I sentrum vil dette være fordelaktig fordi utviklingen ofte krever et større areal enn selve utviklingstomten. For rurale områder er det behov for å utvikle et større område ettersom det må bygges stort for at prosjektet skal kunne bli lønnsomt, blant annet som følge av høye infrastrukturinvesteringer, som for eksempel Drangvann (Sukkevannslia) prosjektet.

5.3.3.2 Oppgavesamarbeidsmodellen

Av de tre modellene er oppgavesamarbeidsmodellen den mest fleksible modellen, ettersom modellen går ut på å finne en aktør for å løse et spesifikt problem. Det er et krav at samarbeidet skal føre til andre goder senere i prosjektet og krever en samarbeidspartner med spesiell kompetanse.

WSP uttaler at det er begrenset antall av kompetansesterke eiendomsaktører i Kristiansand. Dette blir også støttet av prosjektleder for Kvartal 2, da det bare var en eiendomsaktør som hadde mulighet til å kjøpe prosjektet. Dette kan skape utfordringer for gjennomføringen av modellen i Kristiansand etter som det bare er en håndfull kompetansesterke eiendomsaktører. Likevel er det noen av utfordringene som kan løses uten å ha betydelig kjennskap til Kristiansand. Derfor er ikke modellen nødvendigvis avhengig av lokale eiendomsaktører, som har god kjennskap til område.



Figur 24: Oppgavesamarbeidsmodellen

Ved bruk av oppgavesamarbeidsmodellen kan det samarbeides med en eiendomsaktør for å gjøre prosjektet mer attraktivt. Dette vil være spesielt viktig i rurale områder, siden det er relativt høy konkurranse mellom kundene. Prosjektet må derfor tilby noe annet enn konkurrerende prosjekter. Oppgaven som er grunnlaget for samarbeidet kan være å utvikle et konsept som skal gjøre det mer attraktivt og tiltrekke en spesiell målgruppe. Et eksempel på et slikt konsept er Randesund Hageby, som har fokusert på diverse helse- og servicetilbud for å kunne gi eldre personer mulighet til å bo lengre hjemme. Konkurranse dyktige prosjekter vil være avgjørende for utviklingen i rurale området, og gjennom oppgavesamarbeidsmodellen kan eiendomsutviklere i Kristiansand skape attraktive prosjekter. Å skape mer attraktive prosjekter vil ofte medføre høyere byggekostnader, derfor er det behov for å investere mer kapital i prosjektet.

For å redusere den totale kostnaden for prosjekter i Kristiansand kan det gjennomføres lignende kostnadskonkurranse som på Ulven i Oslo. Oppgavesamarbeidet vil da gå ut på å redusere byggekostnadene på prosjektet, som kan føre til en bedre fortjenestemargin. Samarbeidspartneren kan etterpå få tilgang til å gjennomføre lignende oppgaver for andre prosjekter eller utføre prosjekteringen, som på Ulven prosjektet i Oslo.

Et problem med oppgavesamarbeidsmodellen er at den ikke gir tilgang på mer kapital, ettersom samarbeidspartneren ikke investere direkte i prosjektet. I Kristiansand er eiendomsutviklere ofte avhengig av mer kapital for å gjennomføre og gjøre prosjektene mer attraktive. I tettstedsområder er det ofte høye eiendomspriser på grunn av at grunneiere har gode inntekter på eiendommene. Dette fører til høyere byggekostnader som følge av behov for å rive eller omdanne eksisterende bygg. I tillegg vil det ofte være krav om intern infrastruktur som heis og lignende. God tilgang på kapital kan ofte være en avgjørende faktor for å gjennomføre et eiendomsprosjekt i Kristiansand.

Modellen har sine begrensninger ettersom den ikke legger opp til at samarbeidspartneren kjøper seg inn og investerer i prosjektet. Kapital er en viktig faktor for å kunne skape og gjennomføre prosjekter i Kristiansand, og setter derfor betydelige begrensninger for bruken av denne modellen. Modellen kan også brukes i andre utfordringer enn de som er nevnt i denne oppgaven, så lenge forholdene ligger til rette.

5.3.3.3 Læringsamarbeidsmodellen

I Kristiansand er behovet for kompetanse stort, og eiendomsaktører vil ikke alltid besitte den kompetansen som er nødvendig. Å gjennomføre et utviklingsprosjekt er en omfattende og

krevende prosess, men gir gode muligheter til å lære gjennom samarbeid.

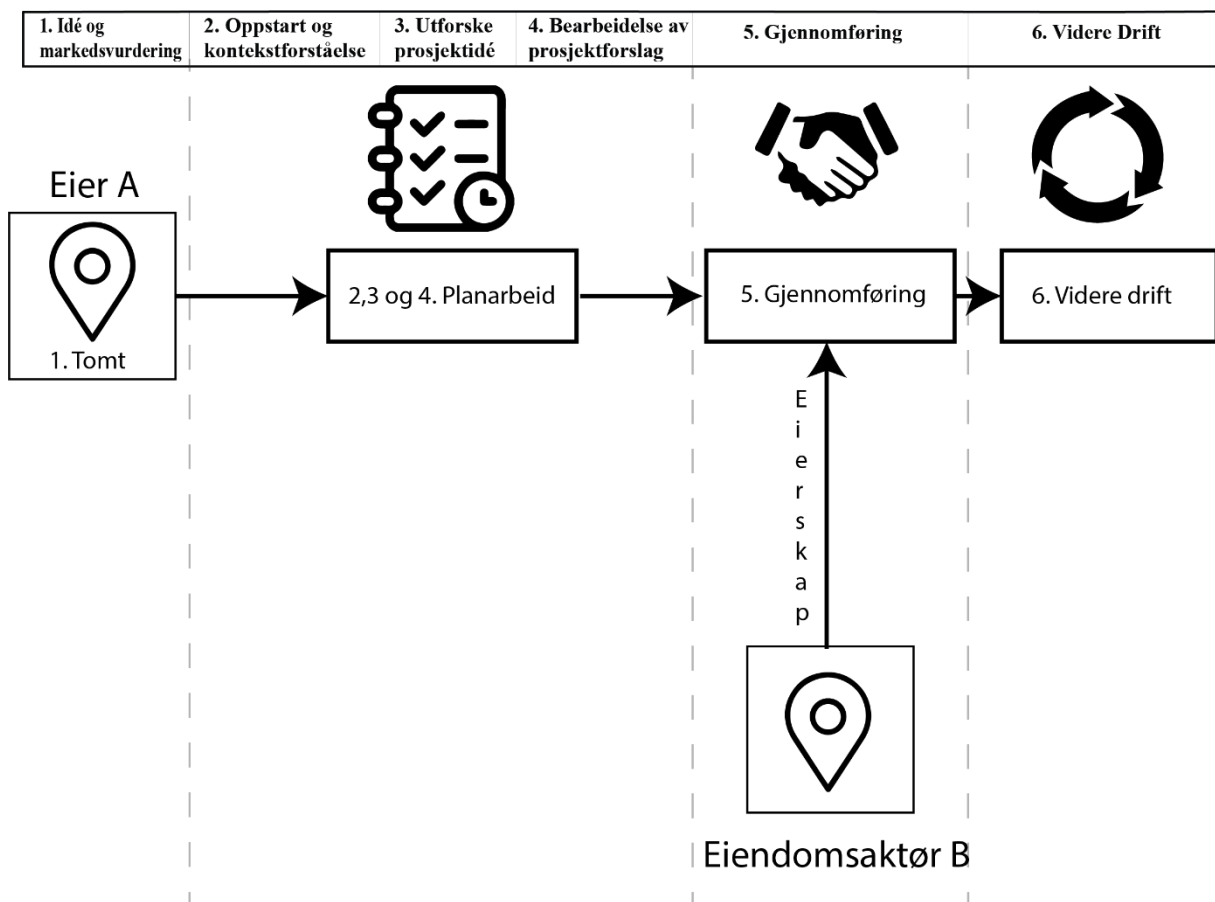
Læringssamarbeidsmodellen gir aktøren tilgang på kunnskap og ressurser for det spesifikke prosjektet, men gir også mulighet til å tilegne seg kunnskap som kan anvendes i andre prosjekter.

Et krav for modellen er at samarbeidspartneren kjøper seg inn i prosjektet, der alle samarbeidspartnerne er likestilt. Modellen kan fremdeles også benyttes med flere aktører eller en hovedeier og flere minoritetseiere. Dette gir prosjektet god tilgang på kapital og skaper sikkerhet til prosjektet dersom man får en kompetanse- og ressurssterk eiendomsaktør som partner. Normalt benyttes modellen på større prosjekter. Samarbeidspartneren må ha kompetanse som eieren ikke har, og denne kompetansen må være verdifull nok til at eieren er villig til å selge en del av prosjektet.

Hvis samarbeidspartneren besitter nødvendig kunnskap vil dette gi verdifull kompetanse til utvikleren. Derfor er fordelen med denne modellen at samarbeidet fører til bedre tilgang til kunnskap og kapital. For å kunne starte et nytt prosjekt vil eiendomsutvikler være avhengig av finansiering fra bankene. Dette vil som oftest bare være mulig dersom prosjektet har solgt et begrenset antall boliger. Ved bruk av læringssamarbeidsmodellen kan utvikler sikre seg en samarbeidspartner, som har kompetanse i å utvikle attraktive prosjekter i Kristiansand. Dette kan føre til at de selger de nødvendige boligene for å kunne sikre finansiering fra bankene. Dette er kunnskap som kan brukes i senere prosjekter.

For utviklingsprosjekter i tettbebygde områder vil det være sentralt å besitte kunnskap i håndtering av mange interessenter samtidig. Et prosjekt i tettbebygde områder vil ofte ha et større påvirkningsområde enn selve utbyggingstomten. Dette innebærer naboer, lokale myndigheter og andre grunneiere, som vil kunne påvirke gjennomføringen og utviklingen av prosjektet. Håndtering av flere interessenter vil være viktig for å unngå vesentlige hindringer i gjennomføringen av prosjektet. Ved samarbeid med en kompetent eiendomsutvikler, vil prosjektet få den nødvendige kompetansen til å håndtere flere interessenter. Når prosjektet er gjennomført vil begge partnerne besitte kompetansen til å håndtere flere interessenter. Dette er en kompetanse som kan være viktig for fremtidige prosjekter i sentrumsområdene.

Noen av utfordringene i Kristiansand er kostnadene ved å kjøpe tomter og bygge i sentrumsområdene. Gjennom læringssamarbeidsmodellen får man tilgang på kapital som kan investeres i prosjektet, og med den riktige samarbeidspartneren kunnskapen til å redusere byggekostnader. Denne kunnskapen kan deretter bli brukt i nye prosjekter senere.



Figur 25: Læringssamarbeidsmodellen

Et problem med modellen er tilgang på kompetente samarbeidspartnere. Slik det er nevnt tidligere er det begrenset mengde med eiendomsutviklere i Kristiansand. Det å finne en samarbeidspartner med kapital til å kjøpe seg inn i prosjektet, og som besitter nødvendig kompetanse kan være vanskelig.

Formålet med denne modellen er å tilegne seg manglende kompetanse gjennom samarbeid. En følge av modellen er at ved avsluttet samarbeid er det flere aktører som besitter ny kompetanse. Konsekvensen av dette er at over tid vil Kristiansand besitte flere eiendomsaktører med bredere kompetanse, som gir mulighet for mer samarbeid. Denne modellen er også fleksibel og kan brukes på andre problemer som er definert i denne oppgaven.

5.3.4 Delkonklusjon – Delproblemstilling B

Læringssamarbeidsmodellen er den mest fremtidsrettede modellen for eiendomsutviklere i Kristiansand. I motsetning til de to andre modellene fokuserer læringssamarbeidsmodellen på utviklingen av eiendomsaktører, som vil være mest nyttig for den fremtidige utviklingen av Kristiansand. Sammenslåingsmodellen gir tidlig tilgang på kapital og gir muligheten til å utvikle et større område. Derimot er modellen situasjonsavhengig, noe som gjør den lite anvendelig. Oppgavesamarbeidsmodellen er veldig anvendelig til å løse mindre spesifikke utfordringer, men gir i liten grad tilgang på kapital. Derfor er læringssamarbeidsmodellen den mest anvendelige modellen på de utfordringer eiendomsutviklere i Kristiansand står ovenfor.

Gjennom læringssamarbeidsmodellen vil Kristiansand få mer kompetente eiendomsutviklere, som vil skape bedre prosjekter enn hva det har blitt gjort tidligere. Dette vil kunne ikke bare gi eiendomsutviklere en fordel, men også gi kundene og det lokale samfunnet et større løft.

Denne masteroppgaven fokuserer på de utfordringene eiendomsutviklere i Kristiansand har, og hvordan utviklersamarbeid kan anvendes på disse problemene. Sett fra et annet perspektiv kan utviklersamarbeid påvirke andre forhold i Kristiansand. Siden eiendomsutviklingen er prosjektbasert vil gode prosjekter være avgjørende for utviklingen av Kristiansand. Gjennom samarbeid mellom eiendomsutviklere kan det skapes bedre prosjekter, som vil føre til en bedre utvikling av Kristiansand.

Kapittel 6 – Konklusjon og avsluttende refleksjoner

6.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi vurdere hovedproblemstillingen som er: *hvordan kan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune?*

Denne vurderingen baseres på drøftelsen av delproblemstillingene, og hovedfunnene vi har gjort i denne oppgaven. Avslutningsvis skal vi ta frem noen temaer for videre forskning.

6.2 Konklusjon

Som nevnt i metodekapitlet skal delproblemstilling A legge grunnlaget for den teoretiske forståelsen av utviklersamarbeid, og er derfor en forutsetning for å kunne svare på hovedproblemstillingen. Hensikten med delproblemstilling A er ikke nødvendigvis å komme frem til en delkonklusjon, men å legge grunnlaget for videre drøftelse. Konklusjonen til delproblemstilling A er utformingen og beskrivelse av utviklersamarbeidsmodeller basert på casebeskrivelse fra Oslo, med basis i eiendomsutviklings- og samarbeidsteori. Modellene vi har kommet frem til er følgende:

1. Oppgavesamarbeidsmodellen

Denne modellens hovedformål er å løse et spesielt tidsbegrenset problem gjennom samarbeid med to eller flere aktører. Samarbeidet medfører ikke et eierskap i prosjektet, men gir muligheten for aktørene til flere goder senere. En slik gode kan være arbeidsoppgaver eller oppdrag senere i et annet prosjekt.

2. Læringsamarbeidsmodellen

Denne modellen går ut på å anskaffe kompetanse gjennom aktivt samarbeid mellom flere eiendomsaktører. Det vil være avgjørende for en slik modell at eiendomsutviklerne aktivt forsøker å lære av samarbeidspartneren. En forutsetning er at den nye aktøren får medeierskap i prosjektet. Noen av fordelene med et slik samarbeidsmodell er tilgang på kapital og tilgang på kompetanse.

3. Sammenslåingsmodellen.

Kjennetegnet ved denne modellen er å samarbeide om utviklingen av et større område, gjennom at flere eiere med tilliggende eiendommer samarbeider om en samlet utbygging. Det er tre grunnleggende kriterier for modellen, som at eiendommene må grense til hverandre, at det er mer tjenlig å utvikle eiendommene som en helhet og at minst en av partene må ha kompetansen til å utvikle eiendommene.

Disse tre modellene legger derfor forutsetningen for drøftelsen og konklusjon av delproblemstilling B.

Før vi kunne begynne drøftelsen av delproblemstilling B måtte det vurderes om modellene, som er basert på prosjekter i Oslo, er overførbare til Kristiansand. Basert på våre vurderinger anser vi modellene som så generelle at de kan brukes i Kristiansand.

Vurderingen av delproblemstilling B er basert på de utfordringene eiendomsutviklere i Kristiansand kommune står ovenfor ved sin by- og eiendomsutvikling. De mest fremtredende utfordringene synes å være liten profesjonell eiendomsbransje, begrenset kapital med få kapitalsterke lokale aktører og tradisjonelt lite samarbeid mellom grunneiere ved utviklingen av større områder.

I vår delkonklusjon har vi kommet frem til at *læringssamarbeidsmodellen* synes å være den mest fremtidsrettede modellen for eiendomsutviklere i Kristiansand kommune. Gjennom denne modellen vil eiendomsaktørene få tilført ny kompetanse ved å lære av hverandre, og således bidra til et høyere kompetansenivå. Dette vil på sikt kunne føre til bedre eiendomsutvikling i Kristiansand. En slik modell avhenger av at samarbeidspartnerne er villig til å kjøpe seg inn i prosjektet og investere i prosjektet. Dette medfører mulighet for økt kapitalbase til nye og ikke minst større langsiktige prosjekter. Videre vil dette også redusere negativ effekt av dagens situasjon med relativt begrenset kapitalbase blant de lokale eiendomsaktørene til å løfte store langsiktige byutviklingsprosjekter.

Når det gjelder oppgavesamarbeidsmodellen så fremgår det av drøftelsen at det er visse forhold som må foreligge for at denne modellen skal kunne brukes. Når det foreligger spesifikke utfordringer som må løses vil denne modellen være anvendelig. Modellen er også fleksibel med at det ikke er behov for å kjøpe seg inn i prosjektet eller at den er bundet til en spesiell tid i prosjektet. Vi mener derfor at oppgavesamarbeidsmodellen kan også være en måte å løse noen av problemene eiendomsutviklere står ovenfor ved gjennomføringen av utviklingsprosjekter i Kristiansand.

Sammenslåingsmodellen er den minst fleksible modellen. Dette er fordi modellen har flere kriterier for at den skal kunne være anvendelig. Dersom alle forutsetningene ligger til rette vil dette være en modell som kan være med å løse krevende utfordringer i Kristiansand. Ettersom det er så spesifikke krav til modellen med tanke på å oppnå enighet mellom forskjellige

grunneiere med forskjellige motiver, kompetanse og økonomisk stilling, mener vi at den er krevende å få gjennomført. Dette vil sinke prosjektgjennomføringen i mange tilfeller.

Hovedproblemstillingen er om denne erfaringen kan bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune. Basert på de konklusjonene, drøftelsene og vurderingene vi har utført, mener vi at erfaringer med utviklersamarbeid fra Oslo kan bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune.

6.3 Sluttkommentar

Vår masteroppgave omhandler et praktisk fenomen som det er skrevet lite teori om. Det teoretiske grunnlaget er en sammenslåing av to forskjellige teorier henholdsvis eiendomsutviklings- og samarbeidsteori. Etersom vi bare har kompetanse innen eiendomsutvikling har det vært vanskelig å vurdere om samarbeidsteorien som er brukt er tilstrekkelig. Vi anbefaler at videre studier gjør en grundigere undersøkelse av utviklersamarbeid. Slik vi har erfart er utviklersamarbeid en utbredt praksis, spesielt i Oslo. Ytterligere analyser kan gi en bedre forståelse og utvikle ny lærdom for eiendomsutviklingsteorien. En bedre forståelse vil også gi muligheter til å utforske om utviklersamarbeid kan brukes i mindre områder med færre aktører og mindre markedsgrunnlag.

Våre vurderinger om utviklersamarbeidspraksisen i Oslo er overførbar til Kristiansand, er basert på antagelser og vår forståelse av utfordringene i Kristiansand. Vi har prøvd å holde oss mest mulig objektiv gjennom kryssreferering av informasjon, intervjuer, casestudier og dokumentstudier. Konklusjonen er basert på en teoretisk vurdering, og det vil ikke være mulig å komme til en endelig fasit før anbefalte modeller for samarbeid blir utført i praksis.

Kapittel 7 Kilder

Lovregister:

- Plan- og bygningsloven (2008). Lov av om plan og byggesaksbehandling 27. juni 2008 nr. 71
- Personopplysningsloven lov om behandling av personopplysninger 14. april 2000 nr. 31

Litteratur

- u.å.-a. *LEILIGHETSVELGER* [Online]. s.l.: s.n. Available: <http://www.kanalbyen.no/leiligheter/?step=trinn2> [Accessed 11.04 2019].
- u.å.-b. *Nedteiling til salgsstart* [Online]. s.l.: s.n. Available: <http://www.kanalbyen.no/nedteiling-til-salgsstart/> [Accessed 10.04 2019].
- u.å.-c. *Prosjekt illustrasjon* [Online]. s.l.: s.n. Available: <http://www.kanalbyen.no/om-prosjektet/illustrasjoner/> [Accessed 11.04 2019].
- A-LAB & ODDERØYA, K. 2014. *Planbeskrivelse - Detaljregulering av Silokaia* [Online]. s.l.: Kristiansand kommune. Available: <http://webhotel2.gisline.no/GisLinePlanarkiv/1001/REG-BEST/PB1400.pdf> [Accessed 11.04 2019].
- BRØGGER, B. E. A. 2007. *Å tjene på samarbeid : medvirkning, partssamarbeid, bedriftsutvikling*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- BY-HAVEN. u.å. *Leilighetsvelger* [Online]. s.l.: s.n. Available: <https://www.by-haven.no/velger> [Accessed 11.04 2019].
- BØRRUD, E. & RØSNES, A. E. 2016. *Prosjektbasert byutvikling : mot en kvalitativ, prosjektrettet byplanlegging*, Bergen, Fagbokforl.
- DAMSGAARD, V. 2015. *Snart flytter de inn i bungalow* [Online]. Kristiansand: Fedrelandsvennen. Available: <https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/KK2Ko/Snart-flytter-de-inn-i-bungalow> [Accessed 11.04 2019].
- DAMSGAARD, V. 2018a. *Har kjøpt opp og skal bygge nytt boligkvartal* [Online]. Kristiansand: Fedrelandsvennen. Available: <https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/J1Jmy6/Har-kjopt-opp-og-skal-bygge-nytt-boligkvartal> [Accessed 2019 11.04].
- DAMSGAARD, V. 2018b. *Her kommer de første av 2000 boliger* [Online]. Kristiansand: Fedrelandsvennen. Available: <https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/8wAP21/Her-kommer-de-forste-av-2000-boliger> [Accessed 11.04 2019].
- DRANGSVANN. u.å.-a. *Boligvelger for Sukkevannslia på Drangsvann* [Online]. s.l.: s.n. Available: <https://www.drangsvann.no/boligvelger> [Accessed 2019 11.04].
- DRANGSVANN. u.å.-b. *Drangsvann* [Online]. s.l.: s.n. Available: <https://drangsvann.webflow.io/om-oss#Visjonen> [Accessed 28.03 2019].
- EVE-IMAGES.COM. u.å. *Gartnerboligene* [Online]. s.l.: s.n. Available: <https://flatfinder.eve-digital.com/1237-gartnerboligen/#blk> [Accessed 10.04 2019].
- FUNDAMENT KOMMUNIKASJON. u.å. s.l.: s.n. Available: <https://randesundhageby.no/Boligene/Trinn-2> [Accessed 11.04 2019].

- FØRELAND, J. W. 2015. *Detaljregulering for Kvartal 2* [Online]. s.l.: Kristiansand kommune. Available: <http://webhotel2.gisline.no/GisLinePlanarkiv/1001/REG-BEST/PB1280.pdf> [Accessed 28.03 2019].
- GRØNNING, K. M. & RENE, J. Ø. 2017. *Planbeskrivelse detaljregulering for Benestad - Delfelt BB2 Kristiansand kommune* [Online]. s.l.: COWI. Available: <http://webhotel2.gisline.no/GisLinePlanarkiv/1001/REG-BEST/PB1462.pdf> [Accessed 29.03 2019].
- HAUGLAND, S. A. 1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*, Oslo, Tano Aschehoug.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- KARLSON, C. W. 2018. *Næringsliv i Kristiansand* [Online]. s.l.: Kristiansand kommune. Available: <https://www.kristiansand.kommune.no/politikk-og-administrasjon/naringsliv/naringsliv-i-kristiansand/> [Accessed 20.03 2018].
- KRISTIANSAND KOMMUNE. 2014. *Planbeskrivelse - Omregulering av reguleringsplan for Strømme/Korsvikm Felt O3-O7* [Online]. s.l.: Kristiansand kommune. Available: <http://webhotel2.gisline.no/GisLinePlanarkiv/1001/REG-BEST/PB1338.pdf> [Accessed 29.03 2019].
- KRISTIANSAND KOMMUNE. 2017. *Kristiansand mot 2030 - Kommuneplanens samfunnsdel 2017–2030*. [Online]. s.l.: Kristiansand kommune. Available: <https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/kristiansand-mot-2030---190517.pdf.pdf> [Accessed 20.03 2019].
- KRISTIANSAND KOMMUNE. 2018a. *Boligprogram 2019-2022* [Online]. s.l.: Kristiansand kommune. Available: <https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/556119e9149745189974f0e3961f11e7/boligprogram-2019-2022.pdf> [Accessed 08.01 2019].
- KRISTIANSAND KOMMUNE. 2018b. *Overordnet politisk styringsdokument for etableringen av nye Kristiansand* [Online]. s.l.: Kristiansand kommune Available: https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/nye-kristiansand/prosjektinformasjon/politiske-prosjekter/politisk-styringsdokument_mal-og-visjoner_fellesnemnda-30-januar_vedtatt-dokument.pdf [Accessed 20.03 2019].
- KRISTIANSAND KOMMUNE. u.å.-a. s.l.: GISLINE WebPlan. Available: http://webhotel2.gisline.no/gislinewebplan_1001/gl_planarkiv.aspx?planid=1338 [Accessed 11.04 2019].
- KRISTIANSAND KOMMUNE. u.å.-b. s.l.: GISLINE WebPlan. Available: http://webhotel2.gisline.no/gislinewebplan_1001/gl_planarkiv.aspx?planid=1462 [Accessed 29.03 2019].
- KRISTOFFERSEN, Ø. R. & RØSNES, A. E. 2014. *Eiendomsutvikling i tidlig fase : erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*, Oslo, Senter for eiendomsfag.
- LEIKVAM, G. & OLSSON, N. 2014. *Eiendomsutvikling*, Bergen, Fagbokforl.
- LUNNAN, R. & NYGAARD, A. 2011. *Strategiske allianser*, Bergen, Fagbokforl.
- NESS, S. & ØYASÆTER, A. S. 2018. *Eiendomsutvikling : fra planlegging til ferdigstillelse*, Oslo, Universitetsforl.
- OBOS. u.å. *Ulvenparken* [Online]. s.l.: OBOS. Available: <https://www.obos.no/privat/ny-bolig/boligprosjekter/oslo/ulven/ulvenparken> [Accessed 10.04 2019].
- OSLO KOMMUNE. u.å. *Saksinnsyn* [Online]. s.n.: Oslo kommune. Available: <https://innsyn.pbe.oslo.kommune.no/saksinnsyn/casedet.asp?caseno=200605417&wfl=Y&Dateparam=04/25/2019&sti=> [Accessed 10.04 2019].
- PLAN- OG BYGNINGSETATEN. 2006. *ENSJØ VEILEDENDE PRINSIPPLAN FOR DET*

- OFFENTLIGE ROM [Online]. Oslo: Oslo kommune. Available: <https://od2.pbe.oslo.kommune.no/pages/vedlegg/vpor/ensjo.pdf?fbclid=IwAR2LzKF AzBVmNJB Eq8I-pi0vX5t1Vw5nk-2-H6iyqHMeRpLIMIEINOyfyAg> [Accessed 15.03 2019].
- PLAN- OG BYGNINGSETATEN. 2008. *Fjordbyplanen* [Online]. Oslo: Oslo kommune. Available: <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/134073/Innhold/Plan%2C%20bygg%20og%20eiendom/Overordnede%20planer/Omr%C3%A5de%20-%20og%20planprogrammer/Plan%20for%20Fjordbyen.pdf> [Accessed 15.02 2019].
- PLAN- OG BYGNINGSETATEN. 2013. *Filipstad områderegulering, planbeskrivelse* [Online]. Oslo: Oslo Kommune. Available: <https://innsyn.pbe.oslo.kommune.no/saksinnsyn/showfile.asp?jno=2013060821&fileid=4044891> [Accessed 13.02 2019].
- PLAN- OG BYGNINGSETATEN. 2016. *Strategisk plan for Hovinbyen* [Online]. Oslo: Oslo kommune. Available: <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13140292/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Slik%20bygger%20vi%20Oslo/Hovinbyen/Strategisk%20plan%20for%20Hovinbyen%20til%20politisk%20behandling%2030.06.2016-lett%20print.pdf> [Accessed 02.15 2019].
- PLAN- OG BYGNINGSETATEN. 2018. *Planprogram med - Veiledende plan for offentlige rom (VPOR) Skullerud* [Online]. Oslo: Oslo kommune. Available: <https://od2.pbe.oslo.kommune.no/pages/vedlegg/planprogram/skullerud.pdf> [Accessed 02.15 2019].
- RATCLIFFE, J., STUBBS, M. & SHEPHERD, M. 2002. *Urban planning and real estate development*, New York, Spon Press.
- RØNNEBERG, L. A. 2013. *Tilgjengelighet i prosjektbasert byutvikling. - En analyse av gatenettet i Oslo øst før og etter "bit for bit" utbyggingen av Hovinbyen*. Master, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- SILVERMAN, D. 2014. *Interpreting qualitative data*, Los Angeles, Calif, SAGE.
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2018a. *Befolkning* [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå. Available: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde> [Accessed 05.01 2019].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2018b. *Befolkning og endringer, etter år. Kristiansand, Befolkning* [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/06913/chartViewLine/> [Accessed 05.01 2019].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2018c. *Boligbygg, etter statistikkvariabel og år. Kristiansand* [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå. Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/05940/chartViewLine/> [Accessed 06.01 2019].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2018d. *Fremskrevet folkemengde 1. januar, etter statistikkvariabel og år. Kristiansand*. [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå. Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/11668/chartViewLine/> [Accessed 05.01 2019].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2019a. *Befolkning: Alders- og kjønnsfordeling i kommuner, fylker og hele landets befolkning (K) 1986 - 2019* [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/07459/> [Accessed 20.03 2019].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2019b. *Boliger, etter bygningstype og år. Kristiansand, Boliger (beboede og uboede)*. [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå. Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/06265/chartViewLine/> [Accessed 08.01 2019].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2019c. *Selveierboliger. Gjennomsnittlig kvadratmeterpris og antall omsetninger (K) 2006K1 - 2019K1* [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/05963/> [Accessed 10.04 2019].

- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2019d. *Sysselsatte per 4. kvartal, etter region, statistikkvariabel og år* [Online]. s.l.: Statistisk sentralbyrå Available: <https://www.ssb.no/statbank/table/07984/> [Accessed 20.03 2019].
- VIA. 2019. *Prosjektet* [Online]. s.l.: s.n. Available: <https://viavika.no/prosjekt/> [Accessed 03.19 2019].
- VY. u.å. *Tiedemannsbyen* [Online]. s.l.: s.n. Available: <https://tiedemannsbyen.no> [Accessed 04.12 2019].
- ØSTBYE, H., HELLAND, K., KNAPSKOG, K., LARSEN, L. O. & MOE, H. 1997. *Metodebok for mediefag*, Bergen, Fagbokforlaget.

Kapittel 8 – VEDLEGG

Vedlegg 1 – NSD sin vurdering



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Kommunesammenslåing og utviklingsamarbeid for transformasjonsprosjekter

Referansenummer

524087

Registrert

22.11.2018 av Johan Gehrken Bøyum - johan.gehrken.boyum@nmbu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet / Fakultet for landskap og samfunn / Institutt for eiendom og juss

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Elin Børud, elin.borud@nmbu.no, tlf: 67231229

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Johan Gehrken Bøyum, joboyum@nmbu.no, tlf: 95449794

Prosjektperiode

01.11.2018 - 30.06.2019

Status

28.01.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

28.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 28.01.19, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.19

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminiimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Intervjuguide for eiendomsutviklere i Oslo

Intervjuere: Martin Vågåsar og Johan Gehrken Bøyum

Formålet med studiet: Formålet med masteroppgaven er å se hvordan erfaringer fra utviklersamarbeid i Oslo kan bidra til en bedre eiendomsutvikling i Kristiansand kommune.

Eiendomsutviklere Oslo

- I dette intervjuet skal vi prøve å undersøke utviklersamarbeid mellom eiendomsutviklere, og hvilken betydning samarbeidet hadde på prosjektet, formålet eiendomsutviklerne hadde med inngåelsen av samarbeidet, stemte målet med prosjektet overens med resultatet.

- Hvor stor kjennskap har du til utviklersamarbeid?
 - Hva legger du i begrepet utviklersamarbeid?

- Har du vært med på tidligere samarbeidsprosjekter?
 - Hva slags type samarbeid var dette?
 - Hvor stort var prosjektet?
 - Hvor mange aktører var det som samarbeidet om dette prosjektet? Hvem var disse? Var de like store etc.?

- Hvordan var prosessen frem til samarbeidet?
 - Hvordan ble selve avtalen inngått?

- Hvorfor valgte dere å inngå et samarbeid med Storebrand Eiendom?
 - Hvordan har dere valgt å organisere samarbeidet?
 - Har dere tydelig delt ansvaret eller har dere samarbeidet om alt? Har dere opprettet eget selskap?

 - Hvilke mål hadde dere satt ved inngåelsen av samarbeidet?
 - *Økonomiske fordeler*

- Har dere hatt noen økonomiske fordeler med samarbeidet? ‘
- Kort sikt vs lang sikt?
- Hvilke fordeler og ulemper har du hatt av samarbeidet så langt?
 - Større fleksibilitet - mindre risiko
 - Har samarbeidet gitt mulighet til å diversifisere prosjektporteføljen?
Har investert i flere prosjekter som følge av samarbeidet pga. Mindre investering i det bestemte prosjektet.
 - Skala fortrinn - Fordelen med å være større
 - Har dere opplevd noen fordeler med å samarbeide med mindre utviklere / små bedrifter?
 - Har dere opplevd noen fordeler med å samarbeide med en stor utvikler?
 - Samordningsgevinst - oppnå fordeler som ikke var planlagt.
 - Har det oppstått noen fordeler som ikke var langt under samarbeidet?
 - Transaksjonskostnader - tilgang på markeder, Ressursavhengighet - tilgang på ressurser som teknologi, penger, og etc.
 - Har dere fått tilgang på ressurser eller markeder som følge av samarbeidet
 - Lavere etableringstid: tilgang på eiendom
 - Læring - hva lærte dere med samarbeidet, hva har dere lært så langt.
 - Hvordan har du opplevd samarbeidet? Har forholdet endret seg gjennom prosjektet? På hvilken måte?
 - Har dere fått mer kompetanse som følge av samarbeidet?
- Hvordan sto resultatet for samarbeidet i forhold til det dere hadde planlagt?
 - Gikk dere i pluss?
- Hvordan er forholdet til den dere samarbeidet med etter endt samarbeid?
- Hva er visjonen/ hva ønsker dere å skape gjennom dette prosjektet?
- Hva tenker du om utviklersamarbeid fremover? «Er dette den nye utviklingsmetoden?»

Intervjuguide for eiendomsaktører i Kristiansand

Intervjuere: Martin Vågåsar og Johan Gehrken Bøyum

Eiendomsaktører fra Kristiansand

- I dette intervjuet skal vi prøve å undersøke utviklersamarbeid mellom eiendomsutviklere, og hvilken betydning samarbeidet hadde på prosjektet, formålet eiendomsutviklerne hadde med inngåelsen av samarbeidet, stemte målet med prosjektet overens med resultatet.

- Hvordan er brukt boligsalget i Kristiansand og nybolig?

- Hvor lenge tar det før en eiendom blir solgt?
 - Leilighet? Enebolig?
- Hvordan har prisutviklingen?
- Hvordan er fremtidssiktene for markedet?
- Hva er per nå den største fordelen og ulempen med å bo i Kristiansand?
- Det er høy aktivitet i Kristiansand, det er mye som blir regulert og det er mye som bygges. Hvem er det som initierer denne utbyggingen? Kommunen/offentlige, privat personer, selskaper, organisasjoner
- Etter hva vi har sett ser vi at det er ganske likevekt med hvor mye som reguleres og behovet. Kommunen sier i boligprogrammet at de ønsker å «hindre høye prisstigning på boliger».
 - Hvilke aktører er det som bygger i Kristiansand?
 - Er det noe typiske prosjekter som går igjen?
- Hvem eier i Kristiansand? Er det store grunneiere, er det mange små, organisasjoner, kommunen og etc.
- Hva tenker du at årsaken til den lave prisveksten i Kristiansand er?
- Hva er typisk for eiendomsutviklingen i Kristiansand?

- Er de lave boligprisene et problem for eiendomsutviklere i Kristiansand?
- Vet du noe om hvor mye av det som bygges som blir solgt?
- Har du noe kjennskap til byggekostnadene i Kristiansand området?
- Er det vanlig for eiendomsutviklere å samarbeide om prosjekter i Kristiansand, eventuelt hvem og hvilke prosjekt?
- Kjenner du til noen vi burde prate med?

Intervju med Kristiansand kommune

Intervjuere: Martin Vågåsar og Johan Gehrken Bøyum

- Hvem eier Kristiansand og hvordan er eiendomsforholdene?
- Hvem fremmer forslag til utbygging? Utviklere? kommunen eller grunneiere?
- Vil kommunesammenslåingen ha stor påvirkning boligutbyggingen og eiendomsmarkedet i Kristiansand? Hva forventer dere av sammenslåing og eiendomsmarkedet?
- Boligprisutviklingen?
- Har du noen erfaring med utviklersamarbeid?
- Har kommunen deltatt tidligere i en OPS-samarbeid?
- Føler du det er lettere å forholde seg til to utviklere (som samarbeider) eller en utvikler? Vil flere utviklere ha noe å si for utviklingsprosessen?

Altså flere utviklere som en sikkerhet i selve prosessen



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway