



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp.
Fakultet for landskap og samfunn

Risiko tilknyttet omdisponering av LNF arealer til boligformål

Risk associated with the process of rezoning an
open-air recreation area for residential purposes

Elvis Eidsvold Harsheim

Mastergrad i Eiendomsutvikling (M-EUTV)

Philip Christoffer Hjelseth

Mastergrad i Eiendomsutvikling (M-EUTV)

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i Eiendomsutvikling, ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Arbeidet med oppgaven ble påbegynt Januar 2019 og ferdigstilt Mai 2019. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er vurderingsgrunnlaget for faget M30-EUTV - Masteroppgave i eiendomsutvikling.

Temaet i oppgaven er tidligfase og plan- og reguleringsprosessen. Formålet har vært å kartlegge hvilke risikoelementer som forekommer, hvordan disse kartlegges, samt hvordan disse håndteres, under prosessen ved å endre formålet av et område fra LNF til bolig. Videre er det studert hvorvidt valg av forhandlingsstrategi og strategisk valg av LNF-arealet kan påvirke plan- og reguleringsprosessen.

Det er med stor glede vi vil takke NMBU og alle involverte i fakultet for landskap og samfunn for tilrettelegging av ett lærerikt studie. En spesiell stor takk går til vår veileder, Terje Holsen førsteamanuensis ved Institutt for eiendom og juss på NMBU. Holsen har gitt gode tilbakemeldinger, innspill og tips gjennom hele prosessen. Videre vil vi takke alle eiendomsutviklere og kommunalt ansatte som har bidratt til denne oppgaven gjennom svar på dybdeintervju, e-post og på andre områder.

Vi håper du som leser denne oppgaven finner den av interesse og at den kan tilby interessante synspunkter og drøftelser innenfor temaet plan- og reguleringsprosessen. God fornøyelse.

Forfatterne av oppgaven er Elvis Eidsvold Harsheim og Philip Christoffer Hjelseth.

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven har vært å redegjøre for hvilke risikoelementer som finnes under omdisponering av LNF-arealer til boligformål. Vi har også ønsket å kartlegge hvordan disse risikoelementene blir håndtert. For å få et mest mulig helhetlig resultat, har vi hatt et ønske om å få perspektivene til både eiendomsutvikleren, og den kommunale siden av en slik prosess. Prosessen å endre formålsbestemmelse på et område er tradisjonelt omtalt i litteraturen som en av det mest risikofylte fasene i eiendomsutvikling. Dette har vært motivasjonen til å skape følgende problemstilling «*Hvordan kartlegger og håndterer risiko tilknyttet plan- reguleringsprosessen fra LNF- til boligformål blant eiendomsutviklerne i søndre Romerike?*». For å forsikre oss om at oppgaven går i dybden rundt temaet vi ønsket å undersøke, utarbeidet vi 8 forskningsspørsmål.

Forskningsdesignet på oppgaven hentet inspirasjon fra teori, tidligere oppgaver, samt et ønske på å spille på våre styrker som forskere. Designet baserte seg først på ett omfattende dokument- og litteraturstudie. Dette ble gjort for å sikre oss omfattende kunnskap rundt tematikken. Denne kunnskapen ville fungere som et bakteppe når vi konstruerte intervjuguidene. Videre hentet vi inn ny empiri ved semistrukturerte dybdeintervjuer. Våre informanter var ulike eiendomsutviklere i iblant annet søndre Romerike, samt administrasjonen fra tilhørende kommuner. Dybdeintervjuene ble valgt som metode da vi mener dette var den beste måten å innhente kunnskapen og erfaringen eiendomsutviklerne og administrasjonen besitter, for å besvare oppgavens problemstilling.

Funnene og resultatet av dybdeintervjuene belyser at det er høy risiko tilknyttet omdisponering av LNF-arealer til boligformål. Resultatene viste også at risikoen ville reduseres betydelig gjennom opparbeidelse av tillit, forhandlingsstrategi og korrekt valg av lokasjon. I teorien kan en slik omdisponering skje gjennom en vedtatt reguleringsplan, dog fremstår dette som at det ikke praktiseres i kommunene i søndre Romerike. Som resultat kreves det en rullering av kommuneplanen for at arealet skal bli omdisponert. Ettersom en rullering av kommuneplanens arealdel skjer hvert fjerde år, anser eiendomsutviklerne tid som et av de største risikoelementene. For å håndtere den høye risikoen nevnes tidlig kommunikasjon, differensiering av tomter, prosjektintern differensiering, opsjoner og lokalkunnskap, samt kunnskap til plansystemet som de viktigste risiko reduserende verktøyene tilknyttet en slik prosess.

Opggaven ønsker også å belyse om det oppstår forhandlinger i plan- og reguleringsprosessen. Dette ettersom administrasjonen og politikerne kan vedta privatinitiert planer, om de ser seg enige i planforslaget. Til tross for at en slik plan strider mot kommuneplanens arealdel. Oppgaven ser derfor på to ulike forhandlingsstrategier, disse er fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger. Av resultatene kommer det frem at administrasjonen i større grad er opptatt av kunnskapsbasert tillit. Videre påpeker utviklerne at det er viktig å opparbeide identitetsbasert-tillit til administrasjonen. Likevel påstås det av administrasjonen at de er opptatt av å behandle alle likt ettersom det er lovpålagt og politisk korrekt. Dog fremstår tillit og integrasjonsforhandlinger som fordelaktig for senere prosjekter. Dette virker kjent blant utviklerne og det kommer frem av funnene i denne oppgaven at administrasjonen tar med seg tidligere erfaringer videre til senere prosjekter.

Abstract

The objective for this study has been to explain what risk elements exist when areas are to be regulated from open-air recreation areas to residential areas. We also wanted to identify how these risk elements are handled. To obtain the most holistic result, we have had a desire to get the perspectives of both the real-estate developer and the municipal side of the process. The process of modifying the purpose of an area is traditionally referred to in the literature as one of the riskier phases in real-estate development. This has been part of the motivation to create the following theses: *"How is risk associated with the regulation process from open air recreation area to residential areas mapped and handled among the real-estate developers in southern Romerike?"* In order to make sure that the study goes in depth within the sub-topics we wanted to investigate, we made 8 research questions.

The research design of the thesis borrowed inspiration from theory, similar assignments, and a desire to play on our strengths as researchers. The design was first based on a comprehensive document and literature study. This was done to ensure our extensive knowledge of the subject. This knowledge would act as a backdrop when we constructed the interview guides. Furthermore, we collected new empirical data at semi-structured in-depth interviews. Our informants were different real-estate developers in southern Romerike, as well as representatives from associated municipalities. The in-depth interviews were chosen as a method, as we believe this was the best way to obtain the knowledge and experience of the informants.

The findings and the results of the in-depth interviews highlight that there is a high risk associated with the process of rezoning an open-air recreation area for residential purposes, but that it will be significantly reduced through trust, negotiating strategy and the location of the property. In theory, such a reassignment can take place through an approved zoning plan, however, this appears not to be practiced in the municipalities of southern Romerike. As a result, a renewal of the municipal area-plan is required for the open-air recreation area to be rezoned. As a renewal of the municipal area-plan occurs every fourth year, real-estate developers consider time to be one of the biggest risks. To deal with the high risk, early communication, differentiation of land, project internal differentiation, an option and local knowledge, as well as knowledge of the plan and zoning system as the most important risk-reducing tools mentioned by the informants.

This paper also wants to elucidate whether negotiations are taking place in the planning and regulation process. This is because the administration and politicians can adopt privately-initiated plans, if they agree with the plan proposal. This despite the fact that the privately-initiated plan violates the area plan of the municipality. The thesis therefore looks at two different negotiation strategies, these are distributive negotiations and integration negotiations. From the results it emerges that the administration accumulates a knowledge-based to the real estate developers. The real-estate developers on the other hand, seems to be more focused on building a identity-based trust to the administration. Nevertheless, it is pointed out by the administration that they are committed to treating everyone equally as it is legally required and politically correct. However, trust and integration-negotiations appear to be beneficial for later projects. This seems commonly known to the real-estate developers and it emerges from the findings in this paper that the administration brings past experiences to later projects.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål med oppgaven	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensning	3
1.5 Oppbygging	5
1.6 Begreper og terminologi	6
2 Teori og Litteratur	9
2.1 Eiendomsutvikling	9
2.2 Tomtesøk	10
2.2.1 Akkvisisjons plan for tomtesøk	11
2.2.2 Akkvisisjon av uregulert vs. regulert eiendom	12
2.3 Plan- og reguleringsprosessen	13
2.3.1 Plan- og bygningsloven	13
2.3.2 Plansystemet	13
2.3.3 Rullering av kommuneplanen	14
2.3.4 Reguleringsprosessen	15
2.3.5 Aktørene i reguleringsprosessen	17
2.3.6 Planhierarkiet/Myndighet struktur	18
2.3.6.1 Planlegging på 3 nivåer:	19
2.4 Risiko	22
2.4.1 Risikostyring i prosjekter	22
2.4.2 Systematisk risiko	23
2.4.3 Usystematisk Risiko	24
2.4.4 Risikokartlegging	24
2.4.5 Risikohåndtering	26

2.4.6 Risikostyring	27
2.4.7 Risiko i plan- og reguleringsprosessen	27
2.4.7.1 Ulike saksbehandleres tolkning av plan- og bygningsloven:	28
2.4.7.2 Innsigelser	30
2.4.8 Styring av reguleringsrisikoen	31
2.4.8.1 Kommunikasjon og åpen prosess:	31
2.4.8.2 Lokalkunnskap:	31
2.4.8.3 Aktiv styring:	32
2.4.8.4 Gjennomgang av tidligere prosjekter:	32
2.4.9 Positiv risiko:	32
2.5 Forhandlingsteknikker	33
2.5.1 Hvorfor vi tar for oss forhandlinger:	33
2.5.2 Tillit:	34
2.5.2.1 Ulike typer tillit:	34
2.5.2.2 Tillitens rolle i forhandlinger	36
2.5.2.3 Hvordan skape tillit i forhandlinger:	37
2.5.3 Fordelingsforhandlinger	38
2.5.3.1 Forhandlingssonen:	39
2.5.3.2 Forhandlingsprosessen:	40
2.5.4 Integrasjonsforhandlinger:	41
2.5.4.1 Fire steg i integrasjonsforhandlinger:	42
2.5.4.2 Interesseanalyser	44
2.6 Delkonklusjon	46
3 Metode	47
3.1 Forskningsdesign	47
3.3 Fremgangsmåte	49
3.3.1 Søkeprosessen:	49
3.3.2 Litteratursøk:	50
3.4 Intervju	50
3.4.1 Intervjuobjekter	52
3.5 Delkonklusjon	53
4 Empiri	54

4.1 Risiko	54
4.1.1 Kartlegging av risiko	54
4.1.1.1 Kart og erfarings analyser:	54
4.1.1.2 Grunnforhold og konsept analyser:	55
4.1.2 Risikoelementer	55
4.1.3 Risikofylte faser i plan- og reguleringsprosessen	57
4.1.4 Håndtering av risiko	58
4.1.5 Motivasjonen bak slike prosjekter	60
4.2 Tomtesøk	61
4.2.1 LNF-arealets lokasjon påvirkning på risikoprofilen	61
4.3 Forhandlinger	62
4.3.1 Hvilken grad involveres de involverte i forhandlingsprosessen	63
4.3.2 Hvilke aktører er mest fordelaktig å forhandle med	63
4.3.3 Forholdet til planmyndighetene i kommunen	64
4.3.4 Tiltak for å bedre tillit hos planmyndighetene	65
4.3.5 Identifikasjon av felles problemer for å skape en «vinn-vinn» løsning	66
4.3.6 Vil en «vinn-vinn» strategi være til fordel for senere prosjekter	67
4.1 Risiko	68
4.1.2 Risikoelementer	68
4.1.3 Risikofylte faser i plan- og reguleringsprosessen	70
4.1.4 Håndtering av risiko	70
4.2 Tomtesøk	72
4.2.1 LNF-arealets lokasjon påvirkning på risikoprofilen	73
4.3 Forhandlinger	73
4.3.1 Hvilken grad involveres de involverte i forhandlingsprosessen	74
4.3.2 Forholdet mellom administrasjon og utvikler	74
4.3.5 Identifikasjon av felles problemer for å skape en «vinn-vinn» løsning	76
4.3.6 Vil en «vinn-vinn» strategi være til fordel for senere prosjekter	77
4.4 Delkonklusjon	78
5 Analyse og drøftelser	79
5.1 Risiko	79
5.1.1 Kartlegging av risiko	79

5.1.2 Risikoelementer	80
5.1.3 Risikofylte faser i plan- og reguleringsprosessen	86
5.1.4 Håndtering av risiko	87
5.1.5 Motivasjonen bak slike prosjekter	92
5.2 Tomtesøk	93
5.2.1 LNF-arealets lokasjon påvirkning på risikoprofilen	94
5.3 Forhandlinger	96
5.3.1 Fordelingsforhandlinger	96
5.3.2 Integrasjonsforhandlinger	97
5.3.3 Tillit	100
5.3.4 Tillit til de involverte i plan- og reguleringsprosessen	101
5.3.5 Identifikasjon av felles problemer for å skape en «vinn-vinn» løsning	104
5.3.6 Vil en «vinn-vinn» strategi være til fordel for senere prosjekter	106
5.4. Delkonklusjon	107
6 Konklusjon	108
6.1 Problemstilling	108
6.2 Hvordan kartlegger utviklere risikoen i plan- og reguleringsprosessen?	108
6.3 Hvilke risikoelementer er tilknyttet plan- og reguleringsprosessen?	108
6.4 Hvilken fase i plan- og reguleringsprosessen er det tilknyttet størst risiko	109
6.5 Hvordan håndteres risikoen tilknyttet plan- og reguleringsprosessen?	109
6.6 Hvilke LNF-arealer vil det være lavere risiko ved en omdisponering til boligformål?	110
6.7 Benyttes det en forhandlingsstrategi i plan- og reguleringsprosessen?	110
6.8 Opparbeides det tillit mellom de involverte i en plan- og reguleringsprosess?	111
6.9 Vil tidligere plan- og reguleringsprosesser redusere risikoen for senere plan forslag?	111
7 Avsluttende refleksjoner	112
7.1 Kritikk av oppgaven	112
7.2 Forslag til videre studier	112
7.3 Erfaringer	113
8 Litteraturliste	114
Tabell og figur liste	117
Vedlegg	118

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for valg av tema til masteroppgave er et ønske om å belyse hvordan eiendomsutviklere og kommunens administrasjon ser på risikoen ved å gjennomføre en omregulering fra Landskap Natur og Frilufta arealer, heretter kalt LNF til boligformål. Tematikken i oppgaven omhandler hvilke risikoelementer som finnes, samt hvordan disse håndteres i en prosess som tar et område fra LNF- til bolig formål. Forskningen tar utgangspunkt i å identifisere de mest sentrale risikoelementene i denne prosessen, samt vurdere hvilke grep som er mest effektive i form av å håndtere dette. I bransjen er det ofte vurdert dit hen at å ta et område fra LNF- til boligformål er tilknyttet høy risiko. Oppgaven ønsker derfor å belyse hvilke elementer som gjør at denne prosessen er assosiert med så høy risiko. For å få en helhetlig vurdering på denne tematikken, ønsket vi å få uttalelser fra både eiendomsutviklere og kommunalt ansatte. Hovedårsaken for at vi ønsker å forske på dette temaet, er basert på vårt inntrykk at eiendomsutviklere unnviker denne prosessen. Ved å identifisere risikoelementene, samt hvordan disse blir håndtert, håper vi å bidra med kunnskap, slik at noe av usikkerheten blir redusert. Vi ønsker også kartlegge hvilke tiltak en kommune kan gjøre for å påse at prosessen ender med best mulig resultat for samtlige involverte.

Vi ser at det er gjort noe forskning på dette tema, men i liten grad knyttet direkte opp mot LNF områder. Ser vi på hvor omfattende denne prosessen er, og hvor store konsekvenser slike prosesser har på arealfordeling i landet, følte vi det var nødvendig med grundigere undersøkelser rundt tematikken. Oppgaven søker dermed å bidra med ny kunnskap og empiri rundt denne prosessen. Det er også et ønske om at en slik oppgave kan være en start på at mere fokus blir gitt på denne vesentlige delen av plan- og reguleringsprosessen.

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å kaste et lys over risikoelementene tilknyttet dagens plan- og reguleringsprosess, spesifikt prosessen ved å endre formålsbestemte på et område fra LNF til boligformål. Ved å identifisere disse risikoelementene, samt undersøke hvordan dette blir håndtert, ønsker vi å bidra til å danne en bedre forståelse av hva som kan gå galt i en slik prosess. Ved å kartlegge dette, kan oppgaven identifisere sannsynlige usikkerhet punkt i kommende prosjekter. Forhåpentligvis ville dette bidra til at eiendomsutviklere, og Kommuner kan i en tidlig fase identifisere mulige utfordringer ved slike plan- og reguleringsprosesser, samt måter å håndtere disse på. Ved å dokumentere dette, ønsker vi at de involverte partene kan redusere sjansen for at liggende problemstillinger spolerer fremtidige prosjekter.

Videre så vi det som interessant å velge en vinkling på oppgaven som omhandlet LNF områder, da det stadig er mere press på områder som historisk sett har vært tilegnet LNF kategorien. En slikk press, kombinert med den eventuelle store økonomiske oppsiden for en part som klarer å endre formålsbestemmelse gjør dette til et spennende tema. Vi har også identifisert at det finnes en hel del usikkerhet rundt denne prosessen, noe som muligens kan komme av at det er lite tidligere forskning som omhandler dette tema. Ved å belyse denne prosessen ønsker vi å sette et søkelys på dette, og håper at det kan være starten på et større fokus rundt denne viktige delen av plan- og reguleringsprosessen.

1.3 Problemstilling

Oppgaven ønsker å belyse risikoelementer og hvordan disse kartlegges og håndteres ved et planforslag som foreslår et område omdisponert fra LNF- til boligformål i søndre Romerike. Oppgaven benytter derfor følgende hovedproblemstilling;

Hvordan kartlegger og håndterer risiko tilknyttet plan- og reguleringsprosessen fra LNF- til boligformål blant eiendomsutviklerne i Søndre Romerike?

For å forsikre oss om at oppgaven går i dybden rundt undertemaene vi ønsker å undersøke, er det utarbeidet 8 forskningsspørsmål, disse er som følger;

1. *Hvordan kartlegger utviklere risikoen i plan- og reguleringsprosessen?*
2. *Hvilke risikoelementer er tilknyttet plan- og reguleringsprosessen?*
3. *Hvilken fase i plan- og reguleringsprosessen er det tilknyttet størst risiko?*
4. *Hvordan håndteres risikoen tilknyttet plan- og reguleringsprosessen?*
5. *Hvilke LNF-arealer vil det være en lavere risiko ved en omdisponering av til boligformål?*
6. *Benyttes det en forhandlingsstrategi i plan- og reguleringsprosessen?*
7. *Opparbeides det tillit mellom de involverte i plan- og reguleringsprosessen?*
8. *Vil tidligere plan- og reguleringsprosesser redusere risikoen for senere planforslag?*

Vi vil i kapittel 6; konklusjon, primært besvare de ovennevnte forskningsspørsmålene for å konkludere oppgaves problemstilling. Dog blir de benyttet og drøftet gjennom oppgaven.

1.4 Avgrensning

Eiendomsutvikling består av en rekke prosesser fra akkvisisjon til ferdigstillelse av et utviklingsprosjekt. Det er en rekke juridiske, finansielle og tekniske aspekter mm. som inngår i eiendomsutvikling. I eiendomsutvikling deles gjerne prosjekter opp i ulike faser, og det er tidlig fase som er fokuset for denne oppgaven. Oppgavens fokus omhandler prosessen rundt en omdisponering av et LNF-arealet til boligformål, samt hvilken risiko og type forhandlinger som ligger ved slike prosjekter. De juridiske og økonomiske aspektene ved en slik omdisponering er ikke fokuset til denne oppgaven.

I den grad økonomi eller juridiske føringer blir beskrevet i oppgaven, vil dette ha sammenheng til risikoelementer i plan- og reguleringsprosessen.

Oppgaven omhandler et nokså presist geografisk område i Østlandet regionen, nærmere søndre del av Romerike. Med bakgrunn i dette kan ikke resultatene i denne oppgaven generaliseres for eiendomsutviklings bransje på nasjonalt nivå. Dog gjelder plan- og bygningsloven som blant annet styrer plan- og reguleringsprosessen i Norge når en driver eiendomsutvikling uavhengig av geografisk område. Det kan derfor tenkes at flere av funnene og analysene i denne oppgaven kan generaliseres. Videre fremstår det av tidligere forskning som at denne formen for eiendomsutvikling er svært risikabel, som begrenser antall aktører som bedriver denne formen for eiendomsutvikling.

Bakgrunnen for valget av dette geografiske området er blant annet nærhet til Oslo, gode kollektivt tilbud inn til Oslo, stor andel LNF-arealer, eiendomsutviklere som driver denne formen for eiendomsutvikling og befolkningsprognoser som tilsier høy befolkningsvekst i årene som kommer. Det er forventet sterk vekst i den søndre delen av Romerike, en vekst som tilsvarer 31,8% frem til 2030 (Aasum, 2018).

Med slike prognoser, samt klare føringer i regional plan for areal og transport for Oslo og Akershus samt nasjonale forventninger bør søndre del av Romerike etablere boliger for å huse befolkningsveksten. Det er naturlig å tenke seg at til dette vil øke mulighetsrommet innenfor satsingspunktene, derimot kan slike føringer også fungere hemmende for områdene utenfor de utvalgte geografiske områdene. Grunnen til dette er at nevnte overordnede føringer er klare på at de vil utvikle sentrums eiendommer, før eventuell etablering av nye områder i utkanten av sentrum. Ettersom søndre del av Romerike har mye LNF-arealer i sitt geografiske område, kan det tenkes at disse arealene med årene vil bli omdisponert i kommuneplanenes arealdel til boligformål.

Eiendomsutviklerne vi har intervjuet er å anse som vel etablerte med denne formen for utvikling i Romerike, ettersom de har flere års erfaring, dog er de ikke å anse som store aktører når det gjelder eiendomsutvikling på nasjonalt nivå. Utover eiendomsutviklere har vi intervjuet administrasjonen i ulike kommuner i søndre del av Romerike.

Oppgavens fokus er derfor avgrenset til eiendomsutvikling i tidligfase, hvor eiendomsutvikler foreslår et område omdisponert ifra LNF- til boligformål, i søndre Romerike.

1.5 Oppbygging

Oppgaven bygges opp av 7 kapitler som søker å belyse oppgavens problemstilling.

Kapittel 1 omhandler bakgrunnen og formålet med oppgaven, samt problemstilling, avgrensning, oppbygging, tidligere forskning på tema, samt begreper og terminologier.

Kapittel 2 omhandler teori og litteratur. Denne delen av oppgaven danner det teoretiske grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling. I litteraturen søkes det dypere forståelse for risiko og forhandlingsstrategier som en del av prosessen for en omdisponering av et LNF-areale til boligformål.

Kapittel 3 omhandler valg av metode for oppgaven. Her presenteres måten vi har valgt å benytte for å besvare oppgavens problemstilling.

Kapittel 4 omhandler empirien. I denne delen av oppgaven presenteres resultatene ifra intervjuene som deles inn i to deler. Del 1 omhandler resultatene ifra intervju med eiendomsutviklere som blant annet driver med eiendomsutvikling hvor det foreslås omdisponering av LNF-arealer til boligformål i søndre Romerike. Del 2 omhandler resultatene ifra intervjuene med saksbehandlere i hver sin kommune i søndre Romerike. Del 2 omhandler resultatene ifra intervjuene med saksbehandlere i utvalgte kommuner i søndre Romerike.

Kapittel 5 omhandler analyser og drøftelser. I denne delen av oppgaven sammenlignes resultatene fra intervjuene opp mot hverandre og tidligere teori og litteratur. Videre benyttes egne drøftelser for å belyse oppgavens problemstilling.

Kapittel 6 omhandler konklusjon. I denne delen av oppgaven besvares oppgavens problemstilling. Problemstillingen blir besvart gjennom 8 forskningsspørsmål, i det avsluttende kapitler som omhandler konklusjoner.

Kapittel 7 omhandler avsluttende refleksjoner. I den avsluttende delen av oppgaven presenteres forslag til videre arbeid, kritikk til egen oppgave og erfaringer.

1.6 Begreper og terminologi

Ettersom oppgaven innehar begreper og terminologier som har et vidt antall betydninger har vi benyttet følgende definisjoner og forklaringer av begreper i denne oppgaven;

Eiendomsutvikling: I denne oppgaven er følgende definisjon av eiendomsutvikling anvendt; «*en idemessig konseptutvikling, planformell håndtering, teknisk endring og transaksjoner med fast eiendom med sikte på verdistigning eller annen form for arealbasert verdistigning både for et foretaks- og samfunnsmessig perspektiv*» (Bøvre, 2008, s. 5). Oppgavens fokus omhandler den tidlige delen av eiendomsutvikling og planprosessen.

Usikkerhet: Usikkerhets begrepet benyttet er følgende for denne oppgaven; «*Usikkerhet er gitt ved differansen mellom den informasjonen som er nødvendig for å ta en sikker beslutning og den tilgjengelige informasjonen*» (PS2000, 1998).

Risiko: Risiko blir derfor i denne oppgaven brutt ned til usikkerhet og konsekvens. På bakgrunn av dette tar oppgaven for seg følgende definisjon av risiko hentet ut ifra Norsk standard, Krav til risikovurderinger; «*Risiko er et uttrykk for kombinasjonen av sannsynligheten for og konsekvensen av en uønsket hendelse*» (NS5184, 2008).

Reguleringsrisiko: Ettersom det er ulike typer risiko i de ulike fasene i et utviklingsprosjekt vil oppgavens fokus omhandle reguleringsrisiko. Reguleringsrisiko vil blant annet være den risikoen som oppstår i den første fasen av et utviklingsprosjekt. Reguleringsfasen blir derfor ofte beskrevet som den fasen hvor risikoen er størst i et utviklingsprosjekt (Haugrud & Hagen, 2018). Denne oppgaven vil sette søkelys på risikoen knyttet til reguleringsprosessen.

Reguleringsprosessen: Reguleringsprosessen etter plan- og byggingsloven er den fasen som avgjør den formelle rammen som en eiendomsutvikler må forholde seg til, når det gjelder videre utforming av prosjektet (Leikvam & Olsson, 2014, s. 52). I denne oppgaven vil det være prosessen fra LNF-arealer som foreslås regulert til boligformål i kommuneplanens arealdel.

Omdisponering fra LNF- til boligformål: Med omregulering fra LNF- til boligformål menes de arealene i kommuneplanens arealdel som er avsatt til Landbruk, Natur eller Fritidsformål, som foreslås omregulert til boligformål. Det vil si de arealene i kommuneplaner som ikke er avsatt til utbyggingsformål. Kommuneplanens arealdel bruker et soneringssystem, for å skille formålene til de ulike arealene i en kommune. LNF arealene i kommuneplanens arealdel vil typisk være de grønne sonene, hvor bolig er de gule sonene.

Planforslag: Arealenes formål blir avsatt i kommuneplanens arealdel. Disse setter føringene for hva arealet kan benyttes til. Tidligere var det planmyndighetene alene som bestemte hvordan arealene skulle disponeres, men etter innføringen av ny Plan- og bygningslov i 2008 kan de private også fremme planforslag. Oppgaven tar derfor for seg de privatinitierte planene, som strider imot kommuneplanens arealdel.

Plan- og reguleringsprosessen: Med dette mener vi et samlebegrep som inkorporerer både planforslag, samt reguleringsprosessen. Dette er prosessen som gjennomføres når formålsbestemmelsen ønskes endret fra eksempelvis LNF til boligformål. Oppgaven vil gå videre i detalj og forklarer hvilke ulike måter dette kan gjennomføres på.

Forhandlinger: Oppgaven benytter følgende definisjon av forhandling; “Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning forhandler de” (Rognes, 2012).

Fordelingsforhandlinger: Fordelingsforhandlinger omhandler forhandlinger hvor en fordeler noe, hvor avtalemulighetene er et kompromiss der en av de involverte partene må gi etter for kravene til den andre. Fordelingsforhandlinger innebærer derfor bare «vinn» for den ene parten og «tap» for den andre (Rognes, 2012).

Integrasjonsforhandlinger: Med integrasjonsforhandlinger, menes en forhandlingsteknikk som involverer alle partene med et mål om «vinn-vinn» situasjon for de involverte. Alle partene skal integreres i forhandlingene og løsningen på problemet skal ikke baseres på rene kompromisser. Partene må derfor være villige til å dele sine interesser og informasjon, dette for å skape en optimal avtale (Rognes, 2012).

Aktører: Med aktører menes i denne oppgaven personer og instanser som på et vis er tilknyttet til reguleringsaken, som har både rett og plikt til å medvirke etter Plan- og bygningsloven §5-1. Disse vil være alle statlige, regionale og kommunale myndigheter og andre offentlige organer, private organisasjoner og institusjoner, som blir berørt av forslaget. Det med bakgrunn i at berørte skal informeres, og de berørte har rett til uttalelse innen en fastsatt frist jfr. PBL §5-2, dersom et planforslag blir sendt på høring.

Prosjekt: Med prosjekt menes det i denne oppgaven eiendomsutvikleres tidshorisont ifra akkvisisjon av et LNF-området til de har fått og/eller jobber med å få området/arealet omregulert til boligformål. Det er viktig å merke seg at i noen prosjekter lykkes ikke utvikleren å få området omdisponert.

2 Teori og Litteratur

Det påfølgende kapittelet er bygget opp av teori og litteratur som søker å belyse oppgavens problemstilling. Kapittelets oppbygning er ulike delkapitler, hvor temaene i fokus omhandler plan- og reguleringsprosessen, risiko og forhandlingsteknikker. Formålet med dette kapittelet er å danne et teoretisk grunnlag for forståelse av oppgavens problemstilling. Videre er dette kapittelet og funnene i litteraturen pilaren for senere drøfting av empirien fra gjennomførte dybdeintervjuer. Tidlig i prosessen var det tydelig at det var begrenset litteratur direkte på tematikken til oppgaven. Dog fantes det en del separat litteratur som omhandlet viktige momenter i oppgaven, og vi valgte å anvende så mye av denne som mulig. Kriteriene anvendt i utvalget av litteratur, forklares i detalj i kapittel 3 «Metode». Til tross for at det ikke fantes utallige liggende studier, fant vi fire forskningsoppgaver som på mange måter ble rammene for oppgaven. Carl Henrik Graff sin masteroppgave, Jørn Kjell Rognes bok om forhandlinger, Røsnes og Kristoffersens bok om eiendomsutvikling i tidlig fase og Leikvam og Olssons bok om eiendomsutvikling var disse rammene.

2.1 Eiendomsutvikling

Eiendomsutviklingen er en vesentlig del av næringskjeden som omtales som «Anlegg-, bygg og eiendomsnæringen» (VIRKE, 2019). Dette er Norges største næring målt i antall bedrifter, og hadde en anslått omsetning på 100 milliarder kroner i 2018 (VIRKE, 2019). Eiendomsutviklings hovedoppgave i denne næringskjeden er ifølge Røsnes å fremskaffe byggegrunn med tilhørende arealer for nybygging, samt ombygging eller revitalisering av allerede eksisterende eiendommer (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Å fremkalle en klar definisjon på eiendomsutvikling har vist seg noe utfordrende, da ulike aktører fokuserer på ulike elementer av prosessen. I følge Leikvam og Olsen kan eiendomsutvikling defineres som «å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning» (Leikvam & Olsson, 2014). Elin Børrud har en noe annerledes definisjon som går ut på at eiendomsutvikling er arbeidet med å skape en verdiutvikling basert på utvikling av fast eiendom. Børrud går videre og forklarer at fundamentet for all verdiskaping i eiendomsutvikling er knyttet til grunnrenteavviket, et begrep hun låner fra Neil Smith (Smith, 1989). Børrud forklarer at grunnrenten beror på: 1. Hva eiendommen brukes til, 2. Bygningsverdien på det som står der, 3. Hvilken lokalisering arealet har,

4. Hvor stor etterspørsel det er etter det som arealet brukes til (Børrud, 2005, s. 83).

Eiendomsutvikleren vil da kunne skape verdier ved å finne arbitrasjen mellom kostnaden på eiendommen med dagens grunnrente og kostnaden på den fremtidige grunnrenten etter visse tiltak er gjennomført. For at en eiendomsutvikler skal ha muligheten for å skape store verdier, er det som oftest en reguleringsprosess som må gjennomføres med de kommunale myndighetene. Ifølge Barlindhaug så betyr dette at eiendomsutvikleren og kommunen er gjensidig avhengig av hverandre, da kommunen behøver utviklere for å etablere ny eiendom i kommunen, og utvikleren er avhengig av tillatelser fra kommunen (Barlindhaug, 2005). Prosessen hvor det kan skapes store arbitrasjer (verdier) er blant annet når eiendomsutviklere får omregulere et område fra LNF- (svært lav grunnrente) til boligformål (svært høy grunnrente).

2.2 Tomtesøk

Med uregulert tomt, menes de arealene i kommuneplanens arealdel som ikke er avsatt til bolig eller andre utbyggingsformål. Arealene vil typisk være avsatt til landbruk, natur eller fritids formål, også kalt LNF-arealer. Likevel ser utviklere potensiale til å få omregulert LNF-arealene til bolig og/eller utbyggingsformål, uavhengig om det strider mot kommuneplanens arealdel. Fremgangsmåtene for søk etter uregulert tomt kan ifølge Røsnes deles inn i tre kategorier basert på områdets karakter (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Områder som grenser til regulerte områder. Tomtesøket gjennomføres inntil eller innenfor eksisterende eller planlagt infrastruktur, eller som kan tilkobles ved utvidelse. Det samme gjelder tilgjengeligheten til andre typer fellesordninger som skole, barnehager etc.

Områder som grenser til bebygde områder. På lik linje som overnevnte kategori, søkes det etter tomt som ligger inntil eksisterende eller planlagt infrastruktur, samt mulighetene for tilgang til andre typer fellesordninger.

Områder som antas å ha kommersielle kvaliteter knyttet til beliggenhet eller andre positive markedsrelaterte egenskaper. Her søkes det etter tomter som baseres på attraktivitet til området, enten det er menneskeskapte eller naturgitte relasjoner. Selv ved denne formen for tomtesøk, er det viktig å se på muligheten for tilkobling til eksisterende eller planlagt infrastruktur og andre fellesordninger.

2.2.1 Akkvisisjons plan for tomtesøk

For tomtesøk kan det være hensiktsmessig å ha en viss struktur. Strukturen kan gjerne være i form av en sjekklister for hva en ser etter på en utviklingseiendom. En av de første stegene blir derfor å sette seg inn i kommuneplanens arealdel, altså den del som beskriver hvordan politikerne ønsker å benytte arealene. For eiendomsutviklere går det normalt sett et skille med LNF- og andre spesialområder, og de arealene som er avsatt til ulik form for utbygging.

En sjekklister for akkvisisjon av eiendom også kjent som akkvisisjons plan kan eksempelvis se slik ut (Røsnes & Kristoffersen, 2014);

- Regulert eller uregulert område
- En geografisk beliggenhet
- Sol- og utsiktsforhold
- Tomtestørrelse (min/max)
- Antall enheter (min/max)
- Tilgjengelighet til kollektivtransport
- Bebygdt eller ubebygdt tomt, eventuelt utnyttelse og formål
- Strøkets karakter; beliggenhet, attraktivt stigende, stabilt etc.
- Markedssegmentet for mulige prosjekter
- Verdinivå, pris og andre økonomiske aspekter
- Konkurransanalyser for å danne et bilde av andre aktører interesse
- Segment vurdering; leiligheter, enebolig, kontorer etc.
- Avtaleformer og innhold i forhold til anskaffelse
- Eventuelle andre forretningsideer som vil påvirke tomteakkvisisjonen

Ved å ha en gjennomtenkt akkvisisjons plan, med tilstrekkelig strategi og økonomisk forankring i egen bedrift, vil dette være et godt verktøy for effektivt å gjennomføre strategiske søk etter utviklingseiendom. Videre er det fordelaktig at akkvisisjon planene inngår i den overordnede langsiktige planen for selskapet. Behovet for akkvisisjon av ytterligere tomter, bør ta utgangspunkt i selskapets tomtebank, og tomtenes ulike fase i utviklingen (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Oppgaven tar for seg akkvisisjon av LNF-arealer en ønsker omregulert til boligformål.

2.2.2 Akkvisisjon av uregulert vs. regulert eiendom

Ettersom LNF-arealer ikke er regulert med utbyggingsformål, knyttes det derfor høy risiko til disse arealene. Likevel, kan en oppnå stor gevinst om man lykkes med en omregulering av LNF-arealer til utbyggingsformål, dette om politikere og administrasjonen ser seg enig i forslaget (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Ettersom regulert eiendom normalt sett vil være dyrere å anskaffe sammenlignet med uregulert eiendom, vil det være ulik utviklingspremie knyttet til prosjektet. Likevel er spennet på utviklingspremien fra liten-stor på både regulert og uregulert eiendom. I praksis vil utviklingspremien på uregulert eiendom gjerne være stor, i motsetning til regulert tomt med bakgrunn i at andre har tatt del i en verdiskapning på et tidligere tidspunkt (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

EGENSKAPER	UREGULERT	REGULERT
Beliggenhet	Rurale strøk	Urbane strøk
Bebyggelse	Sjelden	Ofte
Antall – berørte?	Få	Mange
Avtalemodell	Langsiktig	Kortsiktig
Inngangsbillett, pris	Lav	Høy
Reguleringsrisiko	Lav til høy	Lav til høy
Utviklingspremie	Liten til stor	Liten til stor

Tabell 1: Karakteristikk av tomt etter egenskaper av tomt: Kilde: (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Som en ser i tabellen graderes reguleringsrisikoen og utviklingspremien fra lav til høy og liten til stor for både regulert og uregulert eiendom. Dog kan det tenkes at reguleringsrisikoen er fra høy til lav, og utviklingspremien er fra stor til liten for uregulert eiendom. Dette med bakgrunn i at utvikler tar del i verdiskapningen helt fra start. Om en utvikler velger å satse på regulert eller uregulert eiendom, vil gjerne variere fra forretningsstrategien, markedssegment og tomtetilgang. Ofte vil nok utviklere også velge en både- og strategi, der en fokuserer mer på de faktiske kommersielle utviklingsmuligheter enn entydig planstatus. Videre kan det være hensiktsmessig å ha god oversikt over markedet og konkurrentene, ettersom disse kan bane vei for nye utviklingsprosjekter på geografiske områder en selv ikke har tenkt ut. Som resultat kan dette føre til at konkurrentene også gjennomfører de innledende og kostnadsstunge grepene som blant annet opparbeidelse av infrastruktur (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

2.3 Plan- og reguleringsprosessen

2.3.1 Plan- og bygningsloven

Lov av 06 juni 2008 lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven), styrer blant annet Norges plan- og reguleringsprosess. Plan- og bygningsloven kalt PBL, er blant annet en prosessuell lov, som beskriver hvordan plan- og reguleringsaker skal gjennomføres i Norge. Loven er bygd opp av ulike kapitler og deler, hvor plandelen er den sentrale for plan- og reguleringsprosessen. I denne delen av loven beskrives også krav til innsendelse for reguleringsaker, tidsfrister mm. Plan- og reguleringsprosessen oppleves likevel som utfordrende og risikofylt på tross av detaljerte beskrivelser og regler for søknader. Ettersom vedtakene besluttet av kommunestyrene, kan det trolig være ulik tolkning av samme regelverk fra kommune til kommune som er årsaken til dette (Graff, 2014). Saksbehandlers kunnskap og tolkning av loven, samt politiske føringer vil derfor ha en påvirkning på forutsigbarheten i dagens plan- og reguleringsprosess (Børrud, 2005). Et godt kjennskap til plan- og bygningsloven og lovens oppbygning vil trolig være til stor fordel når en utvikler ønsker omregulere et LNF-areal til boligformål.

2.3.2 Plansystemet

Plansystemet i Norge bygges opp av statlige-, regionale og kommunale planer. Disse setter føringer og har en rådgivende funksjon for hverandre. Videre er det plan- og bygningsloven som beskriver hvordan gjennomføringen i planleggingen skal gjøres på de ulike nivåene. Planene i Norge har de «spillereglene» de offentlige organer setter for initiativtakere, som berørte kan eller må forholde seg til (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Dog bærer dagens plansystem preg av en samordning mellom de offentlige og private interessentene. Dette for å ha en planlegging som i større grad er samarbeidsorientert (Hammer, 2016).

Samordningen av planleggingen har resultert i nye utfordringer ettersom planmyndighetene overlater mye av kontrollen for detaljreguleringen til de private, samtidig som de ønsker å styrke kontrollen på den overordnede planleggingen (Børrud, 2005). Dette kan blant annet resultere i interessekonflikt mellom privat initierte planer og kommuneplaner. Som resultat kan dette føre til en mer forhandling styrt plan- og reguleringsprosess, ettersom utviklere har mulighet til å påvirke

reguleringsplanen. Utviklere vil derfor ha et større insentiv til å inngå avtaler med planmyndighetene (Børrud, 2005). Som resultat, kan dette føre til at det oppstår forhandlinger med de involverte i en reguleringsprosess der det søkes omdisponering av et LNF-arealeet til boligformål.

Plansystemet i dag bruker en soneringsmetode. Med det menes at ulike arealer i planene avgrenses til ulikt formål. Det benyttes fargekoder for å identifisere hva arealene skal disponeres til. Det norske plan- og reguleringsystemet er derfor bygd opp på et regulatorisk soneringssystem basert på to hovedprinsipper. Disse to prinsippene er en skjønnsmessig vurdering og myndighetsbestemt sonering. Basert på en skjønnsmessig vurdering, kan derfor en eiendomsutvikler få omregulert arealer til boligformål, selv om det er i strid med overordnede planer. Dette om stat, kommune og utvikler ser seg enig i at boligformål er det mest egnede formålet for eiendommen (Børrud, 2005).

De privatinitierte planforslagene har på lik linje med de offentlige planene retningslinjer funnet i plan- og bygningsloven. Denne oppgaven vil ha sitt fokus rundt de privat initierte reguleringsplanene. Dette med bakgrunn i at plan- og bygningsloven setter føringer for hvordan saksbehandlere i kommunen skal håndtere plansaker. Det vil derfor åpnes opp for et handlingsrom i kommunene, som må foreta en skjønnsmessig vurdering av privatinitierte planforslag (Graff, 2014). Dette med hensyn til privatinitierte planforslag som omhandler omregulering fra LNF-arealer til boligformål.

2.3.3 Rullering av kommuneplanen

Enhver kommune skal ha en kommuneplan, en slik plan vil være delt opp i en samfunnsdel og en arealdel (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2019). Vi vil fokusere på arealdelen da denne kan ha vestlige konsekvenser for gjennomføringen av prosessen med å omdisponere LNF-arealer til boligformål. Kommuneplanens arealdel skal ifølge lovkommentar til plan- og byggingen §11-7 fastsette hva i kommunen som er tillatt arealbruk, og hvilke restriksjoner som gjelder i planområdet gjennom arealformål, hensynssoner og generelle formålstilknyttede planbestemmelser og retningslinjer (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2019). Hvilket arealformål områder har, er av stor betydning da en vanligvis ikke vil kunne starte en reguleringsprosess på et område som ikke er tilegnet boligformål i kommuneplanen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Videre følger det av plan- og byggingen §10-1 at kommuneplanen skal utarbeides og vedtas minst en gang i hver valgperiode, altså hvert fjerde år.

Det er prosessen med utarbeidelsen av arealdelen til fornyet kommuneplan som oftest er muligheten for å endre arealformålet til et område (Miljøverndepartementet, 2012). Det vil si at det er denne prosessen som vanligvis blir anvendt av private eiendomsutviklere når man forsøker å endre arealformålet fra LNF- til boligformål. Det er viktig å merke seg, at selv om rullering av kommuneplanen er den klart vanligste måten å endre arealformålet til et område, så finnes det andre løsninger. §12-11 i plan- og bygningsloven åpner opp for at det juridisk sett ikke er noe i veien for en privat utvikler å gå til administrasjonen hos en kommune å be dem fremme en arealformåls endring. Derimot så kan administrasjonen med grunnlag i dagens lovverk nekte å fremme dette for politikerne. Dette resulterer i at utvikleren må gå direkte til politikerne og overtale dem til å vedta i planutvalget at administrasjon må fremme en søknad om endring av arealformål. I realiteten så betyr dette at denne fremgangsmåten svært sjeldent blir brukt for å få igjennom en arealformåls endring. Denne fremgangsmåten kan derimot fungere om det er tilfeller hvor det er stort politisk overtall for utvikling av et område, samt at alle er innforstått med at det ikke vil komme innsigelser på saken når den er på høring.

2.3.4 Reguleringsprosessen

Reguleringsprosessen etter plan- og bygningsloven er den fasen som avgjør den formelle rammen som en eiendomsutvikler må forholde seg til, når det gjelder videre utforming av prosjektet (Leikvam & Olsson, 2014, s. 52). Perioden hvor en eiendom blir regulert, har blitt omtalt som en av de viktigste periodene i eiendomsutviklings prosess (Leikvam & Olsson, 2014, s. 52). Grunnlaget for en slik påstand er at denne perioden er både hvor potensiale for verdiøkning/verditap er størst, samt at det kan være en tids- og ressurskrevende periode (Leikvam & Olsson, 2014, s. 52).

Kostnaden i en slik prosess kommer gjerne som et resultat av de nokså rigide kravene til en slik prosess i plan- og bygningsloven. Dette betyr at en utvikler må anvende mye egentid, eller innleid tid på å oppfylle kravene til dokumentasjon. En utbygger vil også etter plan- og bygningsloven §33-1 være pålagt å bekoste kommunens arbeid med saken, dette skjer via et saksbehandlingsgebyr.

Ettersom det er en lang tidshorisont for å få LNF-arealer omregulert til boligformål, kan saksbehandlingen ta tid, og derfor være kostbar. Hvordan en utbygger går frem i selve reguleringsprosessen vil være noe ulikt fra ulike kommuner, da selve planprosessen ikke er fastsatt i lov (Leikvam & Olsson, 2014, s. 105). Vi vil nå likevel presentere en vanlig planprosess, stegene i prosessen er hentet fra boken Eiendomsutvikling av Gunnar Leikvam og Nils Olsson, samt dokumentet «Planprosessen fra a til å» utgitt av Bærum Kommune.

Oppstart av plansak: Offisielt møte mellom kommune og utvikler som ofte vil bli skrevet referat fra. I møte vil gjerne en utvikler forklare sine tanker rundt prosjektet og vil få veiledning for videre arbeid og eventuelle krav kommune måtte ha.

Varsling av igangsatt planarbeid: Etter §12-8 i plan- og bygningsloven vil en eiendomsutvikler måtte informere om at planarbeidet er igangsatt, dette skjer via en lokalavis og elektroniske medier. Naboer og andre berørte parter vil også få nabovarsel, dette for å sikre innspill tidlig i prosessen.

Utredningsplikt: Vil en reguleringsplan få vesentlige virkninger for miljø og samfunn, er det lovfestet i kapittel 4 av plan- og bygningsloven at en utredningsplan må opparbeides. Dette innebærer ofte opparbeidelsen av en planbeskrivelse, konsekvensutredning og en ROS- analyse (Leikvam & Olsson, 2014, s. 106).

Veiledning/samråd: Dette er et ledd som ikke alltid er aktuelt, men går ut på at utvikleren og saksbehandleren går igjennom arbeidet som er gjort og påser at alle tidligere krav blir ivarettatt.

Førstegangsbehandling politisk: Dette er prosessen hvor kommunen vedtar om saken skal legges ut på offentlig ettersyn, eller om kommunen ikke ønsker å gå videre med saken.

Høring / offentlig ettersyn: Går kommunen videre med saken, vil den etter §5-2 i plan- og bygningsloven sendes på offentlig ettersyn. Dette betyr at utvikleren, vil måtte sende planforslaget til alle statlige, regionale og kommunale myndigheter og andre offentlige organer, private organisasjoner og institusjoner, som blir berørt av forslaget.

Bearbeidelse av tilbakemeldinger: I tilfeller hvor det kommer tilbakemeldinger fra det offentlige ettersynet, vil en utvikler måtte ta stilling til hvordan dette kan inkorporeres i prosjektet. Er det innkommet innsigelser fra statlige myndigheter, eller fylkesmannen kommer det frem i plan- og bygningsloven §5-6 at mekling vil være verktøyet for å komme til en enighet.

Annen gangs behandling: Kommunestyret behandler det reviderte planforslaget, og kommer med en endelig avgjørelse.

Kunngjøring av beslutning: Etter kommunestyret har vedtatt en beslutning, vil saken tildeles eget arkiv nummer. Sakspapirene, med endelig beslutning og informasjon om klageadgang vil etter plan- og bygningsloven §12-12 bli sendt til alle involverte parter, samt fylkeskommune og fylkesmannen. Vedtaket vil også bli publisert i lokalavisen for å sikre publisitet rundt avgjørelsen.

Eventuelle klager: Klager på vedtaket må komme fra part med rettslig klageadgang og må komme til kommunen seneste 3 uker etter man har fått varsel om vedtaket.

2.3.5 Aktørene i reguleringsprosessen

Plan- og bygningsloven har lovpålagt at ethvert planforslag som er privatinitiert må det legges til rette for medvirkning. Ulike aktører og instanser som på et vis er tilknyttet til reguleringsprosessen, har både rett og plikt til å medvirke jfr. PBL §5-1. Videre kommer det frem at planforslag som blir sendt på høring, må forslaget sendes til alle statlige, regionale og kommunale myndigheter og andre offentlige organer. Samt private organisasjoner og institusjoner, som blir berørt av forslaget, til uttalelse innen en fastsatt frist jfr. PBL §5-2. Ettersom det er et stort antall involverte i plan- og reguleringsprosessen, vil det også være ulike usikkerhetsmomenter tilknyttet til de involverte. Dette kan skyldes de involvertes ulike interesser og målsetninger. De involverte aktørene kan derfor påvirke resultat og målsetningene, da interessekonflikter vil kunne oppstå. Ettersom arealplanleggingen i Norge har en demokratisk tilnærming, vil det derfor være ulik risiko knyttet til de involverte aktørene.

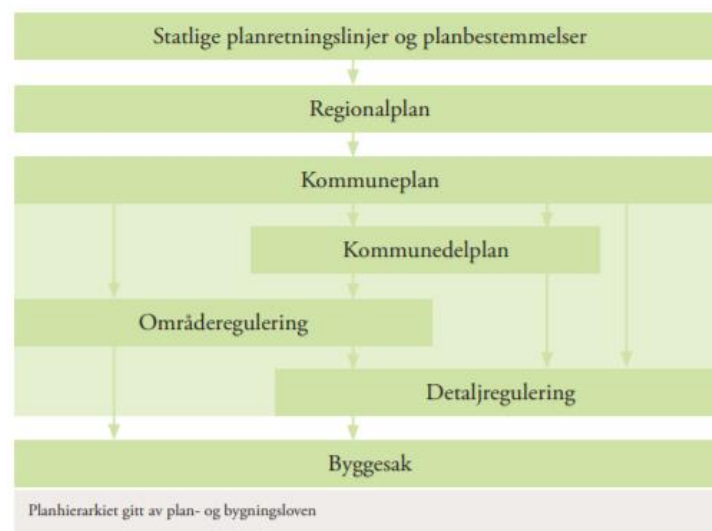
De mest sentrale i medvirkningsprosessen er følgende aktører (Graff, 2014);

- *«Eiendomsutvikleren*
- *Planavdeling/ administrasjon*
- *Politikere*
- *Høringsinstanser/ sektormyndigheter*
- *Naboer*
- *Fylkesmannen*
- *Ansvarlig departement*
- *Rådgiver/ konsulenter»*

Alle de overnevnte aktørene, vil kunne påvirke plan- og reguleringsprosessen. Hvilken retning de påvirker prosessen kan heller ikke forutses av vedkommende som fremmer planinitiativ. På bakgrunn av dette, er det derfor knyttet stor risiko til de involverte aktørene i dagens plan- og reguleringsprosess. I en plan- og reguleringsprosess der det foreslås endring av arealformål fra LNF- til boligformål, vil det være et stort antall aktører som blir berørt.

2.3.6 Planhierarkiet/Myndighet struktur

Planhierarkiet er på mange måter hva ordlyden tilsier, en betegnelse som favner rundt rangordningen på de forskjellige føringene og retningslinjene i plan- og reguleringsprosessen. En av grunnprinsippene i planhierarkiet er at planene vedtatt i det høyeste nivået skal fungere som en ramme og retningslinje for planer på et lavere nivå i systemet (Holth & Winge, 2017, s. 29). Helt konkret så betyr dette at en regional plan skal styre over en kommunal plan, som igjen skal styre over en reguleringsplan, som igjen gir rammene for en byggesak. Denne prosessen er illustrert i sitt fulle under (Revisjonsgruppen, 2011, s. 26).



Figur 1 viser det norske planhierarkiet. Kilde: (Revisjonsgruppen, 2011, s. 26)

I teorien så betyr dette at enhver byggesak skal være i tråd med nasjonale føring, noe som etter min erfaring som byggesaksbehandler ikke alltid er tilfellet. En av grunnene for at dette ikke alltid er tilfelle, er interessekonflikter mellom utbygger og kommune. Den juridiske forklaringen på hvorfor ikke planhierarkiet alltid fungerer som antatt er at hierarkiet følger det såkalte «lex-specialis» prinsippet. Lex-specialis er «en tolkningsregel som kommer til anvendelse ved motstrid mellom rettsregler av samme rang og fører til at spesielle regler går foran mer generelle regler» (Jus

Leksikon, 2019). I planhierarkiet vil dette bety at en vedtatt detaljregulering i en eventuell konflikt med en regionalplan står sterkere, da den spesielle regelen (detaljreguleringen) går fremfor en noe mere generelle (regionalplan) (Holth S. R., 2013). Likevel er det vesentlig å forstå at etableringen av nye og mere «spesielle» føringer ikke kan overse de overordnede planene, det er nemlig et prinsipp at spesielle føringer må være avstemt med de overordnede mere generelle føringer (Holth S. R., 2013).

2.3.6.1 Planlegging på 3 nivåer:

Nasjonalt nivå:

Den nasjonale planoppgaven skal etter plan- og byggingsloven §6-1 fokusere på å fremme bærekraftig utvikling. For å forsøke å sikre en forutsigbar arealpolitikk, legges det til rette for at alle departementer er representert i arbeidet med å utforme de nasjonale forventningene (Holth & Winge, 2017). De nasjonale forventningene kan variere i hvor generelle eller spesifikke de er, men har ifølge Winge og Holth som hensikt å synliggjøre nasjonal politikk, og heller overlate kommune til å fatte de konkrete vedtakene. En av de nasjonale forventningene fra 2015 var: «Fylkeskommune og kommunene må legge vekt på redusert klimagassutslipp, ved hjelp av energieffektivisering ... og ved planlegging og lokalisering av næringsvirksomheter, boliger ...» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015).

Statlige plan-retningslinjer:

Er det en situasjon hvor staten føler at et tema behøver videre konkretisering, enten grunnet viktigheten eller av andre grunner, så åpner plan- og bygningsloven §6-2 opp for at staten selv kan lage plan retningslinjer for landet i sin helhet, eller for konkrete geografiske områder. Holth og Winge forklarer at den bakenforliggende årsaken til denne loven er at staten skal ha muligheten å anvende en slik retningslinje som et «verktøy for å ivareta mål og verdier som er særlig viktige» (Holth & Winge, 2017, s. 82). Selv om dette er en noe mere konkret “verktøy” enn de nasjonale føringerne, er selv ikke disse rettslig bindende for kommunen. I 2014 kom regjeringen med en slik plan, en statlig planretningslinje for samordnet bolig-, areal- og transportplanlegging (Regjeringen, 2014). Selv om ikke disse planene er juridisk bindende for kommunen, så er statlige planretningslinjer og nasjonale forventninger grunnlag for innsigelse. Dette betyr dermed at kommunene i praksis ikke kan velge å ignorere nevnte føringer. Det er også naturlig å tenke at slike overordnede planer også påvirker en utvikler som forsøker å omregulere områder fra LNF- til boligformål.

Statlig arealplan:

Det finnes tilfeller hvor utviklingstiltak er av nasjonal viktighet, som bygging av nasjonale transportårer (Riksveier, jernbane osv.) eller flyplasser. Det er i slike tilfeller at Staten kan lage en rettslig bindende arealplan, etter plan- og bygningsloven §6-4. Det finnes likevel noen klausuler som lager visse restriksjoner på statens mulighet å lage rettslig bindende planer. Tiltaket må etter plan- og bygningsloven §6-4 være nødvendig som et vernetiltak, eller når andre samfunnsmessige hensyn tilsier det.

Regionalt nivå:*Regional planstrategi:*

Den regionale planstrategien skal etter plan- og bygningsloven §7-1 tydeliggjøre de sentrale regionale utviklingstrekkene, vurdere utfordringene og vurdere de langsiktige utviklingsmulighetene. Den regionale planstrategien må også inneholde en redegjørelse for hvordan de skal arbeide med de føringer regjeringen har satt. Disse oppgavene skal utføres i samspill med blant annet kommuner, statlige aktører og institusjoner som blir berørt av arbeidet. De regionale føringene vil generelt være mer spesifikke enn de nasjonale, og vil også gå lengre i å forklare hvordan og hvorfor de tar visse grep. Den regionale planstrategien er på lik linje som en nasjonale ikke rettslig bindende. Et eksempel av Akershus regionale plan for 2017-2020 er «Å bidra til effektiv arealbruk og miljøvennlige transportvalg» (Akershus fylkeskommune, 2017).

Regional plan:

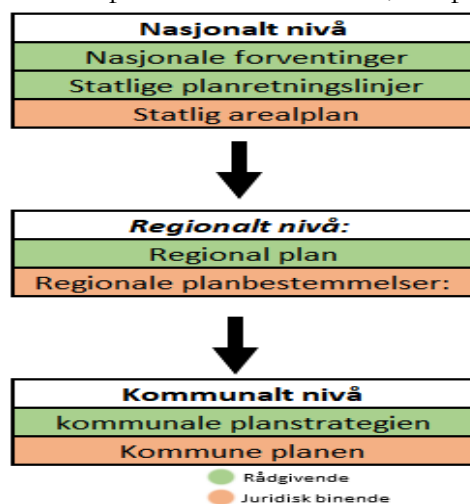
Etter plan- og bygningsloven så fremkommer det at en regional plan skal utarbeides for de regionale spørsmål som er fastsatt i den regionale planstrategien. Det er ingen juridiske bestemmelser som tilsier at arealbruksformålet skal tilsvare kommunale arealplaner. Derimot så beskriver Winge og Holth at det kommer frem av forarbeidene til loven, at både bestemmelser av hensynssoner og arealbruksformål kan brukes som det passer (Holth & Winge, 2017, s. 90). Konsekvensen av den regionale planen kommer uttrykkelig frem i §8-2 og tilsier at planen kun skal legges til grunn for videre arbeid, og er på denne måten ikke er juridisk bindende. Derimot så vil en regional plan på samme måte som nasjonale forventinger være grunnlag for innsigelser, og en kommune kan dermed ikke velge å fullstendig ignorere regionale planer.

Regionale planbestemmelser:

De regionale planbestemmelsene kommer til uttrykk i §8-5 i plan og bygningsloven. Loven gir de regionale myndigheten et noe snevert rom å boltre seg i, det gis nemlig med denne lov tillatelse for de regionale myndighetene å nedlegge forbud mot alt bygge- eller anleggstiltak uten samtykke innenfor et avgrenset geografisk område. Et slikt forbud kan etter loven strekke seg til 10 år, men må være hjemlet i de regionale retningslinjene. Et forbud vil være juridisk bindende, og blir omtalt som et pusterom i vente på en ny kommunal plan (Holth & Winge, 2017, s. 90).

Kommunalt nivå:

Den kommunale planstrategien skal etter plan- og bygningsloven §10-1 omfatte en vurdering av kommunens strategiske valg sett opp imot «samfunnsutvikling, herunder langsiktig arealbruk, miljøutfordringer, sektorenes virksomhet og en vurdering av kommunens planbehov i valgperioden». Arbeidet med den kommunale planstrategien blir ofte slått sammen med kommuneplanen da dette er et omfattende arbeid, og planen og strategien har en rekke likheter (Holth & Winge, 2017, s. 94). Dette betyr at kommunens planoppgaver har stor innflytelse på hva arealene i en kommune anvendes til, da en kommuneplan er et juridisk bindende dokument etter plan- og bygningsloven §11-6. Kommuneplanen kan ha varierende grad av detaljer når det kommer til hvilket arealformål som skal velges. Området som kommunen ser for seg at det vil skje mye boligutvikling, kan det lønne seg for alle parter å ha på et generelt nivå, da det likevel skal skje en mer detaljert regulering i etterkant (Miljøverndepartementet, 2012). At denne planen er bindende gjør det svært aktuelt for en utbygger å forsøke å overtale kommunens administrasjon og politikerne til å endre arealformålet på områder de besitter, da spesielt LNF- arealer til boligformål.



Figur 2 viser planlegging på 3-nivåer Kilde: selvlagd.

2.4 Risiko

2.4.1 Risikostyring i prosjekter

Risiko er et begrep med ulike definisjoner, men som oftest omhandler det en hendelse som vil skje i fremtiden. I finans terminologien blir risikoen definert som variansen mellom forventet avkastning. Det vil derfor være positive og negative sider til risikoen (Weng, 2012). I prosjektleder sammenheng blir risiko sett på som usikkerhetslementer som kan få negative konsekvenser for prosjektet. Altså en usikkerhet du vet vil oppstå, men det er usikkert hvor negativ konsekvensen vil være (Fjeld, 2010).

Ettersom eiendomsutviklere gjerne har profitt som mål, kan en si at eiendomsutvikling inneholder elementer fra både finans og prosjektledelse. Risiko blir derfor i denne oppgaven brutt ned til usikkerhet og konsekvens. På bakgrunn av dette tar oppgaven for seg følgende definisjon av risiko hentet ut ifra Norsk standard, Krav til risikovurderinger; «*Risiko er et uttrykk for kombinasjonen av sannsynligheten for og konsekvensen av en uønsket hendelse*» (NS5184, 2008). Oppgaven fokuserer på usikkerhetslementer i plan- og reguleringsprosessen som kan få negative konsekvenser for eiendomsutviklere. Da med en reguleringsprosess som søker omdisponering av LNF-arealer til boligformål.

Det finnes flere former for risiko avhengig av hvilken bransje en opererer i, men i eiendomsutvikling er det primært syv risikodrivere. Disse er de syv følgende kategorien ifølge Eriksen (Eriksen, 2011) og videre definert av Weng (Weng, 2012):

- *Reguleringsrisiko*: usikkerheten rundt enkeltvedtak av reguleringsplanens innhold
- *Institusjonell risiko*: risikoen rundt vedtak av nye lover og forskrifter, samt publisering av nye rundskriv som kan påvirke utviklingsprosjekter
- *Media- og pressgruppe risiko*: mengden informasjon media bringer frem kan være med å påvirke folkets meninger
- *Finansieringsrisiko*: risiko knyttet til å klare å finansiere et utviklingsprosjekt og risiko i forhold til at betingelsene til finansieringen kan endres.
- *Utbyggingsrisiko*: en gruppe med mange ulike risikoelementer som knytter seg til arbeidet med bebyggelsen på eiendommen
- *Markedsrisiko*: usikkerheten rundt endringer i tilbud og etterspørsel i det markedet prosjektet henvender seg mot, og konsekvensene av dette.
- *Prosjektintern risiko*: risiko er knyttet til organisasjonen og driftsmidlene internt og eksternt.

Denne oppgaven vil fokusere på reguleringsrisiko i boligprosjekter, ettersom oppgaven fokus omhandler reguleringsprosessen fra LNF-arealer til boligformål. Det kan være ulike drivere for hvorfor en ønsker påta seg denne risikoen, sammenlignet med risikofrie løsninger. Normalt sett vil risikofylte prosjekter gi en høyere avkastning, dersom alt går som ønsket. På den motsatt side er fallhøyden også høyere. Likevel vil mulighetene for en bedre avkastning kunne forventes ved eiendomsutvikling sammenlignet med kapitalplassering i bank eller norske statsobligasjoner (Weng, 2012).

2.4.2 Systematisk risiko

Systematisk risiko vil typisk være den risikoen en ikke kan kontrollere, og vil gjerne ha en påvirkning av det makroøkonomiske bilde. Typisk vil dette være en «kjedet»-risiko, som oppstår som et resultat av noe som ikke har direkte tilknytning til prosjektet. Smaga beskriver systematisk risiko på følgende måte (Smaga, 2014);

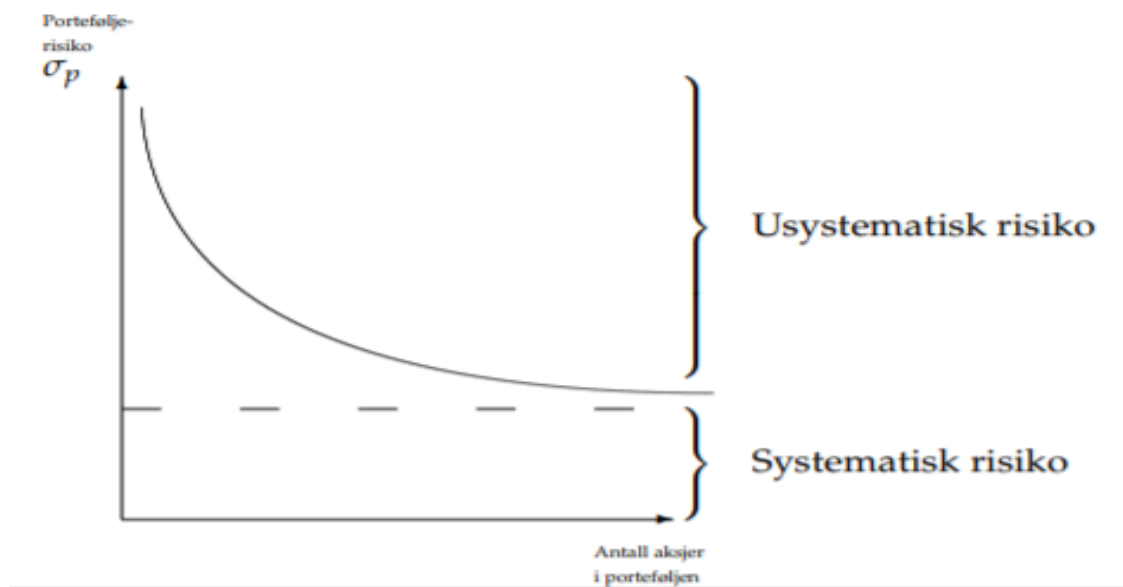
“The emergence of systemic risk in the financial system causes enormous risks to financial stability. This causes severe disturbances to spread (including financial crises) to other entities, markets and countries”.

En kan derfor si at systematisk risiko, er en ikke diversifiserbar risiko. Det vil si at en eiendomsutvikler ikke får redusert denne risikoen ved å diversifisere sine eiendomsprosjekter i et marked. Et verktøy for å redusere risiko vil være å diversifisere sin investeringsportefølje i ulike aktiva klasser, men med systematisk risiko vil ikke dette tiltaket ha noe virkning. Dette stemmer dog ikke helt i eiendomsprosjekter, ettersom markedene gjerne har en geografisk avgrensning. Videre vil også den systematiske risikoen ha en annen betydning for en aktør som opererer i ulike segmenter innenfor eiendomsutvikling, sammenlignet med aktører som kun driver boligutvikling (Weng, 2012). Ettersom denne oppgaven er avgrenset til reguleringsprosessen, vil dette ikke bli vurdert videre.

2.4.3 Usystematisk Risiko

Usystematisk risiko kan i motsetning til systematisk risiko diversifiseres, og på den måten reduseres. Ved å inkludere et større antall aksjer i porteføljen kan man eliminere den usystematiske risikoen, slik at porteføljens risiko utelukkende består av systematisk risiko (Finstad, 2012).

Denne risikoen vil derfor være mer firmaspesifikk. Eksempelvis kan det være forhold som kan påvirke et enkelt prosjekt, som forurensing i grunn. Denne forurensingen i grunnen vil ikke påvirke et annet prosjekt som har et annet geografisk området. En eiendomsutvikler vil kunne redusere sin risiko ved å diversifisere utvikling av prosjekter i ulikt geografisk område, eller ved utvikling i flere segmenter.



Figur 3 viser forholdet mellom systematisk- og usystematisk risiko. Kilde: (Ødegaard, 2005)

2.4.4 Risikokartlegging

For å kunne kvantifisere og analysere en usikkerhet, må den identifiseres (Husby, et al., 2005). Fjeld mener videre at det viktigste verktøyet for å identifisere usikkerhet er ved bruk av ulike typer scenario-teknikker (Fjeld, 2010). Prosessen for å kartlegge usikkerhetselementene anbefales å gjøres gjennom en grov kategorisering av eksempelvis ja/nei eller mye/lite. Dette for å danne seg et bilde av ulike grupper av risiko og muligheter. Det ønskede målet ved denne metoden er derfor å identifisere usikkerhetselementene som vil ha en påvirkning på sluttresultatet, og kartlegge der sannsynligheten er for at disse inntreffer. Dersom disse usikkerhetselementene kan få en stor

negativ konsekvens, vil dette anses som å være en fatal risiko (Husby, et al., 2005). Det kan derfor være aktuelt for en eiendomsutvikler og kartlegge hvilke usikkerhetslementer som kan inntreffe i reguleringsprosessen fra LNF-arealer til boligformål.

Neste steg er å identifisere de usikkerhetslementer som vil ha en mindre påvirkning på prosjektet. Dette kan være elementer som har liten sannsynlighet for at de skjer, eller liten påvirkning på prosjektet dersom disse inntreffer (Husby, et al., 2005).

Siste steg i kartleggingen er å planlegge hvordan en kan hensyn ta de ulike usikkerhetslementene, og eventuelt hvordan en skal kunne påvirke dem dersom de inntreffer (Husby, et al., 2005).

Ettersom eiendomsutviklingsprosjekter vurderes og vedtas av eksterne parter, vil det også være prosjektekstern risiko knyttet til prosjektet. Den prosjekteksternes risikoen vil ha en ulik påvirkning og dermed utgjøre en ulik risiko sammenlignet med prosjektintern risiko. Dette er særlig relevant for plan- og reguleringsprosessen med utviklingsprosjekter som søker nytt reguleringsformål, da utvikler ikke vil kunne påvirke utfallet av vedtaket i samme grad som interne vurderinger.

Prosjekteksternrisiko vil derfor ikke kunne kontrolleres i like stor grad som internrisiko (Graff, 2014).

For å systematisere informasjon om risiko og muligheter, er risikomatriser et gunstig verktøy. Et risikoregister er en sammenstilling av risiko og muligheter i et prosjekt. Matrisens funksjon vil derfor hjelpe å visualisere innholdet i risikoregisteret (Leikvam & Olsson, 2014).

Sannsynlighet	Svært høy					
	Høy					
	Medium					
	Lav					
	Svært lav					
		Svært lav	Lav	Medium	Høy	Svært høy
		Konsekvens				

Figur 4 viser en risikomatrise. Kilde: (Byggordboka, 2018)

Et risikoregister har ofte følgende elementer/aksjoner (Leikvam & Olsson, 2014):

- *«Opplisting av operasjonelle påvirkningsfaktorer (gjerne SWOT)*
- *Vurdering av sannsynlighet for at noe skjer*
- *Vurdering av konsekvens av at noe skjer*
- *Ev. kalkulering av risiko*
- *Rangering av matrisens ulike elementer etter «alvorlighetsgrad»*
- *Beslutning om oppfølgingstiltak i forhold til den rangering som framkommer av punktene ovenfor»*

Etter at risikofaktorene er kartlagt og vurdert i henhold til sannsynlighet og konsekvens, bør disse plasseres inn i matrisen. På den måten har en oversikt over de ulike risikofaktorene og hvilken rekkefølge de bør prioriteres i risikostyringen (Leikvam & Olsson, 2014).

2.4.5 Risikohåndtering

Ved å håndtere risiko vil sannsynligheten for å nå ønskede mål i større grad økes enn om man velger avstå mulige risikomomenter. Bakgrunnen for dette, er at potensielle usikkerheter vil være mindre overraskende, samtidig som en har mulighet til å tenke igjennom en strategi og tiltak på hvordan en skal håndtere den inntrufne risikoen. Ved å håndtere risiko er det en rekke positive effekter som kan oppnås. Huseby mener blant annet at følgende positive effekter på prosjektet kan nås (Husby, et al., 2005).

1. *«Synliggjør usikkerhet i beslutnings- og styringsunderlag og setter prosjektet i stand til å etablere realistiske mål og rammer.*
2. *Setter kreativiteten i sving hos prosjektleder og prosjektorganisasjonen.*
3. *Øker forståelsen for hvordan usikkerhet påvirker prosjektet, og man blir i bedre stand til å utnytte muligheter og redusere risiko.*
4. *Bidrar til å forbedre kommunikasjon i prosjektet og stimulerer til åpenhet rundt usikkerhet i prosjektet».*

De overnevnte punktene er alle sentrale for gjennomføringen av et prosjekt med ønske om et positivt utfall. Det er i tidligfasen av prosjektet påvirkningsmuligheten er stor, men kunnskapen er nokså begrenset. Ettersom risiko assosieres med usikkerhet i et prosjekt, vil graden av sikkerhet medføre reduksjon av risiko. Dette vil typisk være erfaringsbasert, kunnskapsbasert eller prosjektledelsens evne til å håndtere usikkerhet (Samset, 2014). Ved risikohåndtering, vil usikkerhet identifiseres og derav risikoen reduseres i senere prosjekter.

2.4.6 Risikostyring

For å kunne forholde seg til risikoen og ta best mulig beslutninger, vil det være hensiktsmessig med retningslinjer som en veileder, også kalt en «risikopolicy». Dette beskrives ved å rangere de ulike risikoelementene etter forventningsverdien, og deretter fastsette en øvre grense for hva som er akseptabelt for prosjektet (Samset, 2014). På denne måten vil en kunne kontrollere den forutsatte tålegrensen til prosjektet, for å vurdere hvilke tiltak og beslutninger som må tas.

Ved aktiv styring av risiko, vil sannsynligheten for å nå de ønskede målene og rammene for prosjektet som gir høyest verdiskapning for de involverte øke (Husby, et al., 2005). For å oppnå maksimal verdiskapning, må ledelsen fastslå strategier og målsetninger slik at det er en balanse mellom vekst- og lønnsomhetsmål, og relaterte risikoen. Videre må ledelsen utnytte ressursene målrettet og kostnadseffektivt, for å oppnå sine mål (Nottingham, Steinberg, Everson, & Martens, 2005). Det oppnås flere fordeler ved risikostyring. Samtidig som det øker sjansene for høyere avkastning og måloppnåelse, vil det også redusere sjansene for potensielle fallgruver. Videre kan følgende punkter oppnås ved risikostyring (Husby, et al., 2005);

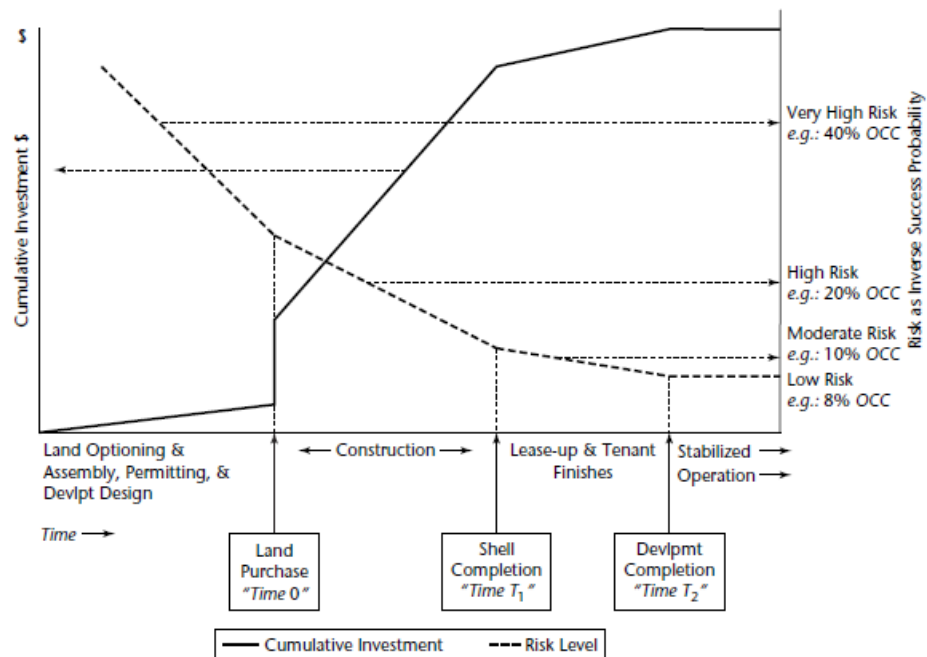
- *«Utnytte muligheter*
- *Redusere risiko*
- *Akseptere usikkerhet*
- *Overfør usikkerhet»*

Hvilke tiltak som bør velges for å styre risikoen vil variere fra prosjekt til prosjekt, ettersom alle prosjekter i eiendomsutvikling er unike. Likevel tyder litteraturen på at risikostyring vil ha en positiv påvirkning i alle prosjekter, ettersom styringen av risikoelementene i en reguleringsprosess fra LNF-arealer til boligformål vil gi overførbar erfaring til senere reguleringsprosesser.

2.4.7 Risiko i plan- og reguleringsprosessen

Tidligere mastergradsoppgaver, blant annet ved Haugerud & Hagen (2018), har påpekt at reguleringsfasen ofte er fasen hvor risikoen er størst i et utviklingsprosjekt. Dette er videre underbygget i boken «Commercial Real Estate, Analysis and Investments» skrevet av Geltner et al. (Geltner, Miller, Clayton, & Eichholtz, 2007). I boken blir det forklart hvordan den første fasen, illustrert med bl.a. reguleringsfasen, er en periode med svært høy risiko i prosjektet. Illustrasjonen under fremstiller hvordan Geltner et al. ser på risikoprofilen til et prosjekt. Prosessen å omregulere

et LNF område til boligformål, vil være helt i startfasen. Det blir videre forklart at det er i startfasen hvor det er knyttet størst usikkerhet rundt prosjektet, og at dette er en av bidragsyteren til at risikonivået er som det er. Dette prinsippet kommer også klart frem i boken «Prosjekt i tidligfasen», hvor det står at usikkerheten er størst i startfasen av et prosjekt, og reduseres etterhvert som tiden går (Samset, 2014). Det er med andre ord knyttet ekstra risiko til prosessen ved å omdisponere et LNF-areale til boligformål.



Figur 5 viser risiko i de ulike fasene til et eiendomsprosjekt. Kilde Getlner et. Al.

Reguleringsfasen er derimot ikke en homogen fase, men en fase hvor en rekke ulike momenter påvirker risikobildet. Tidligere forskning på dette emnet har trukket frem blant annet at ulike saksbehandlers tolking av plan- og bygningsloven, tid, innsigelser og mangel på forutsigbarhet er faktorer som påvirker reguleringsfasen. Disse punktene vil bli presentert i større detalj nå.

2.4.7.1 Ulike saksbehandlers tolkning av plan- og bygningsloven:

I doktoroppgaven til Elin Børrud, har det vist seg at hennes resultater tydet på at det er den individuelle saksbehandlers tolkning av plan- og bygningsloven som utgjør det største usikkerhetsmomentet i reguleringsfasen (Børrud, 2005, s. 180). Det er viktig å bemerke seg at Børrud primært forsket på store transformasjonsområder, og skrev hennes oppgave før nye plan- og bygningsloven fra 2008. Derimot så mener vi at hennes funn er overførbart til dagens plan- og

bygningslov. Børrud sine funn er videre validert i masteroppgaven til Carl Henrik Graff. I denne oppgaven kom 7 av 7 informanter frem til at de overordnede planene gjorde det slik at individuell tolking av loven påførte utvikleren stor risiko (Graff, 2014, s. 49). Graff konkluderte videre med at «ulik tolkning av gjeldende planer» er den største risikofaktoren i dagens plan- og reguleringsprosess (Graff, 2014, s. 103). Det kan se ut som denne risikofaktoren heller ikke har blitt endret med tiden, da Hans Yngvar Haugrud og Jonas Hagen kom frem til samme resultatet i sin masteroppgave i 2018 (Haugrud & Hagen, 2018, s. 92)

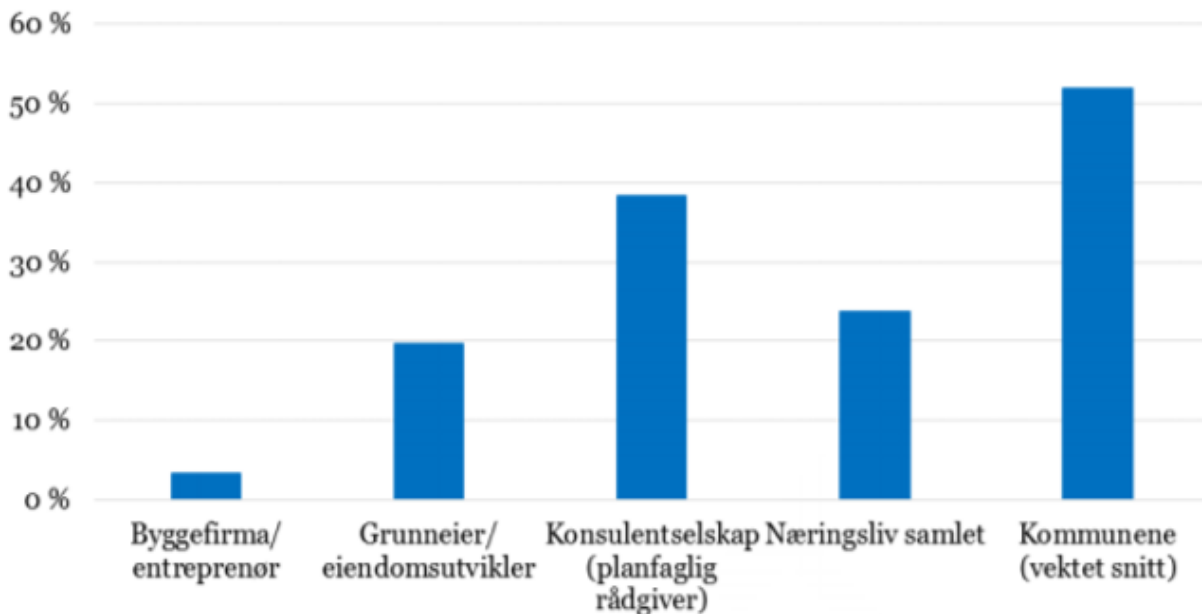
Tid: Tidsaspektet i en reguleringsprosess har tidligere forskning utpekt seg å være en av de større risiko faktoren. Grunnen til dette er todelt:

Den første grunnen er selve kostnaden som pådrar seg under en lang reguleringsprosess.

Kostnaden kommer blant annet av at eiendomsutvikling er svært kapitalkrevende. Som et logisk resultat av dette vil en lang reguleringsprosess resultere i høyere rentebeløp om tomten er belånt under prosessen. Ettersom tidsbruken i seg selv har vist seg å være vanskelig å forutse, er det knyttet stor usikkerhet til tidsaspektet. Dette gjør det også vanskelig å planlegge kostnader som er avhengig av en satt tidshorisont. Dette er en av grunnene til hvorfor Børrud (2005) mener en utvikler vil ha en så raskt som mulig reguleringsprosess. Vi ser også at en lang prosess oftest vil resultere i høye saksgebyr fra kommunen, da kommunen pålegger gebyr etter selvkostprinsippet (Plan- og bygningsloven § 33-1). Dette betyr at de skal pålegge gebyr etter hvor mye tid de har brukt på prosessen. Gunnar Leikvam og Nils Olsson går inn i mer detalj rundt dette tema, men konkluderer med at jo lengre og mer kompleks en reguleringsprosess blir, jo høyere vil som regel gebyret bli (Leikvam & Olsson, 2014). Dette er spesielt aktuelt for en omdisponering fra LNF arealer til bolig, da denne prosessen kan dra seg ut i tid, grunnet kompleksitet og rullering.

Den andre hovedgrunnen til hvorfor tid blir sett på som en risikofaktor kommer frem i boken «Eiendomsutvikling» av Gunnar Leikvam og Nils Olsson (2014). I boken forklares det at jo lengre et prosjekt varer desto mer usikkerhet er det knyttet til hvordan betingelsene for sluttprosjektet ser ut. Det kan blant annet være markeds betingede endringer, som kan resulterer i lavere salgsinntekter. Norsk eiendom ser på tidsaspektet som en verdiskapningstyv og utarbeidet et forslag til hvordan denne prosessen kan effektiviseres (Norsk Eiendom, 2012). Det er derimot viktig å påpeke at dette er synspunktene til utviklerne, og kommunen har selv en egen formening om

tidsbruken som ofte strider mot utviklerne. Asplan Viak foretok en undersøkelse i Stavangerregionen for å se hvor stor ulikhet det var mellom de ulike partene. Det viste seg at grunneier/eiendomsutvikler mente 20% av sakene ble ferdigbehandlet innen 1 år fra førstegangsbehandling, mens kommunen selv mente dette var i overkant av 50% (Asplan Viak, 2015).



Figur 6 viser andelen av plansaker ferdigbehandlet innen ett år fra førstegangs innlevering, kommunens og næringslivets anslag. Kilde: Asplan Viak 2015.

2.4.7.2 Innsigelser

At tidsbruken i reguleringsprosessen har stor betydning på risikobildet til et prosjekt, har blitt beskrevet over. En av grunnene til at prosessen kan ta lang tid, er som et resultat av de mange innsigelser som kan komme på et prosjekt som søker omregulering fra LNF- til boligformål. Innsigelse er en medvirkningsbestemmelse som kommer frem i plan- og bygningsloven §5-4. Bestemmelsen skal påse at ingen planer som vil få vesentlig betydning for det regionale eller nasjonale, går gjennom planprosessen uten å bli spesielt vurdert. Ifølge Graff så mener flesteparten av utvikleren at det er for mange anledninger til å komme med innsigelser. Denne påstanden fra eiendomsutviklere blir igjen fremmet i en oppgave fra Asplan Viak (Asplan Viak., 2016). Samtlige utviklere i Graffs oppgave var negative til at høringsinstansene kan varsle om innsigelse for å skaffe seg mer tid til saksbehandlingen (Graff, 2014, s. 58).

2.4.8 Styring av reguleringsrisikoen

Risiko handler om forventninger om fremtidige hendelser og er uløselig knyttet til usikkerhet (Statsministerens kontor, 2013). Når det gjelder eiendomsutvikling omhandler usikkerheten gjerne rundt avkastningen på prosjektet. Selve begrepet referer altså til situasjonen hvor en aktør kalkulerer med gevinst og omkostninger ved en handling. Reguleringsrisiko viser nettopp til slike potensielle fordeler eller ulemper som hefter ved offentlige reguleringsbeslutninger i forhold til enkeltaktørens interesser og prioriteringer (Nordahl, 2014). Ettersom det er en rekke risikomomenter i reguleringsfasen, henviser tidligere forskning til følgende styringstiltak;

2.4.8.1 Kommunikasjon og åpen prosess:

Ifølge Graff, så er en av nøklene til å sikre en best mulig gjennomføring av reguleringsprosessen å påse at utvikleren legger opp til en prosess hvor åpenhet, kommunikasjon og medvirkning fra administrasjonen i kommunen står i sentrum. Graffs funn er også på linje med hva Klyve og Svarstad kom frem til i sin masteroppgave. I oppgaven ble det trukket frem at etablering av dialog og et samhandlings klima gjorde prosessen mer håndterlig. Dette resulterte også i at usikkerheten rundt tid og de skjønsmessige vurderingene av kommunen blir mer forutsigbar (Klyve & Svarstad, 2011). Graff argumenterer at grunnen til at kommunikasjon og en åpen prosess er så effektiv, er at reguleringsprosessen er en serie av forskjellige forhandlinger med kommunen, og et vellykket prosjekt kommer an på at du får gjennomslag for dine viktigste ideer (Graff, 2014).

2.4.8.2 Lokalkunnskap:

Erfaringsbasert kunnskap, og en forståelse for de regionale og kommunale realitetene, har tidligere forskning estimert til å være forutsetning nummer en for å håndtere risikoen i planprosessen (Klyve & Svarstad, 2011, s. 62). Dette funnet er videre stadfestet i Wengs masteroppgave, hvor han påpeker at mindre lokalkunnskap kan føre til økt risiko (Weng, 2012). Vi kan også se at store utviklere er innforstått med dette, da de ofte slår seg sammen med en mindre lokal aktør, eller gjør som Veidekke, og påser at de har en rekke mindre avdelinger rundt i landet, for å sikre seg denne lokalkunnskapen (Veidekke, 2019).

2.4.8.3 Aktiv styring:

Funnene til Graff (2014) kan også tyde på at aktiv styring og påvirkning av fremdriften kan fungere godt som et risikoreducerende hjelpemiddel. Det påpekes i funnene til Graff at denne type tilnærming er mest effektiv i den delen av planprosessen hvor lovpålagte tidsfrister ikke finnes. Konsekvensen av denne type styring, er tilsynelatende ifølge Graff at det kan skapes mer forutsigbarhet rundt risikomomentet tid.

2.4.8.4 Gjennomgang av tidligere prosjekter:

Et eiendomsutviklingsprosjekt, er nesten per definisjon en ad hoc-organisasjon (Vocabulary, 2019). Dette grunnet dens bestemte mål (utvikling av et prosjekt), og dens tidsaspekt (Husby, Usikkerhet som gevinst, 1999). Likevel tyder tidligere forskning på at å lære av gamle prosjekter vil fungere meget effektiv som et risikohemmende verktøy. Ifølge Huseby (1991), er det derfor svært risikoreducerende om man i tidligfasen trekker erfaringer fra tilnærmede like prosjekter utført i så like forhold som mulig, og anvender den lærte kunnskapen til å skape et bredere beslutningsgrunnlag og forståelse for det kommende prosjektet. Denne påstanden har senere blitt støttet av ulike forskningsprosjekter. Ifølge internasjonal forskning, finnes det tegn på at de vanligste problemene i et prosjekt, kunne blitt identifisert, om tidligere prosjekter hadde vært studert i forkant (Mora & Thumm, 1997). Vi ser også tegn til at dette kan være et systematisk funn, da senere forskning på emnet har identifisert det samme. Da med prosjekter utført i helt ulike geografiske områder og helt ulike sektorer enn det tidligere forskningsprosjektet (Mora & Thumm, 1997) (Samset, Project Management in a High-uncertainty situation, 1998).

2.4.9 Positiv risiko:

Ifølge forskning på risikohåndtering i prosjekter generelt, er det mye å hente på å snu tankesettet rundt risiko til noe positivt, istedenfor kun å se det som noe negativt. I 2001 presenterte D.Hillson ett studie hvor han konkluderte med at det var negativt for et prosjekt, om all risiko fjernes (Hilson, 2001). Funnene i oppgaven tyder på at det er fordelaktig for et prosjekt om det er mere fokus på de positive sidene ved risiko og usikkerhet. Vi kan se at en lignende studie ble gjort i 2018 av Dr. Denney Valerie, her ble det igjen konkludert med at det generelt blir fokusert for mye på de negative konsekvensene av risiko, og at det er mye å hente ved å tenke på risiko som noe positivt (Denney & Valerie, 2018). Tidligere forskning kan tyde på at eiendomsutviklere er gode på å fokusere på denne positive risikoen. I boken «How real estate developers think», kommer det klart

frem at et flertall av utviklere har en positiv tanke rundt risiko (Brown, 2015). Dette funnet er i samsvar med hvordan Børrud forklarer eiendomsutvikling som handlingstype i sin doktoravhandling (Børrud, 2005). Det kan spekuleres om individer som tilknyttet eiendomsutvikling naturlig har et «positiv» forhold til risiko, eller om dette er noe som læres.

Funnene i masteroppgaven til Aleksander Dahl, kan tyde på at utviklere ikke har en bevisst/konkret metode for hvordan de analyserer positiv risiko. Det kommer frem av funnene i denne oppgaven at det «benyttes mye magesfølelse i bransjen» (Dahl, 2015). Irrelevant om dette tankesettet er medfødt eller lært, så kan denne tidligere forskningen tyde på at å ha et bevisst forhold til positiv risiko øke sjansen for et suksessfullt prosjekt. Vi ser at prosessen ved omregulering av LNF-arealer til boligformål kan bety svært høy risiko, noe som kan «skremme» vekk en del utviklere. Samtidig som en ser at et vellykket prosjekt potensielt kan resultere i god avkastning, noe som kan tyde på at et tankesett om positiv risiko kan være fordelaktig.

2.5 Forhandlingsteknikker

2.5.1 Hvorfor vi tar for oss forhandlinger:

Som nevnt tidligere i oppgaven, blir reguleringsprosessen definert gjennom lovverket, mere presist gjennom plan- og bygningsloven fra 2008. Plan- og bygningsloven fra 2008 legger til rette for behandlingen av private reguleringsforslag i §12-11 i loven. Et resultat av at private kan fremme slike forslag, kan være en økt grad av forhandlinger mellom partene. Dette fordi en privat utvikler, vil kunne få gjennomslag for sin plan, om en klarer å få kommunens administrasjon, samt politikere til å se seg enige i forslaget. Dog må det nevnes at krav om forhandlinger ikke er eksplisitt uttrykt i plan- og bygningsloven. Videre kan det tenkes at en god forhandlingsstrategi kan øke sjansen for å få gjennomslag av blant annet regulering fra LNF- til bolig områder. boligformål. Grunnen til dette fokuset stammer fra en erfaring fra at enhver omregulering omhandler en rekke uformelle prosesser som ikke blir omhandlet i plan- og bygningsloven. Denne erfaringen blir støttet opp av tidligere forskning på emnet av Rolf H Jensen. Ifølge Jensen kan kommuner ha ulike uformelle prosesser som kommer i tillegg til de lovpålagte prosessene (Jensen, 2014). Jensen forklarer at denne uformelle prosessen blir viktigere og viktigere da samfunnsendringene de siste tiårene har gjort at arealplanlegging i større grad blir definert av private planforslag (Jensen, 2014). Å kunne forhandle frem forslag som kommunens administrasjon, samt politikere står bak, kan derfor redusere

reguleringsrisikoen (Graff, 2014). Det finnes utallige ulike forhandlings teorier og metoder, men vi vil i denne oppgaven derimot fokusere på de vi ser på som mest relevante når det kommer til forholdet mellom utbygger og kommune. Dette vil si ett litteratur studie som omhandler temaene tillit og dens rolle i forhandlinger, samt integrasjonsforhandlinger. Oppgaven benytter Rognes definisjon på forhandlinger;

“Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning forhandler de” (Rognes, 2012).

2.5.2 Tillit:

Tillit er kritisk for en vellykket forhandling, ikke bare fungerer det som et «smørende» ledd i forhandlingsprosessen, men det er ofte også en av hovedgrunnen til at avtaler holder seg over tid (Lewicki & Polin, 2013). Tillit er et ord som de fleste har et forhold til, men tillit er likevel et begrep som det kan være problematisk å komme med en klar definisjon på. En av årsakene til dette er at begrepet tillit er dynamisk, som endres etter hvilken situasjon du er i (Lewicki & Polin, 2013). Grunnet dette vil det være en rekke ulike oppfatninger om hva begrep tillit er. Dette har resultert i at det ikke finnes en faglig universell definisjon (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Vi vil derimot anvende to definisjoner på tillit, den første er «beslutningen om å godta sårbarhet basert på positive forventninger til intensjoner og atferd fra en annen» (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Den andre definisjonen er «den enkelte persons forventning og villighet til å akte på bakgrunn av ord, handlinger og beslutninger av en annen» (McAllister, 1995).

2.5.2.1 Ulike typer tillit:

Det finnes ingen universell betegnelse på tillit. Det er også en generell oppfatning i fagmiljøet rundt forhandlinger og tillit at det finnes ulike «nivåer/typer» tillit. Disse ulike typene er et resultat av den dynamiske naturen til begrepet. Under kommer det en kort beskrivelse av hva som karakteriserer de ulike nivåene for tillit:

1. Frykt- basert tillit:

«Frykt-basert» tillit omtales som den mest elementære typen for tillit (Shapiro & Bies, Threats, Bluffs, and Disclaimers in Negotiations, 1994). Det er ofte sett på som et minimum i forhandlinger

at partene holder det de lover, og at partene er klar over at det blir en negativ konsekvens om man bryter det man har sagt (Shapiro & Bies, Threats, Bluffs, and Disclaimers in Negotiations, 1994). Hvordan denne type tillit blir praktisert i virkeligheten er ofte gjennom kontrakter. Slike kontrakter, kommer også gjerne med en mulighet/påbud om å verifisere at alle holder opp sin side av avtalen. Dette er grunnen for at «frykt-basert» tillit ofte er dyrt for begge parter (Thompson, 2013). Som en følge av at regulering av områder fra LNF- til boligformål er såpass omfattende, vil en slik prosess alltid bære preg av et ønske om verifisering. En slik verifisering kan være muligheten for innsyn, eller kontroller av byggeplassen.

2. Incentiv-basert tillit:

Incentiv-basert tillit er når partene rasjonelt bestemmer seg for å stole på hverandre, ikke fordi de er redd for negative konsekvenser (avskrekkende-basert tillit), men fordi partene vil oppnå positive konsekvenser (Lewicki & Polin, 2013). Leigh L. Thompson anvender motivasjonsbegrepet «gulrot og pisk» som en metafor for de to ulike typene for tillit. Avskrekkende tillit er som pisk (noe du er redd for), mens incentiv-basert tillit er som gulroten, noe du ønsker å oppnå (Thompson, 2013).

3. Kunnskap-basert tillit:

Kunnskap-basert tillit kan enkelt bli forklart som en «gentlemans agreement» (Thompson, 2013). Flere forskere mener at denne type tillit kommer som et resultat av at partene kjenner hverandre og at de kan stole på at de vet noenlunde hvordan motparten kommer å stille seg til en sak (Lewicki & Barbara, Trust in relationships, 1995) (Shapiro, Chearaskin, & Sheppard, Business on a handshake, 1992). At partene har noenlunde anelse om hvordan motparten kommer å reagere, betyr ikke at motparten alltid vil reagere i din favør. Derimot så gir det begge parter en type forutsigbarhet som er svært sentral i en vellykket forhandling (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013). «Shapiro et. al» anerkjenner at å komme til dette nivået av tillit, betyr at partene må bli kjent med hverandre, en prosess som tar tid. Derimot så kommer det også frem av tidligere forskning at denne tiden kan bli redusert om partene gjør bestemte valg:

1. Om partene aktivt forsøker å «lese seg opp» på motparten før en forhandling/dialog begynner (Shapiro & Bies, Threats, Bluffs, and Disclaimers in Negotiations, 1994).
2. Om partene kontinuerlig verifiserer informasjonen som kommer fra motparten opp imot hva de kunne sett for seg ville bli motpartens respons (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013).

4. Identitet- basert tillit:

Når parter kontinuerlig fortsetter å forhandle med hverandre over lengre tid, kan dette føre til at partene utvikler det som blir omtalt som identitet- basert tillit. Dette er ifølge Shapiro er al «den høyeste formen for tillit» (Shapiro, Chearaskin, & Sheppard, Business on a handshake, 1992, s. 371). Denne typen tillit blir ofte karakterisert med at partene kjenner hverandre godt, og er svært bevisste på hva målene til hverandre er. Ofte er det slik at når denne type tillit finnes mellom partene, forhandles det ikke kun for å nå sine egne mål, men partene forsøker å finne avtaler som påser at begge kommer nærmere sine respektive mål (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013).

2.5.2.2 Tillitens rolle i forhandlinger

Tillit er et sentralt begrep når det kommer til forhandlinger- Lewicki forklarer at i en forhandling der en forsøker å løse et problem med to motsigende påstander er tillit viktig. Spesielt da begge parter er innforstått med at løsningen på problemet ikke kan skapes uten av begge parten er involvert (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013). I en slik forhandling vil begge parter kontinuerlig vurdere hvor mye den kan stole på motpartens informasjon, samt hvor mye han/hun selv kan informere involvert (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013). Tilbake i 1966 forsket Harold H. Kelley på nettopp tillitens rolle i forhandlinger. Hans forskning konkluderte med mye av det samme som dagens studier finner. Nemlig at i en forhandlingssituasjon så ville en god forhandler kontinuerlig vurdere hvor mye den kan stole på hva motparten sier. Samtidig vil en god forhandler selv vurdere hvor ærlig han/hun kan la seg selv være uten å påløpe risikoen for å bli lurt eller miste overtaket. Kelley sin forskning presenterte også faren som kunne oppstå om begge parter ble for lukkede. Om dette skjedde, så påløper begge parter risikoen at forhandlingen ikke går noen vei og at det blir umulig å komme til en beslutning (Kelley, 1966). Forskningen rundt fenomenet at forhandlingen «faller igjennom» grunnet to lukkede parter har fortsatt, og i 2005 kom Malhorta med et spennende funn om akkurat denne dynamikken. Funnet kan oppsummeres med at det ikke hjelper forhandlingen at kun en part åpner seg opp, men at begge parter må åpne seg opp for å påse at forhandlingen ikke detter sammen (Malhorta, 2005).

2.5.2.3 Hvordan skape tillit i forhandlinger:

Forskningen rundt hvordan å skape tillit i en forhandling er omfattende. Vi velger derfor i oppgaven å trekke frem de funn, som er mest overførbare til hvordan en forhandling kan se ut når en utvikler forhandler med en kommune om endring fra LNF- til boligformål på et bestemt område.

1. Kommunikasjons «mediet»:

Språket under en forhandlings situasjon kan på mange måter beskrives som todelt, vi har den logiske delen (eks: innholdet i forslagene) og den pragmatiske delen (eks: måten du presenterer forslaget på) (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016). Forsking har vist at måten vi kommuniserer på er en stor utslagsgivende faktor på resultatet av forhandlingen. Av denne grunn er det også knyttet mye forskning opp mot hvordan ulike medium av kommunikasjon påvirket utfallet av forhandlingen. Det viser seg at «face to face» kommunikasjons er betraktelig mere effektivt en telefon, eller epost når det kommer til å skape tillit (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013, s. 171). Det viser seg at partene oftere åpner seg opp og er ærligere med hverandre, noe som føre til at de raskere kan finne en vinn-vinn-løsning. På den motsatte siden av skalaen ser vi at forhandling som går over mail har størst tendens til å ikke komme til noen løsning (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013, s. 171).

2. Ikke verbal kommunikasjon:

Når partene møtes til forhandling som foregår «face to face» er det gjort mye forskning på hvordan partene bør te seg for å øke tillitsnivået. Resultatet av dette er at ikke verbal kommunikasjon er av stor betydning (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016, s. 170). Tidligere forskning viser at øyekontakt, åpen kroppsholdning, anerkjennende nikk, samt et genuint smil kan være meget effektive grep for å skape en følelse av tillit hos partene involvert (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016, s. 170).

3. Renommes påvirkning på tillit

Det har tidligere i oppgaven blitt presentert ulike fordeler med å skape tillit til en forhandlingspartner du forhandler med flere ganger. Derimot så kan forskning tyde på at en parts tidligere opparbeidede tillitsnivå, kan påvirke en ny forhandling, men en helt ny aktør (Shapiro, Chearaskin, & Sheppard, Business on a handshake, 1992). Det er verdt å merke seg at når det sies ny aktør, så er det snakk om en ny forhandlingsparts innenfor noenlunde samme område eller

industri. Vi kan for eksempel anta at en eiendomsutviklers rykte innad i en kommune, vil påvirke en ny saksbehandler som ikke har arbeidet med utvikleren før. Forskning på forhandlings teknikker, samt historieforskning har begge konkludert med at ryktet en part får, vil påvirke den parts suksess med forhandlinger i fremtiden (Molleda & Jain, 2013). Det er derfor anbefalt at en part gjør regelmessige «sjekker» for å vurdere om renomméet sitt er like bra som ønskelig (Lewicki & Polin, Trust and negotiation, 2013, s. 169).

2.5.3 Fordelingsforhandlinger

Fordelingsforhandlinger omhandler forhandlinger hvor en fordeler noe, hvor avtalemulighetene er et kompromiss der en av de involverte partene må gi etter for kravene til den andre.

Fordelingsforhandlinger innebærer derfor bare «vinn» for den ene parten og, «tap» for den andre. I motsetning til integrasjonsforhandlinger som er til «vinn-vinn» for de involverte (Rognes, 2012).

Denne forhandlingsstrategien er også ofte kritisert. Fordelingsforhandlinger kan føre til dårlige resultater, men også til dårlige forhold mellom de involverte partene. Videre er strategien ofte preget av argumentasjon og lite vilje til å dele sine egne interesser. Partene inntar ulike posisjoner på konfliktdimensjon, og forsøker finne kompromisser basert på motpartens innrømmelser (Rognes, 2012). Strategien søker derfor etter et kompromiss. Ved fordelingsforhandlinger er det to hovedproblemer, disse er ifølge Rognes *1. Feilvalgtstrategi* og *2. Dårlige forberedelser og lite gjennomtenkt strategi*.

Ved forhandlinger mellom eiendomsutviklere, administrasjonen og politikerne, kan det tenkes at fordelingsforhandlinger er en strategi som anvendes. Dette når det for eksempel fremmes en privatinitiertplan, som søker endring av arealformål fra LNF- til boligformål.

1. Feilvalgtstrategi

Det første problemet med fordelingsforhandlinger er valget av strategi. Ofte vil det være andre strategier som er mer hensiktsmessig for de involverte partene. Dette problemet oppstår ettersom andre strategier gjerne ville gitt et bedre utfall for de involverte. Bakgrunnen for dette er at fordelingsforhandlinger har en nokså enkel målsetning. En skal finne forhandlingsdimensjonen ved å gi og ta litt, argumentere, og tilslutt ende opp med et kompromiss. Denne strategien kan derfor føre til brudd i forhandlingene eller dårlige kompromisser (Rognes, 2012).

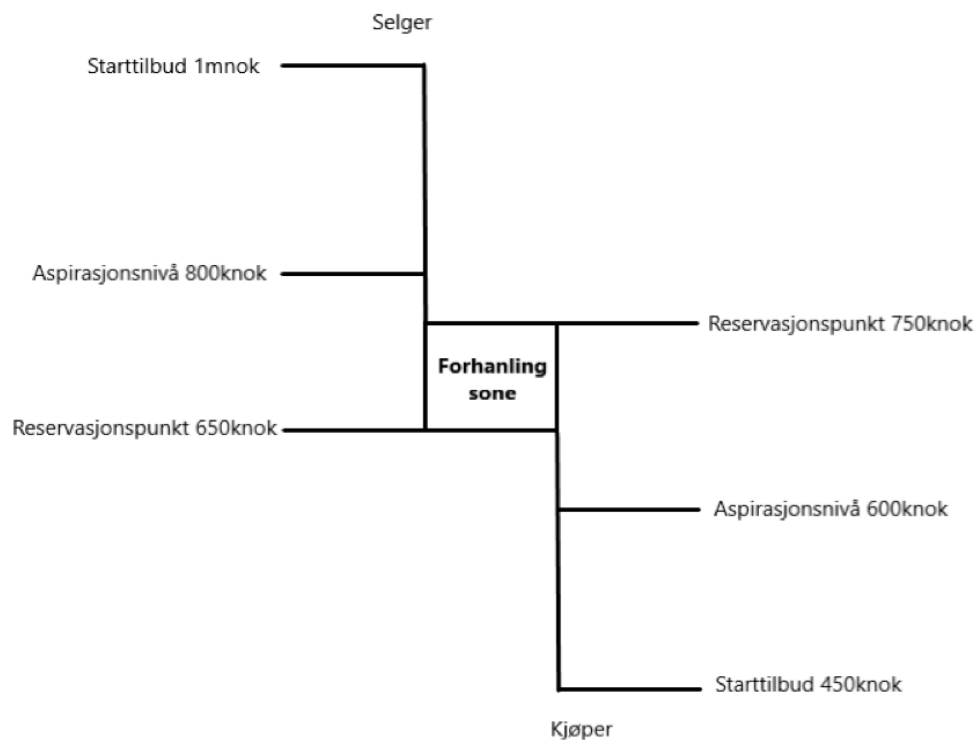
2. Dårlige forberedelser og lite gjennomtenkt strategi.

Det andre problemet med fordelingsforhandlinger skyldes dårlige forberedelser og lite gjennomtenkt strategi. Dette problemet kan føre til at resultatet av forhandlingene vil være tilfeldige. Videre kan dette problemet føre til at forholdet mellom de involverte partene blir dårlig. Tilslutt vil det også være et problem dersom en av partene er bedre forberedt enn den andre, ettersom den forberedte parten ofte kan styre motparten til sin favør (Rognes, 2012).

2.5.3.1 Forhandlingssonen:

I fordelingsforhandlinger er det 3 sentrale «nivåer» som danner bakgrunnen for forhandlingssonen til de involverte partene. Disse «nivåene» er kalt 1. *Starttilbud*, 2. *Aspirasjonsnivå* og 3.

Reservasjonspunkt. Dette er felles nivåer for både kjøper og selger, men på hver sin side av fordelingsanalysen. I fordelingsforhandlinger er partene som nevnt lite villig til å dele informasjon, så disse nivåene er ukjent for de involverte, noe som skaper usikkerhet rundt forhandlingssonen (Rognes, 2012).



Figur 7 viser en fordelingsanalyse. Kilde (Rognes, 2012).

1. *Starttilbud*: er for selger den prisen han eller hun ønsker for det det forhandles om, altså den høyeste prisen som kan oppnås. For kjøper derimot, vil starttilbudet være den laveste prisen en håper på å betale. Selger ønsker høy pris, hvor kjøper ønsker lav pris.

2. *Aspirasjonsnivå*: er nivået der ønskede mål er satt. Selger ønsker oppnå en pris høyere enn sitt aspirasjonsnivå. På motsatt side ønsker kjøper ikke å betale over sitt aspirasjonsnivå.

3. *Reservasjonspunktet*: er for selger det laveste han/hun er villig til å selge for, men for kjøper det høyeste han/hun er villig til å betale. Som en ser i fordelingsanalysen over, er dette stedet hvor kjøpers nivå er høyere en selgers. Det vil si at her er kjøper villig til å betale over det selger har reservert seg til. Differansen mellom selgers og kjøpers reservasjonspunkt blir derfor forhandlingsrommet til de involverte partene, altså «forhandlingssonen» (Rognes, 2012). Det kan tenkes at forhandlingssonen mellom eiendomsutvikler og kommune, blant annet kan være hvor mye av et LNF-areal kommunen ser seg villig til å omregulere til boligformål. En eiendomsutvikler vil trolig omregulere størst mulig areal, hvor kommunen mulig vil bevare noe mere LNF-areal.

2.5.3.2 Forhandlingsprosessen:

Forhandlingsprosessen mellom de involverte parter starter etter at partene har definert sine reservasjonspunkter, og posisjonert sine starttilbud. I denne delen av forhandlingen er det kommunikasjon som står i fokus. Her tester partene ut mulighetene for å finne en akseptabel avtale. I kommunikasjonsprosessen ønsker partene å avdekke motpartens reservasjonspunkt, samtidig som en forsøker å skjule sitt eget. I enkelte tilfeller forsøker også forhandlere og påvirke motpartens reservasjonspunkt til sin favør. I forhandlinger der en ønsker påvirke motpartens reservasjonspunkt, er det som oftest fordi motparten har et urealistisk mål. Å påvirke motpartens reservasjonspunkt kan få negative konsekvenser for forhandlingen, ettersom det kan oppleves ubehagelig for motparten (Rognes, 2012).

I fordelingsforhandlinger er det avgjørende med informasjon. Desto mere informasjon du sitter på, desto høyere er sjansen for at du klarer oppnå en avtale som ligger nærmere motpartens reservasjonspunkt. Jo mere en vet om motpartens posisjoner som aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt, og annen informasjon som eksempelvis tidsnød, vil dette styrke posisjonen i

forhandlingene. En ønsker derfor vite så mye som mulig om uten å gi for mye. Dette er også med på å gjøre forhandlingsprosessen utfordrende. Informasjonen som gis bør derfor kombineres med indirekte signaler, som argumentasjon og bud. For å gjøre seg kjent med motpartens «nivåer» blir en derfor nødt til å gi noe informasjon for å få informasjon. Uten at en gir og tar forhandler en jo ikke, men møter bare motpartens ønsker som en enten godtar eller avslår. Innrømmelser blir derfor viktig i fordelingsforhandlinger. Dette for å oppnå en avtale som begge parter ser seg enig i (Rognes, 2012).

2.5.4 Integrasjonsforhandlinger:

Prinsippet bak integrasjonsforhandlinger er at en skal ha en samarbeidsvillig og løsningsorientert tankegang. Målsetningen med denne type forhandlingsteknikk, er å finne den optimale løsningen for de involverte partene, slik at en oppnår en «vinn-vinn» situasjon. For å oppnå gevinst for de involverte, må det derfor eksistere flere enn én dimensjon å forhandle etter. Forhandlingsproblemet må derfor ha mulighet for å oppnå bedre løsninger enn rene kompromisser. Partene må være villige til å dele sine interesser, som brukes til å kartlegge mulige forhandlingssaker som kan tilføres forhandlingen for å øke verdien. Typisk i komplekse forhandlinger, vil noen interesser holdes tilbake. Som resultat vil ikke alle mulighetene utnyttes, og det det vil ligge igjen penger på bordet. Avtalen er derfor ikke optimal (Rognes, 2012). Ved bruken av integrasjonsforhandlinger øker sjansen for å nå en løsning som vil være til fordel for samfunnet i tillegg til de involverte. Kreativitet hos de involverte parter vil derfor være viktig. En må ha god kunnskap om motpartens interesser, og ettersom veien til den beste løsningen kan være lang, må partene også være tålmodige. Bakgrunnen for dette, er at en må sette seg inn i motpartens ønsker, dette kan blant annet føre til oppdagelse av felles interesser (Rognes, 2012).

For at integrasjonsforhandlinger skal være mulig, må tre forutsetninger være tilstede (Rognes, 2012):

- *«Potensial*
- *Motivasjon*
- *Kompetanse».*

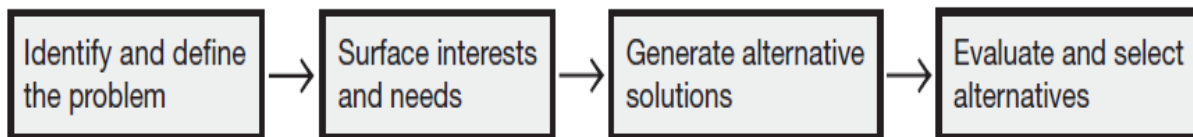
I mange tilfeller er også integrasjonsforhandlinger den eneste måten å komme frem til en avtale på. På tross av at dette er en krevende form for forhandling, er det likevel en tilfredsstillende måte og

forhandle. Ettersom integrasjonsforhandlinger handler om felles problemløsning, er motivasjonen for å etterleve avtalene som skapes mellom de involverte parter større. Integrasjon vil også styrke forholdet mellom de involverte partene, som vil være til fordel for senere møter (Rognes, 2012). Videre kan det tenkes at denne strategien vil være til fordel når en fremmer et privatinitiert planforslag til kommunen, der en ønsker omregulert et LNF-området til boligformål.

2.5.4.1 Fire steg i integrasjonsforhandlinger:

Det er ifølge Lewicki et. al, fire steg i en integrasjonsbasert forhandlingsprosess. Disse stegene er sentrale for å få til en vellykket forhandling. De første tre stegene i prosessen er viktige for å skape verdi. For å oppnå dette må en forstå problemet, identifisere interessene og behovene til de involverte parter, og generere alternative løsninger. Det siste og fjerde steget omhandler å evaluere og velge alternativene, for å sikre verdi.

En forhandlingsstrategi som fordelingsforhandlinger, kan tenkes å ha sterke likheter med hvordan eiendomsutviklere forhandler i en plan- og reguleringsprosess som søker endring av et areal formål fra LNF- til boligformål.



Figur 8 viser de fire steg i en integrasjonsforhandling. Kilde: (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016).

Steg 1: Identifisere og definere problemet

Det første steget hvor en skal identifisere og definere problemet, kan anses å være den vanskeligste i prosessen. Gjerne vil det bli mer utfordrende desto flere parter som er involvert. Når en definerer problemet mellom partene, burde en ha et åpent sinn. Hensikten med dette er å definere felles problem mellom de involverte for å kartlegge alles behov og prioriteringer. Ved å identifisere og definere et felles problem, er det også viktig med aksept fra de involverte. Steg nummer en og definisjonen av problemet er sentral før en går videre i forhandlingsprosessen. I steg en er det derfor viktig å fokusere på felles problemforståelse, og ikke motparten. Ved å depersonalisere problemet, vil de involverte parter tilegne seg saken uten at problemet tilhører personen. Tilslutt i dette steget må en ikke ta videre beslutninger, før problemet har en felles definisjon (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016).

Steg 2: Kartlegge interesser og behov

Et av nøkkelpunktene for å få til en integrasjonsbasertforhandling, er for de involverte å forstå og tilfredsstillende hverandres interesser og behov. Lewicki et. al, beskriver interesser som de underliggende bekymringene, behovene, ønskene eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon. Partene må gjøres kjent med hverandres interesser og være villig til å dele disse. På denne måten ender en ikke opp med kompromiss basert på inntatte posisjoner eller krav fremsatt i forhandlingen. Ved å sette seg inn i hverandres tankegang, for å forstå hverandres interesser og behov, kan det oppstå nye felles interesser. Disse felles interessene vil også danne grunnlag for nye muligheter og løsninger (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016).

Steg 3: Generere alternative løsninger

Dette steget anses å være den kreative delen av prosessen. I dette stadiet skal partene være enige om problemet, og ha kjennskap til hverandres interesser og behov. På den måten kan de tenke gjennom alternative løsninger til å løse problemet. Målsetningen er å komme opp med flere alternative forslag eller potensielle løsninger til problemet. For å skape alternative løsninger, finnes det to generelle kategorier; *redefinere problemet* eller *generere løsninger på problemet som det er*.

Redefinere problemet: Ved å redefinere problemet øker sjansen for å generere «vinn-vinn» alternativer istedenfor «vinn-tap» alternativer. Ofte vil det være begrensede ressurser i forhandlingen, slik at de ikke er mulig for begge partene å oppnå deres behov. Ved å ekspandere ressursene, vil sjansen for at dem begge blir tilfreds med alternativet øke. Denne metoden er også kjent som å «ekspandere kaken». En annen metode for å redefinere problemet, er å finne alternativer som tilfredsstiller alles behov. Dette blir beskrevet som en «bro», mellom problemet og de involverte parters behov.

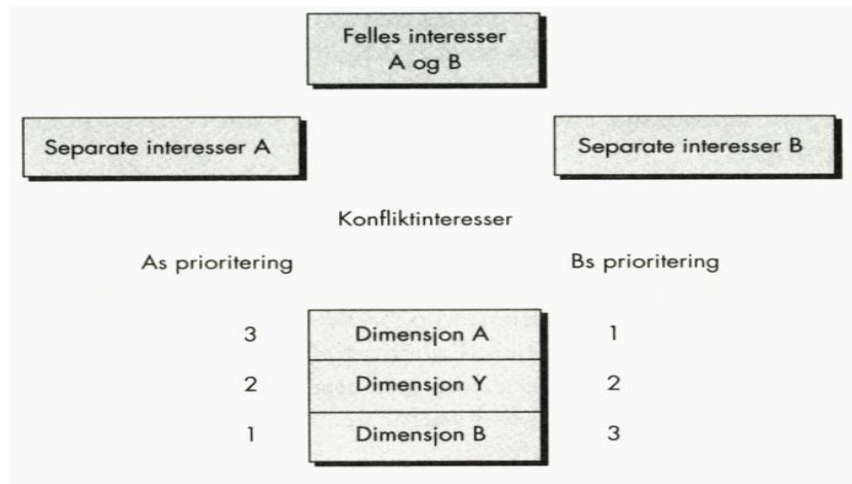
Generere løsninger på problemet som det er. Her kan blant annet bruken av metoder som «brainstorming» være fornuftig. Metoden gjennomføres i små grupper, hvor de involverte oppfordres til å tenke fritt. De involverte skal komme med flere spontane forslag, uten å kritisere hverandres eller egne alternativer (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016).

Steg 4: Evaluere og velge alternativ

Den fjerde og siste delen av forhandlingsprosessen, handler om å evaluere de alternative som er foreslått i tidligere fase. Etter evalueringen skal partene velge den optimale løsningen som skal implementeres. Dette er en nokså enkel oppgave dersom det er enighet blant de involverte. Likevel kan det oppstå forskjellige meninger i evalueringen om hvilken løsning som egner seg best. En kan derfor vektlegge og rangere de foreslåtte alternativene opp mot problemet, for å kartlegge den optimale løsningen. Om ingen av alternativene egner seg, kan dette være et tegn på at problemet ikke er tilstrekkelig identifisert. Noe som fører partene tilbake til steg 1 (Lewicki, Bruce, & Saunders, 2016).

2.5.4.2 Interesseanalyser

Råmaterialet i forhandlinger er interesser. Interessene må derfor identifiseres. Deretter må en kartlegge de ulike forhandlings dimensjoner en kan forhandle over, for å ivareta partenes interesser. Jobben med å avdekke interessene kan være komplisert, men Rognes er overbevist om at systematisk arbeid og kreativitet er nøkkelen til suksess i integrasjonsforhandlinger (Rognes, 2012). Ved å gjennomføre interesseanalyser vil en kartlegge de primære underliggende interessene til partene. Videre må interesseanalysen inneholde en tentativ analyse av motpartens interesser. Disse kan være vanskeligere å kartlegge grunnet begrenset informasjon, så en del antagelser må tas. De områdene en har begrenset informasjon, er ofte de interesseområdene en bør få kartlagt slik at en kan stille spørsmål rundt disse til motparten. Denne metodikken vil danne et bilde av hvilken posisjon motparten vil innta, og det kan derfor stilles spørsmål ved hvorfor motparten inntar disse posisjonene i forhandlingen (Rognes, 2012). Neste steg er å systematisere partenes interesser. Ved å gjøre dette vil en kartlegge samspeillet mellom egne- og motpartens interesser. Denne systematiseringen vil identifisere hvilke interesser som er felles, og hvilke som er separate. Figuren under illustrerer en skjematisk fremstilling av interesser.



Figur 9 viser en interesseanalyse. Kilde: (Rognes, 2012)

Å kartlegge partenes interesser er viktig ettersom de kan ha ulik viktighetsgrad, men det er spesielt viktig å få avklart felles interesser, og hvilke interesser som er i konflikt. Bakgrunnen for dette er å forhandle seg frem til en avtale som er optimal for de involverte partene. Riktignok er det mange forhandlere som ikke har felles interesser i fokus, men kun fokuserer på ulikheter og konflikter. Videre vil det ofte oppstå separate interesser som kun er til fordel for en av partene. Separate interesser vil ikke ha noen påvirkning for motparten, verken positivt eller negativt. Separate interesser kan også stå i motsetning til hverandre. Normalt sett vil slike interesser være knyttet til pris, risikodeling, lengde på avtaleperiode etc. (Rognes, 2012).

Konflikter er som oftest årsaken til problemene i forhandlinger. Likevel vil konfliktinteresser være en forløper til utvikling av konstruktive løsninger. Som forutsetning må det derfor være flere konfliktinteresser, hvor de involverte partene prioriterer de ulike dimensjonene ulikt. Ved forhandlinger må en imøtekomme motpartens ønsker, dette for å skape verdi for en selv. En må derfor prioritere mellom de ulike dimensjonene i en forhandling, men hovedpoenget er å identifisere partenes interesser, og gjennomføre en prioritering mellom dem (Rognes, 2012). Ved å gjennomføre interesse analyser mellom utvikler og kommune ved forhandlinger i en reguleringsprosess, kan det tenkes at både kommune og utvikler øker sjansen for å få tilfredsstillt sine ønsker gjennom prosjektet, og omreguleringen fra LNF- arealer til boligformål.

2.6 Delkonklusjon

Forskning og litteratur knytter betraktelig risiko til tidligfase eiendomsutvikling, særlig plan- og reguleringsprosessen av omdisponering fra LNF-arealer til boligformål. Det kommer frem at mye av risikoen tilknyttet reguleringsprosessen er et resultat av; tiden som blir brukt, den skjønsmessige vurderingen av saksbehandleren, overordnede føringer, samt innsigelser fra innsigelsesmyndigheter. Forskning på hvordan risikoen blir håndtert er blant annet; tidlig risikokartlegging, aktiv styring av prosjekter, åpen og jevnlig kommunikasjon med relevante parter, god lokalkunnskap, samt et bevisst forhold til hvordan forhandlingssituasjoner bør håndteres. Oppgavens teoridel har i all hovedsak anvendt etablert forskning på emnet. Oppgaven ser på muligheten å ta den etablerte forskningen og se den opp mot dagens tid og eventuelle endringer.

3 Metode

Vi vil i denne delen av oppgaven forklare fremgangsmåten til hvordan forskningsdesignet og metodikken i oppgaven skal besvare oppgavens problemstilling. Videre forklarer kapittelet valg av metode anvendt. Problemstillingen til oppgaven er:

Hvordan kartlegger og håndterers risiko tilknyttet plan- og reguleringsprosessen fra LNF-til boligformål blant eiendomsutviklerne i Søndre Romerike?

3.1 Forskningsdesign

Gjennomføringen av oppgavens problemstilling avhenger av et hensiktsmessig forskningsopplegg, herunder også hva det er mulig å gjennomføre innen tilgjengelige ressursrammer, forskernes kompetanse og etiske vurderinger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 85). Videre tok vi utgangspunkt i ferdighetene vi hadde som forskere, hva som var økonomisk og tidsmessig gunstig, samt en etisk vurdering. Dette var alle råd som kom frem i boken «Det kvalitative forskningsintervju» av Kvale og Brinkmann.

Våre egne ferdigheter som forskere: Vi vurderte våre egne styrker og svakheter som forskere. I vurderingen var det primært to faktorer vi så på, personlighet og erfaring. Dette ble gjort for å påse at metoden vi valgte, spilte til våre styrker som forskere.

Økonomisk og tidsmessig gunstig: Tidsbegrensingen på oppgaven er nokså satt, da denne oppgaven har et tidsrom på rundt 5 måneder (07.01.2019-15.05.2019). Dette betyr ikke at innhenting av dataen, må være fra denne perioden, da man kan skaffe tilgang til data fra andre perioder. Vi gjorde derimot en vurdering at all primærdata skal være innhentet av oss på intervju. Dette resulterer at alle slutninger basert på primærdataen av nødvendighet blir å anse som en tverrsnittundersøkelse. En tverrsnittundersøkelse er per definisjon en undersøkelse som anvender data fra et bestemt tidsrom, eller en begrenset tidsperiode (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 74). Dette betyr at dataen vi får i denne oppgaven representerer et øyeblikksbilde av hvordan reguleringsrisiko blir vurdert. En konsekvens av at dette blir en tverrsnittundersøkelse, er at oppgaven må være noe reservert for å trekke konklusjoner om hvordan utviklingen skjer over tid (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 74). De økonomiske begrensningene til oppgaven, vil primært utfolde seg ved at vi ikke har muligheten til å anvende innleid arbeidskraft til innhenting av data. Vi vil heller ikke ha muligheten til å reise lengre distanser for å innhente data.

Etisk vurdering: Etikk dreier som prinsipper, regler, retningslinjer og forholdet mellom mennesker (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 90). Vi har vurdert at de etiske spørsmålene i denne oppgaven, i størst del blir relevant når vi har direkte eller indirekte kontakt med mennesker, samt hvordan personvern håndteres. Vi har derfor valgt å følge de generelle forskningsetiske retningslinjene til De nasjonale forskningsetiske komiteene. Dette er retningslinjer som er utarbeidet for å sikre respekt, rettferdighet, integritet og gode konsekvenser i forskningsoppgaver (De nasjonale forskningsetiske komite, 2019). Vi har også tatt bevisste valg til hvordan vi skal håndtere personinformasjon til informantene i oppgaven. Vi har her valgt å følge kravene oppsatt av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Oppgaven har som en konsekvens fått en skriftlig godkjenning av NSD. Dette grunnet grepene vi tar for å sikre personvernet til alle informanter under oppgaven(vedlegg). Etter en nøye vurdering av disse kriteriene, valgte vi et forskningsdesign som innebærer en to trinns metode.

Først trinn er å utføre en litteraturstudie. Litteraturstudie blir gjort for å få en forståelse av hvilket teoretisk grunnlag som allerede er eksisterende rundt tema. Samtidig, blir litteraturstudie også gjennomført for å sikre at vi som skribenter har en detaljert oppfatning av temaene. Litteraturstudie vil bestå av to deler:

1. Teoretisk litteratur om risikohåndtering i utbyggingsprosjekter.
 2. Litteraturstudie av tidligere empirisk forskning om risikohåndtering i utbyggingsprosjekter.
- Del en anvendes for å bygge undersøkelsesopplegget, samt å foreta analyser. Del to blir anvendt for å utforme det empiriske undersøkelsesopplegget.

Andre trinn vil fungere som et supplement til trinn en og vil bestå av semistrukturerte dybdeintervjuer med aktuelle kandidater. De semistrukturerte dybdeintervjuene blir gjennomført med hensikt av å innhente grundig, relevant og tidsriktig data rundt det valgte tema. For å sikre oss et helhetlig bilde av risikoen rundt reguleringsprosess har vi valgt å intervju flere parter involvert i reguleringsprosessen. Dette betyr i praksis at både eiendomsutviklere, kommunale saksbehandlere og enkeltpersoner med særskilt kunnskap rundt temaet er relevante intervju objekter.

3.2 Litteraturstudie

En litteraturstudie er ett omfattende studie og tolkning av litteratur som omhandler et bestemt emne (Aveyard, 2014, s. 2). Det anvendes som en søkestrategi for å studere litteraturen som omhandler det valgte forskningsspørsmålet (Pedersen, 2018). I denne oppgaven er det valgt å anvende en kombinasjon av tradisjonell og systematisk litteraturside. I en tradisjonell litteraturstudie er det overordnede målet er å få en vid forståelse over temaet, og se på det store bildet av eksisterende litteratur rundt oppgaven (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011, s. 105). I ett systematisk litteraturstudie er det en meget smal tilnærming av innhenting av litteratur. Alt av litteratur vil her måtte svare direkte på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi har i denne oppgaven valgt å anvende en kombinasjon av disse teknikkene. Under er en oppsummering av hvilke deler av de ulike metodene av litteraturstudien vi har anvendt. Der hvor det vises begge veier, er den kompromiss anvendt.

	<i>Traditional (scoping) review</i>			<i>Systematic review</i>
Aim	To gain a broad understanding, and description of the field	←	→	Tightly specified aim and objectives with a specific review question
Scope	Big picture	←	→	Narrow focus
Planning the review	No defined path, allows for creativity and exploration	←		Transparent process and documented audit trail
Identifying studies	Searching is probing, moving from one study to another, following up leads	←		Rigorous and comprehensive search for ALL studies
Selection of studies	Purposive selection made by the reviewer	←		Predetermined criteria for including and excluding studies
Quality assessment	Based on the reviewer's opinion	←		Checklists to assess the methodological quality of studies
Analysis and synthesis	Discursive	←		In tabular format and short summary answers
Methodological report	Not necessarily given	←	→	Must be presented for transparency

Figur 10 viser forholdet mellom tradisjonell og systematisk metode (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011, s. 105)

3.3 Fremgangsmåte

3.3.1 Søkeprosessen:

Som forberedelse til litteraturstudiet, gjennomførte vi samtaler med både professorer ved NMBU og personer tilknyttet eiendomsutvikling fra privat og kommunalt ståsted. Dette ble gjort for å sikre at vi identifiserte de vesentlige begrepene, temaene og fagkyndige innenfor vår problemstilling. Under bearbeidelsen av søkeord, ble professor Mina Di Marino ved NMBU kontaktet. I samsvar med hennes og veilederes råd, ble søkeord fastslått.

3.3.2 Litteratursøk:

I oppgaven er databasene til Oria, Google Scholar, EBSCO, JSTORE, Brage Bibsys, Nasjonalbiblioteket og ProQuest benyttet. Litteraturen som kommer frem av disse databasene, er kvalitetssikret. Vi forsøkte primært å anvende norsk litteratur, men ved temaer hvor vi observerte at det enten var nyere, eller mere passende litteratur på engelsk, ble dette valgt.

Vi anvendte videre akademiske oppgaver (master- PhD oppgaver) som omhandlet sammenlignbare temaer. Disse oppgaven ble hentet ut av databasen Brage Bibsys, og ble primært anvendt for å studere funnene i oppgavene, samt for å granske referanselistene. Som et supplement til både de akademiske rapportene og master- og PhD oppgavene, ble det rekommandert en rekke relevante bøker av veileder. Disse bøkene har også dannet grunnlaget for litteraturstudie.

Søkeord som er benyttet:

Tabell 2 viser oversikt over søkeord. Kilde selvlaget.	
Norsk	Engelsk
Eiendomsutvikling	Corporate real estate / Real estate department
Plan- og reguleringsprosessen	Planning and zoning process
Reguleringsrisiko	Zoning risk
Forhandlinger i planprosessen	Zoning negotiation
Forhandlingsteknikker	Negotiation techniques
Integrasjonsforhandlinger	Integrative bargaining
Tillit i forhandlinger	Trust in negotiation
Risikostyring	Project risk management

3.4 Intervju

Metoden anvendt for å besvare oppgavens problemstilling er en kvalitativ metode. Kvalitative data er empiri i form av ord, setninger osv. som formidler mening (Jacobsen, 2005). Vi har derfor gjennomført intervjuer med aktuelle aktører, som har vært eller er involvert i reguleringsprosesser fra LNF- arealer til boligformål. Gjennom litteratur og teori studier, har det dannet seg et teoretisk grunnlag for hvordan reguleringsprosessen gjennomføres. Dette er bakgrunnen for intervjuguiden, med mål om å belyse hvordan de involverte aktørene (både eiendomsutvikler og kommune) opplever prosessen i praksis. Jacobsen forklarer at en kvalitativ tilnærming bør velges når en ønsker «nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon» (Jacobsen, 2005). Den kvalitative metoden med dybdeintervjuer blir derfor passende, ettersom de involverte aktørene kan ha ulike fortolkninger av samme situasjon.

Ved gjennomføringen av intervjuene ble det lagt så få føringer som mulig. Dette med hensikt om at intervjuobjektene selv kunne reflektere og svare ut ifra egen erfaring. Intervjuene er derfor gjennomført med en åpen tilnærming, noe en kvalitativ metode egner seg til. Den kvalitative metoden blir også beskrevet som en metode med høy begrepsgyldighet, som får frem den «riktige» forståelsen av et fenomen eller situasjon (Jacobsen, 2005). Videre vil denne metoden egne seg godt for oppgaven, ettersom vi ønsker belyse eiendomsutviklers og kommunes holdninger til en omreguleringsprosess. Ettersom informantene får snakke fritt i sine intervjuer, ble intervjuguiden brukt som en føring og ikke en direkte spørreundersøkelse. Som resultat ble det naturlig å anvende en semistrukturert intervjuform for å opprettholde åpne refleksjoner og dialogen med informantene. Videre gav den semistrukturerte intervjuformen rom for å stille oppfølgingsspørsmål eller utdypende spørsmål underveis i intervjuene for å besvare problemstillingen. Intervjuobjektene ble kontaktet per telefon og epost i forkant av intervjuene, og intervjuguide ble tilsendt på e-post senest en uke før intervjuene tok sted. Ingen av intervjuene ble gjennomført over telefon eller e-post.

I forkant av intervjuene som er anvendt i denne oppgaven, ble det også gjennomført et testintervju. Testintervjuet ble gjennomført med en bekjent som har over 30-års erfaring med reguleringsprosessen fra LNF-arealer til boligformål. Hensikten med testintervjuet var å prøve intervjuguiden, men også sørge for at intervjuguiden er tilstrekkelig for å besvare oppgavens problemstilling. Videre gav testintervjuet oss mulighet for å teste den semistrukturerte intervjuformen.

Under intervjuene ble det brukt båndopptaker for å sikre en god dialog mellom oss som forskere og informantene. Dette med samtykke. Ved bruken av båndopptak kunne vi holde fokus på besvarelsen fra informantene uten å måtte notere underveis. Hensikten med dette var å opprettholde en god dialog gjennom hele intervjuet. Videre sørget dette for at alt som ble sagt i intervjuene ble dokumentert. Intervjuene ble deretter transkribert etter gjennomføringen. På denne måten kunne svarene struktureres og deretter sees opp mot hverandre og funnene i litteraturstudiet. Ettersom vi ønsket samtykke fra informantene, er også intervjuene sendt tilbake til informantene for bekreftelse på at innhold stemmer før bearbeidelsen.

Resultatet av intervjuene blir presentert i kapittel 3 “Empiri”. Vi har valgt å separere resultatene i 2 deler fra utvikler og saksbehandlere i kommunen. Dette for å skape orden, men også for at det skal bli mer oversiktlig når vi skal drøfte resultatene opp mot hverandre i den påfølgende delen av oppgaven, som omhandler analyser og drøftelser.

3.4.1 Intervjuobjekter

Ved valg av informanter, har vi først og fremst kartlagt et geografisk område som er av interesse. Valget falt på kommuner i søndre del av Romerike. Bakgrunnen for dette er basert på vår kjennskap til området, kartstudier og forventet befolkningsvekst. Som resultat er dette kommuner hvor mye LNF-arealer har vært gjennom en reguleringsprosess til boligformål. Etter kartleggelsen av geografisk område begynte vi søke etter boligprosjekter som har gått igjennom reguleringsprosessen i de respektive kommunene. Ved å finne aktører som har vært igjennom prosessen, vil vi kunne få informanter som har praktisk erfaring for å besvare oppgavens problemstilling. Videre er det viktig for oppgavens resultat å se reguleringsprosessen fra både utviklers og kommunens ståsted. Med dette som grunnlag har vi kartlagt 2 boligprosjekter som er gjennomført på tidligere LNF- arealer i søndre del av Romerike av ulike utviklere. Deretter har vi oppsøkt både utvikler og saksbehandler for den aktuelle plansak i den aktuelle kommune. Tilslutt har vi intervjuet en næringsmegler i samme området, som har god lokalkunnskap og flere års erfaring i bransjen. Dette for å få et synspunkt utenfra på hvordan reguleringsprosessen oppfattes mellom utvikler og kommune. Etersom alle informantene opererer i nokså likt geografisk område, vil ikke funnene i disse intervjuene være representativt for reguleringsprosessen på landsbasis. Valget av intervjuobjekter er derfor begrenset geografisk, men vil også øke kredibiliteten for våre funn i søndre del av Romerike.

Videre ønsker vi å innhente informasjon rundt dialogen mellom utvikler og kommune. Dette for å se om forhandlinger brukes aktivt som en del av reguleringsprosessen. Intervjuobjektene måtte derfor være representert på hver sin side av «bordet» for å se begge sider av samme sak. De aktuelle eiendomsutviklerne utvikler boliger primært i Romerike. Utviklerne vil med det ha god lokalkunnskap i de aktuelle kommunene, og kjennskap til de involverte i reguleringsprosessen. Videre har disse informantene ledende roller i sine selskaper, med mange års erfaring med plan- og reguleringsprosessen. Informantene fra kommunen har flere års erfaring med privatinitierte planforslag, og god kjennskap til de aktuelle utviklerne. På bakgrunn av dette anser vi

intervjuobjektene godt egnet for det empiriske grunnlaget. Etter ønske fra informantene, er de alle anonymisert, dette gjelder også navne på kommuner og eiendomsutviklingsselskaper.

3.5 Delkonklusjon

Det konkluderes med at bruken av en forskningsdesign som inkorporerer eksisterende litteratur gjennom en litteraturstudie, samt innhenting av primer data gjennom bruken av dybdeintervjuer er godt egnet til å sikre tilstrekkelig empiri for å kunne besvare problemstillingen til oppgaven. Gjennom utføringen av en todelt litteraturstudie, sikres det at oppgaven har tilstrekkelig empiri for å gjennomføre dybdeintervjuer, samt besvare oppgavens problemstilling. Som et supplement til litteraturstudie gjennomføres semistrukkete dybdeintervjuer med både eiendomsutviklere og saksbehandlere for å sikre at oppgaven har grundig, relevant og tidsriktig førstehånds empiri. Metodene anvendt i oppgaven er betraktet som egnede for å påse at leseren får et klart bilde av hvordan eiendomsutviklere og kommunen vurderer og håndterer risikoen tilknyttet reguleringsprosessen fra LNF til bolig formål. En potensiell svakhet for metoden anvendt er den avgrensede geografiske området, samt det begrensede antall intervjuobjekters, og hvordan dette påvirker oppgavens overførbarhet til andre områder.

4 Empiri

I dette kapitlet presenteres resultatene fra dybdeintervjuer gjennomført med informantene. Empirien blir delt i inn to deler, hvor del 1 er resultatene fra intervjuene gjennomført med eiendomsutviklere, og del 2 med saksbehandlere i administrasjonen i de utvalgte kommunene. Bakgrunnen for denne oppdelingen er beskrevet i metodekapittelet. Begge delene inneholder kun funn og resultater fra intervjuene, og er informantenes svar på intervjuguiden utarbeidet for å besvare oppgavens problemstilling.

Del 1: Eiendomsutviklere

4.1 Risiko

4.1.1 Kartlegging av risiko

Dialog med kommune og andre instanser: Informantene forklarer at de til en viss grad benytter metoder for å kartlegge risikoen. Spesifikt blir det nevnt at risikomatriser anvendes av informantene ved kartlegging av risiko. Det påpekes at faktorene anvendt i risikomatrisen vil være forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Videre forklarer informantene at de tar et bevisst grep om å åpne dialog med kommunens administrasjon, samt politikere så tidlig som mulig. Dette gjelder både når det er snakk om regulering, samt rullering av kommuneplanen. Overordnede planer og myndigheter som Statens Vegvesen, fylkesmannen mm. blir også kontaktet tidlig i prosessen. Årsaken til at informantene starter en tidlig dialog, er at de mener det ikke er forsvarlig å fortsette arbeide med et område hvis de har fått overveiende negativ feedback tidlig i prosessen.

4.1.1.1 Kart og erfarings analyser:

Informant nummer 1 (Inr.1) og 2 (Inr.2) forklarer begge at de bruker mye tid på å lese og sette seg inn i overordnede føringer, samt hvordan kommune har formulert seg om fremtidig utvikling.

Dette resulterer i at de videre kan skape et bilde av hvor i kommunen det kan være mest egnet for utvikling. Videre legger begge informantene mye vekt på tidligere erfaring de har fra kommunen.

«Vi ser på hver enkelt sak, og analyserer dette opp mot lignende prosjekter vi har hatt, dette for å se om vi tror det er gjennomførbart» er uttalelsen fra Inr.1.

4.1.1.2 Grunnforhold og konsept analyser:

At prosjektenes ulikhet er førende på hvordan de kartlegger risikoen er klart fra informantene. «*Det er helt avhengig av hvor område er, for at vi skal vite hvilket grep vi må ta for å kartlegge risikoen*» forteller Inr.2. Videre sier Inr.2 at noen generelle grep de pleier å ta er å innhente ekspertise som kan gjøre en vurdering av grunnforholdene før de går videre i prosessen. Videre forklarer Inr.2 på lik linje som Inr.1 at de leier inn konsulenter for å skape konsepter rundt et område for å se om område både kan være realiserbart, både fra et «godkjennings perspektiv», samt fra et markeds perspektiv.

4.1.2 Risikoelementer

Tid: Inr.2 og Inr.3 nevner usikkerhet rundt tiden på rullering/reguleringsprosessen. Begge informantene forklarer at de anser denne risikoen til å være en av de største utfordringene. Informant nummer 1 (Inr.1) ser på tidshorisonten som et risikoelement, ettersom det er mye problematikk rundt en omreguleringsprosess og derfor stor usikkerhet knyttet til tid. Likevel informerer informantene om viktigheten av å ha et langt perspektiv under denne prosessen. Inr.2 forklarte at de gjerne forventer at en sak ofte tar mellom 5 til 10 år før den er klar, om området ikke er inne i kommuneplanen. «*Den usikre saksbehandlingstiden blir ofte spesielt tydelig når det fremstår krav i arealplanen at infrastruktur som, veier eller jernbane må reguleres inn i kommuneplanen for du for regulert dine områder til boligformål*» forklarer han videre. I sammenheng rundt utføring med usikker tid, blir det ytret at dette kan ha negativ påvirkning på finanskostnader, markedsendringer, samt opsjonsavtaler. Inr.2 beskriver at en eventuell konsekvens av usikkerhet rundt tiden gjør at fornying av opsjonsavtaler kan være nødvendig. Dette kan både bety ny opsjonspremie, samt usikkerhet om muligheten å sikre seg en forlengelse

Innsigelser: Informant nummer 1 og 2 nevner at innsigelser fra innsigelsesmyndigheter er et risikoelement under reguleringsprosessen. Informantene går videre og forklarer at det er svært uheldig når områder som er tatt inn i kommuneplanen som boligområder/næringsområde blir stoppet i reguleringens fase grunnet innsigelser. Inr.1 går videre og hevder at «*dette nesten strider med plan- og bygningsloven §1-9 da det kommer frem at en innsigelsesmyndighet ikke kan komme med innsigelses på en plan, de tidligere kunne ytret sin mening*»¹.

¹ Informanten mente trolig å referere til §5-5 i PBL, da denne regulerer begrensninger i adgangen til å fremme ny innsigels

Inr.1 eksemplifiserte dette problemet med å fortelle om et stort område i kommunen som hadde blitt tilegnet næringsformål i kommuneplanen. Områdes lokasjon var i tillegg i tett tilknytning til et senterområde i regional plan for areal og transport. Utbygger hadde så vært igjennom oppstartmøter, planprogram og opparbeidelse av selve planen. Under høringen av denne planen så kom det innsigelse av fylkesmannen grunnet verneinteresser for raviner. Dette resulterte i at området ble tilbakeført til LNF, og utbyggeren som hadde brukt rundt 10 millioner kroner på arbeidet gikk på et tilsvarende tap. Inr.1 beskriver tankene rundt innsigelse som:

«Dette er trolig den største risikofaktoren, at slike innsigelser går over det kommunale nivået». Inr.1 forklarer at slike saker trolig oppstår når kommunen har lagt inn områder i tidligere kommuneplaner, som ikke nå er tilpasset til dagens føringer. Inr.1 avslutter med å si «Det finnes en slags bak-katalog med områder som ikke er tilpasset nye føringer i kommunen. Dette gjør det svært usikkert når vi arbeider med områder som allerede ligger i kommuneplanen».

Regionale planer: Informantene påpekte at regionalplan for areal og transport, setter så strenge føringer at dette resulterer i et stort risikoelement i regulerings/rullerings prosessen. Informantene formulerte også at de føler disse strenge kravene, fratrar kommunen mye makt. De satt også igjen med et inntrykk at saksbehandlerne i større grad var villige til å godta dette, mens politikerne var mere interesserte å finne løsninger, selv om de strider med overordnede planer/føringer. Inr.1 forklarer at de har inntrykk at den regionale planen er et av hovedpunktene til usikkerhet innad i kommunen, spesielt når det kommer til 80 – 20 utviklingen. Dette er en regional plan som tilsier at 80% av utbyggingen skal skje i det som er definert som knutepunkter i kommunen, mens de resterende 20% skal opprettholde den generelle bebyggelsen. Inr.1 har to hovedproblemer med denne planen:

- Nr1: *«Problematikken kommer når kommunen er så fragmenterte at det ikke er noen klar forståelse av hva som er å anse som knutepunkt».*
- Nr2: *«Den regionale planen er basert på miljø og mobilitet, i kort, hvordan folk skal komme seg fra a til b. Problematikken er at en kommuneplan setter føringen for så lang tid, at teknologien rundt mobilitet vil endres raskere. Dette betyr at vi setter føringer på prosjekter, som ikke kommer være relevante, når prosjektet er klart».*

Oppfatning av avvik i plansystemet: Informantene uttrykker det som problematisk når det er avvik mellom overordnede planer. Med avvik mellom overordnede planer, menes blant annet hvis det er motstridende føringer i en regional plan og kommunal plan, som beskrevet i kapittel 2.3.6. Likevel må det nevnes at Inr.1 og Inr.2 påpeker at det heldigvis ikke er for ofte at det er store avvik. Inr.1 forklarer at deres erfaring med områder med ulikheter i planer er at kommunens administrasjon er «lojale» til overordnede føringer, mens de lokale politikerne ofte er mere bestemte på at de skal bestemme, selv om det strider med overordnede planer. Inr.2 påpeker det samme og gir et eksempel på et stort område de arbeider med. Område ligger rundt en togstasjon, og er svært aktuelt for utvikling ifølge nasjonal transportplan. Derimot så ha et flertall av kommunens politikere i denne sammenheng valgt å stå imot prosjektet, grunnet jordvern. Informantene påpeker også stor misnøye og skepsis til at planer som nasjonal transportplan ikke har noen lovpålagte, eller retningslinjer for reviderings tidspunkter.

Håndtering av avvik i plansystemet: Inr.1 forklarer at de ser på risikoen ved avvik i planene til å være såpass stor, at de aktivt holder seg borte fra områder hvor det er klar uenighet om hvilke planer som skal være førende. Inr.2 derimot forklarer at de ser på det som problematisk, men at de håndterer risikoen ved å forsøke å overtale politikere og kommunen til å se saken fra deres perspektiv.

4.1.3 Risikofylte faser i plan- og reguleringsprosessen

Informantene påpeker at den vanskeligste og mest risikofylte prosessen, er å få områder inn i kommuneplanen når den rulleres. «*Vi jobber aktivt i alle fasene av utvikling av boliger, men ser på prosessen med å få område inn i kommuneplanen som det mest risikofylte*», sier Inr.1. Det blir uttalt av to informanter at grunnet så omfattende sentrale føringer, så har denne prosessen blitt vesentlig vanskeligere med årene. «*Hvor vi tidligere kunne foreslå vår idé og tanker rundt et område til kommunen, må vi nå ha eksperter til å utrede mulighetsstudier, samt ROS-analyser m.m, kun for å få det inn i en eventuell kommuneplan*». Inr.3 påpeker også at ingen bank vil gi lån på områder som ikke ligger inne i kommuneplanen, så alt av arbeidet med å få den inn, samt å regulere den må bli gjort med 100% egenkapital. Dette, kombinert med at prosessen krever mere arbeid, er bidragsyttere til at denne fasen av utvikling er så risikofylt.

4.1.4 Håndtering av risiko

Diversifisering: Inr.1 og Inr.2 la vekt på at på et overordnet firma nivå, så var diversifisering en av de viktigste verktøyene for håndtering av risikoen. I ordet diversifisering så legger begge informantene vekt på deres tomtebank. Med tomtebank, så gjelder ikke kun områder som de eier, men også områder hvor det foreligger opsjonsavtaler. *«Ved å ha en stor portefølje av områder så øker sjansen betraktelig for at noen av prosjektene skal komme igjennom»* er uttalelsen fra Inr.1. Inr.1 forklarer videre at de også på et overordnet nivå påser at de har en rekke ulike prosjekter i ulike faser gående, alt fra å få områder inn i kommuneplanen, til selve bygging av prosjektet. Hensikten med dette er for å spre risikoen. Inr.1 legger også vekt på at selskapet sterke egenkapital er av stor viktighet når det gjelder håndtering av risikoen, da han forklarer at dette betyr at risikoen for likviditetsproblemer synker betraktelig. Inr.1 uttaler at *«ved å ha en sterk egenkapital kan selskapet håndtere og bruke penger på prosjekter som aldri blir noe av og fortsatt kunne investere i det prosjektet som blir en stor inntektskilde. Vi ser at mindre selskaper som kun arbeider med 2-3 prosjekter fort kan havne i en likviditetskrise om noen av disse ikke går igjennom»*.

Selv innad i et prosjekt forklarer Inr.2 at de diversifiserer, eller fysisk stykker opp prosjektet for å redusere risikoen. Risikoen som trengs å reduseres vil være ulik fra område til område, men et felles mål er å redusere tiden for å kunne begynne å realisere prosjektet. Inr.2 gir et eksempel på et område hvor “oppstyking” av prosjektet ble brukt. Prosjektet det er snakk om ligger tett til en potensielt ny togstasjon og kan bli kommunens nye sentrumsområde. Under kartleggingen av grunnforholdene, ble det klart at deler av området kunne potensielt bli stoppet av innsigelser for vern. Da dette ble klart, bestemte firma seg for å dele opp området/prosjektet, slik at de kunne fortsette reguleringen- og bygnings prosessen på den delen av tomten som ikke ville bli påvirket av det potensielle verneområdet. Hadde dette grepet ikke blitt tatt, kunne hele prosjektet stoppet opp grunnet vern av et lite område på tomten.

Lokalkunnskap: Informantene mente det var meget fordelaktig å ha god lokalkunnskap til område hvor man skal utvikle eiendommer. Informantene delte fordelen opp i 2 grupper:

- *Kunnskap/kjennskap til kommunen: «Ved å ha god kontakt med kommunen, hjelper det oss å forstå hvor og hva kommunen ønsker av utvikling»* er utsagnet til Inr.2. Videre ble det fremmet at det er av stor viktighet å besitte lokalkunnskap om det politiske landskapet, da spesielt i mindre kommunene. En fordel ved å ha lokalkunnskap er at man gjerne har drevet i området en stund og på denne måten forhåpentligvis har opparbeidet et godt omdømme om seg selv. Informantene tror at dette vil ha en viss betydning. Inr.2 avslutter dette spørsmålet på følgende måte: *«Har kommunen et positivt inntrykk av folk og et firma, vil jeg tro at dette påvirker underbevisstheten hos saksbehandlerne/politikere i kommunen»*. Inr.2 henviser også til et meget håndfast eksempel på hva lokalkunnskap og godt renommé kan føre til. *«Å få muligheten til å sitte ned med plansjefen i de ulike kommune å kunne drolle rundt hvilke områder som vil være aktuelle for utvikling er av stor nytte. Dette er trolig bare mulig å få til når man har den kunnskapen og erfaring vi har med kommunen»*.
- *Kunnskap/kjennskap til befolkningen i kommunen:* At en utbygger har god kjennskap til befolkningen og grunneiere, trekkes frem av 2 informanter som en av de store fordelene med lokalkunnskap. De samme to informantene mener at om grunneiere har et godt forhold til deg, eller firma du arbeider i, så er det av stor fordel når det kommer til muligheten for å sikre seg områder. *«Vi ser mange som kommer inn i disse områdene uten vår lokalkunnskap eller renommé som ikke får det til»* kommer det fra Inr.2. Inr.3 avslutter dette spørsmålet med følgende sitat; *«lokalkunnskap er viktig i den forstand at potensialet i hver enkelt eiendom er ofte lettere å lese ut ifra lokalkunnskap og empiri fra andre tilsvarende beliggenheter i den samme kommunen/regionen»*.

Selv om informantene mener at lokalkunnskap er særdeles viktig, «erkjenner» de at en stor kjent utvikler, med godt renommé, trolig vil bli møtt på samme måte som en lokal utvikler med godt renommé. Derimot så hevder informanten at en liten ukjent utvikler, trolig ville ha slitt noe mere.

Opsjoner: Informantene påpeker også at aktiv bruk av opsjonsavtaler er sentralt når det gjelder å håndtere risikoen i et prosjekt. Informantenes ønske om å ikke signere opsjonsavtaler på områder de ikke tror er realiserbare, eller vil ta for lang tid. De legger begge vekt på at de aktivt fokusere på å ikke «holde bonden for narr», ved å sikre et område de ikke aktivt vil jobbe med. Inr.1 påpeker også at de aldri kjøper områder før det har kommet inn i kommuneplanen, og selv da venter de helst til område er regulert, selv om dette betyr at de må betale mere for tomten. Videre påpeker informantene at utvikling av LNF områder, ikke hadde vært håndterbart om utvikleren ikke hadde gode opsjonsavtaler. Informantene går videre og forklarer at hvis man får til en opsjon, med eller uten en lav opsjonspremie, så reduseres risikoen for en finansielt tap betraktelig. Inr.3 bemerket også at det kunne være risikoreducerende om en utbetaling av en opsjon var basert på en justeringsmodell som tok til betraktning hvor mye volum utbygger fikk regulert inn på området. Dette igjen for å påse at den finansielle risikoen blir håndtert, uavhengig av hvor mye volum utvikleren får regulert.

4.1.5 Motivasjonen bak slike prosjekter

Høy avkastning er den primære driveren til hvorfor utviklere fokuserer på rullering og regulering av LNF tomter forklares det av informantene. Inr.1 forteller hvorfor de arbeider med slike prosjekter på følgende måte: *«Motivasjonen til å påta seg denne høye risikoen, er den forventede avkastningen på slike prosjekter. Når man får til slike prosjekter så kan man gjøre gode penger, og slik burde det være da det er såpass risikofyllt»*. Inr.2 går videre inn detalj og forklarer at å få igjennom en rullering og regulering å kompensere for de prosjektene man ikke har fått gjennom. Avkastningen ved å ta et område fra LNF, til ferdig regulert med utbygd infrastruktur er såpass stor at vi ofte ikke setter i gang bygging, men heller selger område videre, forklarer Inr.2. Inr.3 viser også til verdistigningen som kommer av en vellykket rullering og reguleringsarbeid. I tabellen det vises til, ser man at 50 – 90% av verdien på et område kommer da reguleringen er gjennomført, noe som igjen tyder på at avkastningen er den store motivasjonen på hvorfor utviklere velger å gjennomføre denne risikofylte.

4.2 Tomtesøk

Ved søk av LNF-arealer utviklere ønsker få omregulert til boligformål, anvendes bevisste søkestrategier. Søken av tomter skjer blant annet i nærheten av eksisterende boligområder. Inr.1 forklarer at; *«Områder som ligger i nærheten av allerede etablerte boligområder er det lettere å få endret status på»*. Dette tilsier at LNF-arealene tilknyttet eksisterende bolig og infrastruktur er det områdene utviklere satser på. Videre er det også andre føringer som må hensyntas ved søken av LNF-arealer en ønsker omregulert. Disse hensynene er blant annet tilknyttet kommunens planstrategi, boligbyggeprogram og andre sentrale retningslinjer som gjør at en skal satse på visse områder. Inr.2 forklarer videre at kommunenes planstrategi har en tendens til å satse rundt trafikknutepunkter og eksisterende tettsteder. Inr.2 forklarer videre at jordvernet historisk sett har vært den førende årsaken til satellitt bebyggelsen i åsene. Dog forklarer Inr.2 at jordvern interessen nå skal vike for planlagte sentrumsområder eller togstasjoner.

En annen strategi som blir nevnt av Inr.2 er møte med plansjefene i de aktuelle kommunene de søker tomt i. Inr.2 beskriver prosesser der det diskuteres over aktuelle områder i kommunen som kan være aktuelt å få omregulert, sammen med plansjefen. Her anvendes kart og det utpekes områder som kan være aktuelle å få omregulert. Tilslutt nevner Inr.1 og 3 at markedet også vil være en forutsetning for tomtesøk. Inr. 3 forklarer at *«mikrobeliggenhet»* er viktig for utviklere, ettersom dette er tomter som besitter de kvaliteter som gjerne vil oppnå gode priser ved salg. Typisk gode solforhold, utsikt etc. Inr.2 underbygger dette ved å forklare at; *«tomter som ligger langt unna sentrale områder ofte ikke vil gi noe lønnsombet på bakgrunn av lave salgspriser og høye entrepriser- og bygge kostnader»*.

4.2.1 LNF-arealets lokasjon påvirkning på risikoprofilen

Lokasjonen til arealet en ønsker få omregulert fra LNF- til boligformål vil ha en stor påvirkning på risikoprofilen. Tre av informantene beskriver viktigheten av å følge kommunens ønsker. Informantene henviser derfor til kommunens planstrategier og fremtidige visjoner. Bakgrunnen for dette er at områdene kommunen ikke satser på, er også områder det er vanskelig å få omregulert. Inr.3 sier at *«kommunen har areal strategier som varierer fra kommune til kommune, og det varierer veldig hva de ulike kommunene ønsker å legge til rette for»*. Det knyttes derfor høyere risiko til de LNF- arealene som ligger utenfor de strategiske punktene, og som kommunen ikke har noen visjoner for.

Videre nevner informantene at tomtens lokasjon også vil påvirke den finansielle risikoprofilen med tanke på forventet salgpris. Her forklarer Inr.3 at forventet salgpris vil også påvirke risikoen, dette med bakgrunn i at sentral tomt gjerne vil være mere verdt, men LNF- arealene ofte ikke er så veldig sentrale. Det er derfor å forvente noe lavere salgspriser på områder en har fått omregulert sammenlignet med sentrale tomter.

4.3 Forhandlinger

Eiendomsutviklerne vi har intervjuet beskriver at de har et bevisst forhold til hvordan de forhandler med kommunen. Bakgrunnen for dette er i all hovedsak å øke sjansen for gjennomslag på en omregulering av et LNF-arealet til boligformål. Inr.1 forklarer at de bevisst jobber tett med administrasjonen, og utdypet videre at dette er et grep en må gjøre. Inr.2 utfyller dette med å forklare at de bevisst lytter til hva politikere og administrasjonens ønsker, ettersom de kan dra prosjektet i ulike retninger. Videre beskriver Inr.2 at de bevisst forsøker å forhandle med en og en aktør, ettersom de opplever at en person i felles forsamlinger kan påvirke andre i negativ retning.

Kommunikasjonsverktøyet informantene benytter varier mellom hvem de forhandler med. Med administrasjonen forklarer informantene at de har en formell form for kommunikasjon. Inr.2 sier følgende; *«formelle møter med administrasjonen har en kjempe fordel sammenlignet med dialog over mail eller telefon»*. Dette blir også nevnt av Inr.1 som mener det er enklere å få gjennomslag for prosjekter om en møtes ansikt til ansikt med administrasjonen. Når det gjelder politikerne benyttes en mer uformell strategi. Inr.1 forklarer at de har jevnlig møter med politikerne, og sender de ofte epost. Dette er mere for å informere politikerne om hva de gjør, og hvilke fremtidsplaner de har forklarer Inr.1. Videre sies det at det jobbes aktivt for å finne en balanse mellom hvor mye dialog en skal føre med politikerne, før det blir for mye. Informantene er enige om at å møte ansikt til ansikt, vil gi bedre resultater sammenlignet med epost og telefon, dette for å få til en dialog, men også for å kjennskap til fremtidige planer og diskutere fremtidige satsningsområder.

Strategien for hvordan det forhandles mellom administrasjonen og politikerne er noe forskjellig beskriver informantene. Inr.1 forklarer at forhandlingsstrategien mot politikerne er mer uformell enn hva den er mot administrasjonen. Dette er noe Inr.2 også nevner. Videre forklarer Inr.1 at de er mere opptatt av å holde politikerne informert om hva de jobber mot, men at de må være

forsiktige med å belaste politikerne med for mye arbeid ettersom de gjerne har mye å gjøre fra før. Inr.2 beskriver også forhandlingsstrategien med administrasjonen som formell. Videre legger Inr.2 vekt på at det er et stort fokus på detaljer hos administrasjonen. Dette fokuset er ikke like stort ved forhandlinger med politikerne. Med politikerne beskrives strategien som mere uformell, hvor fokuset omhandler; *«visjoner, prosjektets- betydning og bidrag til samfunnet som helhet»*. Strategien blir derfor mer overordnet med politikerne.

4.3.1 Hvilken grad involveres de involverte i forhandlingsprosessen

Graden av involvering i forhandlingsprosessen vil variere fra prosjekt til prosjekt. Informantene forteller om to prosjekter der alle berørte ble invitert til et informasjonsmøte. Inr.1 forteller at dette ble gjort *«for å skape minst mulig støy rundt prosjektet»*. Et grep som oppleves som positivt. Inr.1 forklarer videre at de har gode prosesser rundt dette. Inr.2 forteller også om et prosjekt der alle berørte ble invitert til informasjonsmøte. I dette møte opplevdes alle i forsamlingen som nokså positive til prosjektet, men det var særlig 1 i forsamlingen som skapte misstemning. *«Denne ene personen kan potensielt skape kjempe konsekvenser for hele prosjektet»*. Det fremstår her noe uenighet mellom informantene rundt effekten av grad av involvering blant de berørte.

Inr.2 snakker videre om hvor stor effekt en kan oppnå ved å «pleie» en saksbehandler i kommunene som kan påvirke Statens Vegvesen, NSB/Bane Nor og fylkesmannen. Bakgrunnen for dette er at disse aktørene har såpass mye makt at *«en står med lua i hånden»*. Informanten forklarer at det er vanskelig å forutse hvilken posisjon disse aktørene tar i forhold til prosjektet, men stiller de seg negative vil det få store konsekvenser.

4.3.2 Hvilke aktører er mest fordelaktig å forhandle med

Ettersom det er mange aktører involverte i en reguleringsprosess der det søkes om endring av arealformål fra LNF- til bolig vil det også være mange som kan dra prosjektet i ulike retninger. På bakgrunn av dette kan det tenkes at det er noen aktører som er viktigere å forhandle med en andre. Informantene hadde noe ulikt svar på dette. Inr.2 mente det varierte fra kommune til kommune, og at en måtte vite hvem som styrte i kommunen. Inr.2 forklarer at det finnes *«politiske- og administrasjons styrte kommuner»*. Informanten forklarer i de politiske styrte kommunene, er det politikerne som legger føringene for hvor og hvilke områder administrasjonen skal omdisponere til boligarealer fra LNF- områder i kommuneplanens arealdel. Og visa versa i de administrasjon styrte

Kommunene, altså at politikerne ser seg enig i det administrasjonen sier. Det blir derfor mest fordelaktig å forhandle med administrasjonen i de administrasjon styrte kommunene, og politikerne der de styrer. Inr.2 referer til flere tilfeller der plansjefen, rådmannen og administrasjonen styrer politikerne. Inr.1 er noe usikker på hvem det er mest fordelaktig å forhandle med, men mener; *«om man ikke kommer igjennom hos administrasjonen, kommer man ikke gjennom hos politikerne»*. Inr.1 sier det til syvende og sist er politikerne som bestemmer. Videre opplever informantene at om en har kommet igjennom hos administrasjonen, så blir det som regel få diskusjoner videre. Dog kan det hende prosjektet må justeres noe, men det er sjeldent det stopper helt opp. Inr.3 mener i motsetning til de andre aktørene at det ikke er en aktør som skiller seg ut som noe viktigere enn andre å forhandle med. Inr.3 mener en må tilfredsstille alle, og sørge for at alle føler seg hørt i en slik reguleringsprosess. Bakgrunnen for dette er at om en ikke gjør det, kan det forsinke prosessen i flere år.

4.3.3 Forholdet til planmyndighetene i kommunen

Forholdet til administrasjonen beskrives ulikt hos informantene. Den beskrives som personavhengig og uforutsigbart, og at en må vise respekt for saksbehandleren. Inr.3 forklarer at forholdet er svært personavhengig. Tilliten til administrasjonen vil i større grad øke, dersom det er en person i Plan- og bygningsetaten som har gitt et løftet. Gjerne vil det opparbeides tillit til denne saksbehandleren om han/hun er anvendt i flere prosjekter. Inr.3 forklarer videre at dette likevel ikke resulterer i at en; *«stoler på hele organisasjonen i en kommune, det kan fort komme ulike beskjeder fra ulike personer innad i Kommunen»*. Det er personavhengig enten det er saksbehandler i Plan- og bygningsetaten eller ordfører som går god for et prosjekt.

Inr.2 forklarer at det er svært viktig å behandle saksbehandlere med respekt, og at en må være forsiktig med å gå over saksbehandleren. Resultatet av dette kan føre til at; *«saksbehandleren føler seg tilsidesatt»*. Dog henviser Inr.2 til prosjekter der de har forlangt at politikerne skal ta stilling til forslaget, selv om administrasjonen ser seg negative til forslaget.

Informantene beskriver viktigheten av å ha godt kjennskap til kommunene en jobber i. Inr.2 forklarer at det er svært viktig å ha kjennskap til hvem som bestemmer i kommunene. Dette med bakgrunn i at det finnes *«politiskestyrte- og administrasjonsstyrete kommuner»*. En må vite hvem en skal fokusere på, noe som vil være ulikt fra kommune til kommune. Inr.1 forteller at det er stor fordel å

kjenne de ulike kommunene ettersom; *«det er ulike rutiner på hvordan de ulike kommunene gjennomfører kommuneplanrullinger og reguleringer, samt hva de løfter politisk og hva de gjør i administrasjonen».*

Forholdet til administrasjonen beskrives som nokså komplekst, samt ulikt fra kommune til kommune. Bakgrunnen for dette er uforutsigbare rutiner innad i administrasjonen, men også ulike rutiner i de ulike kommunene. Inr.1 forteller om et prosjekt der alt fremsto som positivt, med god tone hos saksbehandler. Likevel kom det en uttalelse fra en annen saksbehandler i samme administrasjon, som resulterte i at prosjektet ikke var så positivt likevel. Slik uforutsigbarhet gjør det vanskelig å forholde seg til administrasjonen forteller Inr.1, og mener videre at kommunene ville hatt store fordeler av å opparbeide bedre prosesser.

4.3.4 Tiltak for å bedre tillit hos planmyndighetene

Informantene bruker bevisste grep for å øke tilliten til hos planmyndighetene. Hensikten med å øke tilliten hos planmyndighetene, er for å øke sjansen for senere gjennomslag. Inr.2 beskriver at effekten av å gjøre bevisste grep som kommunen verdsetter, som å støtte idrettslag eller bistå økonomisk til kultursenter, vil skape en *«goodwill»* hos kommunen. Videre forklare Inr.2 at lokalstøtte til idrettslag også kan gi positiv effekt på lokalsamfunnet, ettersom tiltakene som gjennomføres skal kunne benyttes av allmennheten. Videre benyttes bevisste argumenter for å øke sjansen for gjennomslag. Dette kan være argumenter som bedre tilgang til marka, skiløyper etc. For å sikre allmennheten disse rettighetene *«tinghysjer vi beftelser som sier at allmennheten kan benytte fellesarealene»* forklarer Inr.2. Ved å gjøre dette vil derfor allmennheten også kunne stille seg positive til de utviklings grep utvikleren ønsker.

Andre grep som tas er diverse *«lav terskel»* fellesmøter. Inr.1 forteller om et eiendomsforum de arrangerer der alle utviklere, administrasjonen, naboer og politikere møtes. *«Her diskuteres ulike temaer, men det går mye diskusjon rundt byutvikling og kommuneplaner».* Hensikten med dette forumet er å holde en god dialog sammen, drikke kaffe og ha en generell prat rundt utvikling forklarer Inr.1. Et resultat av dette kan være med på å øke tilliten hos de involverte i reguleringsprosessen. Tilliten fra kommunen til utviklerne er også svært viktig. Inr.1 forklarer at; *«politikere og administrasjonen blir holdt ansvarlig når dårlige prosjekter kommer igjennom».* Det er derfor viktig å levere gode prosjekter som en utvikler, for å opparbeide et godt renommé. Dette for at politikere og administrasjonen har tillit til de utviklerne som kan henvise til tidligere vellykkede prosjekter.

4.3.5 Identifikasjon av felles problemer for å skape en «vinn-vinn» løsning

Å identifisere felles problemer fremstår som et veldig viktig verktøy for å bedre positiviteten blant de involverte. Inr.2 sier at den første og fremste strategien de har, er å finne felles mål. Inr.2 beskriver at effekten av å være lydhør som kjempepositiv. Ved å lytte på hva de involverte/berørte sier, kan dette inkorporeres i planene, som resulterer i at de får en eierskapsfølelse. De involverte kan derfor føle at prosjektet er litt sitt. Inr.1 mener de også aktivt identifiserer felles problemer ved forhandlinger med de involverte. Inr.2 belyser dette med et prosjekt der kommunen manglet et tilbud av boliger som var rimelige å kjøpe. Det ble derfor brukt husbankfinansiering for å tilby kjøperne rimelige boliger. Slike tiltak fremstår som svært positivt for politikerne, men at administrasjonen ikke alltid stiller seg like positive til det.

Informantene forklarer at de ønsker en «vinn-vinn» for de involverte, men at utbygger ikke nødvendigvis overpresterer på grøntarealer og utomhus. Inr.3 forklarer at utvikler holder seg innenfor for de føringene som er satt i planene. Inr.1 mener de aktivt ønsker å lytte til hva kommunen behøver og ønsker, for å oppnå en «vinn-vinn» situasjon for de involverte parter. Eksempelvis viser Inr.1 til et prosjekt der de regulerer inn flere omsorgsboliger på vegne av en kommune. I dette prosjektet fikk de regulert om et stort LNF-arealet der 230 enheter blir avsatt til boligformål, i tillegg til 10 enheter som er avsatt som omsorgsboliger. Inr.1 beskriver «vinn-vinn» tankegangen som svært vellykket og at de har tatt med seg denne strategien videre til senere prosjekter, men også inntil andre kommuner. Inr.3 underbygger dette, og viser til prosjekter der de baker inn omsorgsboliger som en del av prosjektet, med ønske fra kommunen. Inr.3 forklarer; *«nå er det mer i vinden at utvikler dytter inn omsorgsboliger i konseptet, som tas godt imot hos kommunen»*. Inr.3 forteller at bakgrunnen for dette er at det bidrar til kommunens ansvar om å tilby omsorgsboliger og helserelaterte tjenester til innbyggerne. Inr.3 avslutter med å si at kommunene fremstår som svært positive til slike nye konsepter.

Inr.2 forteller at det også har sterk sammenheng med markedets behovene i et område. Eksempelvis om de starter et prosjekt i en kommune der det er lavt tilbud av boliger for førstegangskjøpere, men behovet er der, vil de gjerne mette den etterspørselen. *«Vi forsøker alltid gå sammen med kommune og definere både naboer og kommunens ønsker»*. Disse ønskene og behovene ønsker de å oppfylle i størst mulig grad, men det kan ikke gå på bekostning av at det er salgbart. Inr.2 avslutter med å si; *«vi kan ikke bygge ting noen ønsker seg, men ingen vil betale for»*.

4.3.6 Vil en «vinn-vinn» strategi være til fordel for senere prosjekter

En «vinn-vinn» strategi fremstår som fordelaktig for senere prosjekter mener Inr.2. Likevel er det avhengig av hvordan type byggherre du er. Inr.2 skiller mellom flergang- og engangsbyggherre. Dersom du er en engangsbyggherre er det ikke samme behovet for å ta så mye hensyn mener Inr.2. Er du flergangsbyggherre og ønsker å operere i samme området over lenger tid og har visjoner om å vokse, er det viktig å ha en «vinn-vinn» tankegang. Ettersom dette fremstår som svært fordelaktig for senere prosjekter.

Inr.3 tror også at forholdet mellom utvikler og kommune har en påvirkning. Eksempelet informanten referer til er ved salg av kommunaltomt. Dersom 2 aktører tilbyr det samme for en tomt, så vil nok ofte kommunen velge den aktøren som er kjent fra før. Så alt annet likt, kan det tenkes at tidligere kjennskap vil være fordelaktig for gjennomslag, mener Inr.3.

*Del 2: Administrasjon***4.1 Risiko****4.1.2 Risikoelementer**

Risikoelementer relatert til regulering: Informantene påpeker at de er restriktive til å få anmodning om å starte en regulerings sak hvor et LNF område skal omgjøres til boligområde. Videre forklarer informantene at kommuneplanen er meget styrende, slik at områder som ikke ligger i kommuneplanen til boligformål er svært vanskelig å få regulert dit hen. Inr.4 går lengre enn Inr.5, når det kommer til å ikke tillate slik regulering. Informantene beskriver at når kommunen får spørsmål om dette er en måte å få endret statusen på område av utvikler, så er svaret «det kan dere bare glemme å gjøre». Inr.5 derimot forklarer at slike unntak kan skje, spesielt om det er politisk ønskelig. Inr.5 forklarer at i det siste så har det vært politisk ønskelig å få til mere næringsområder, dette har resultert i at noen LNF områder har blitt regulert til næringsområder, selv uten å ha gått gjennom prosessen med rullering. Inr.5 påpeker at den største risikofaktoren i slike tilfeller er at det kommer innsigelser fra andre myndigheter, spesielt fra fylkesmannen.

Risikoelementer relatert til rullering: Informantene beskriver at de har et godt forhold til når utviklere forsøker å omgjøre areal beskrivelsen av et område ved å komme med et areal innspill til rulleringen av kommuneplanen. Informantene er også enige i at risiko elementene vil variere mye fra forslag til forslag, da ingen prosjekter er like. Inr.4 og 5 legger også til at risikoprofilen til et prosjekt ofte endres om område har blitt «tvunget» gjennom av politikerne. I tilfeller hvor administrasjonen har vært negative til å legge inn et område i kommuneplanen, men politikerne likevel har lagt det inn, mener samtlige av informantene at sjansen for innsigelser øker. Inr.5 påpeker også at risikoen for at saksgangen ofte blir lengre i saker hvor det blir innsigelser er. Inr.4 påpeker at saker som politikerne trumfer gjennom, nesten alltid er et resultat av lobbyvirksomheten til utvikler. Inr.4 forklarer deres forhold til politikerne på følgende måte; *«jeg vil ikke direkte si at det er uenighet mellom administrasjon og politikerne, men det er klart at vi vurderer en sak basert på faget og loven, mens politikerne ofte ser litt videre på det».*

Ved saker som følger «normal» prosedyre, altså at administrasjonens uttalelse blir tellende for om politikerne velger å legge det inn i arealdelplanen, så legger informantene vekt på at en av de største risikoelementene er gjennomføringen av «egnethetstesten» til fylkesmannen. I en slik test blir alt fra grunnforhold, lokasjon, miljøvern, overordnede planer m.m vurdert, for å se om område er egnet

for utvikling av boliger. Inr.5 forklarer videre at den «grønne grense» er blitt avgjørende om et område kommer godt ut av egnethetstesten. Inr.5 beskriver den grønne grense slik: *«som resultat av nasjonal transport og arealplan, har kommunen blitt bedt om å lage en grønn grense rundt utpekte fortettings steder i kommunen. Denne grensen skal ligge rundt 1 km fra sentrum, og betyr at 80% av fortettingen skal skje innenfor dette område. Videre er det slik at alt av utvikling skal skje innenfra og ut, noe som betyr at utvikling innenfor den grønne grensen skal først skje i episenteret og når dette er utviklet, flytte seg utover.»* Ikke bare øker sannsynligheten for at fylkesmannen ikke vurderer området som egnet om det er på utsiden av grønn grense, men Inr.4 og 5 mener at risikoen for innsigelser også øker.



Figur 11: viser et eksempel på en grønn grense. Kilde: selvlagd

Avvik i plansystemet: Informantene opplever at det stort sett ikke er så store avvik på overordnede og underordnede planer, og at de generelt er i tråd med hverandre. Likevel så er informantene enige at det kan skje at det er noe avvik i visse planer. Inr.4 sier at det hender det er avvik mellom de lokale bestemmelsene og de nasjonale. Inr.5 påpeker at kommunen er svært spente på om overordnede myndigheter er fornøyde med deres grønne grense som er på høring nå. Kommunen sitter med en følelse at de har laget den noe videre enn hva føringene var, men tror ikke det skal skape problemer for utviklere. Informantene var også enige om at administrasjonen i større grad enn politikerne holder seg til føringer og plansystemet. Det ble ytret av Inr.4 at mens administrasjonen i større grad forholder seg til «faget», så er politikerne mere opptatt av hva som er politisk smart, og at dette kan få store konsekvenser i valgår. Inr.5 mener at dette kan være sant, men at politikerne stort sett har blitt flinke til å sette seg inn i føringer og ha dette i hodet når de vurderer en sak.

Inr.4 og 5 uttaler begge at kommunen ikke har noen faste rutiner på hvordan de skal håndtere en sak, hvor det er tydelig avvik. Inr.5 påpeker at i en situasjon, hvor det er tydelig avvik i planene, så tar administrasjonen utgangspunkt i arealdelplanen og ikke ser på de overordnede planene. Inr.5 forklarer videre at når politikerne ytrer noe, så vil deres mening være enda mer styrende, enn selv en arealdelplan. Inr.5 viser til en sak i kommunen hvor administrasjonen var negative til tiltaket, da den strider mot regionale- og nasjonale føringer, derimot så var politikerne klare på at dette var de positive til. Saken endte med at utviklere fikk ja fra kommunen, mens det i etterkant har kommet innsigelser på tiltaket. Inr.4 forklarer også at de forsøker å fortelle utviklere tidlig om vi ser de har prosjekter hvor det er store avvik i planene. I en slik situasjon står jo utvikleren selvsagt fri til å fortsette prosjektet, da slike prosjekter ofte ligger innenfor rammen til kommuneplanen, men kan stride mot andre planer.

4.1.3 Risikofylte faser i plan- og reguleringsprosessen

Informantene er enige at jo tidligere i prosessen man er, jo større risiko eksisterer. Inr.4 og 5 påpeker at å få endret arealformålet er den mest risikofylte fasen. Inr.4 beskriver videre at å få endret formål fra LNF til bolig, trolig er den mest risikofylte av dem alle. Inr.5 beskriver at grunnen for at det er så risikofylt tidlig i prosessen er at enten så går forslaget gjennom, eller ikke. Enten så kommer område inn i kommuneplanen som boligformål, eller så forblir den LNF område. Denne «enten eller» tankegangen er ifølge Inr.4 særegen til denne tidlige fasen. Inr.5 forklarer at når område først er lagt inn som bolig, så handler reguleringen kun om hvor mye man kan få til, men at det uansett blir noe. *«Det blir uansett noen utvikling om område ligger i arealplanen, den eneste spørsmålet er hvordan utvikling det skal bli»* sier Inr.4. Inr.5 påpeker det samme og forklarer at *«jo lengre man kommer i prosessen, jo større sjanse er det for at man går videre og prosjektet blir realisert»*.

4.1.4 Håndtering av risiko

Oppstartsak: Inr.5 beskriver at kommunen har som rutine å holde en oppstartsak, spesielt i tilfeller hvor det er motstrid mellom kommuneplan og planforslag eller er uavklarte planforhold. En oppstartsak, er ikke det samme som et oppstartsmøte som er lovpålagt. Inr.5 beskriver at dette møte er for å sikre en klarhet om validiteten til prosjektet så tidlig som mulig. Dette gjøres da primært med å få en tilbakemelding fra politikerne, om de er positive eller negative til prosjektet som blir foreslått. Videre forklarte Inr.5 at en eiendomsutvikler er fri til å gå videre med prosessen,

selv ved en negativ tilbakemelding fra et slikt møte, men at da var alle parter kjent med mulige utfordringer. Inr.4 sin kommune har ingen slike møter i sin prosess, men velger heller å ha et internt møte før et oppstartsmøte med utvikler. I dette møtet blir alle instansen på rådhuset invitert til å komme med innspill for hva som er viktig å ivareta for deres faggruppe. Inr.4 og 5 beskriver begge at ormmålet med slike møter er å sikre at utvikler tidlig for en oppfatning om hva kommunen mener må prioriteres på et prosjekt, og på denne måten øke forutsigbarheten.

Maler: Informantene forklarer at maler blir hyppig brukt for å påse at alle saker blir behandlet likt. Inr.4 forklarer blant annet at malen de har for planinitiativ, bygger på en forskrift som departementet har vedtatt i forhold til saksbehandling og hva et planvedtak skal inneholde. Inr.4 sier følgende; *«når vi påser at alle forslagstillere fyller inn denne, så vil alle se det samme, og all informasjon vil være likt til alle søkere»*. Inr.5 påpeker også at rutiner rundt maler er viktig for å påse at alle søknader blir likestilt, men at deres kommune legger mest vekt på dette i startfasen, og at videre i prosessen, så er det mere fokus på hvordan tidligere er gjennomført, da prosjektene ofte kan være så ulike at en mal ikke ville være mulig å lage.

Overordnede føringer: Informantene kommenterer at overordnede planer, som nasjonal-, regional- og kommunal plan, samt planer som nasjonalt areal og transportplan hjelper kommunen til å behandle alle søknader likt.

Antall saksbehandlere på en sak: Inr.5 påpeker at kommunen har som mål at når en saksbehandler har startet på et prosjekt, så blir denne personen værende til det er klart. *«Vi ser på det som best for begge parter når en kan ha samme saksbehandler på hele saken»* sier Inr.5. Derimot så ble det fortalt at det er vanskelig å forutse når slike søknader kommer inn, og på grunnlag av dette kan det hende at en saksbehandler har for mange saker, og at en av sakene må flyttes over for at kommunen skal innfri den 12 uker lange saksbehandlingsfristen. Når det kommer til om det er stor utskifting av saksbehandler i kommunen, beskriver Inr.5 at det ikke er spesiell stor utskifting, men det er tilfeller hvor saksbehandlere skiftes ut etter kort tid.

Lokal kunnskap: Inr.4 og 5 var tydelig på at de mente det ikke var fordelaktige å ha lokalkunnskap når det kom til søknadsprosessen med kommunen. Inr.5 forteller; *«jeg har jobbet mye med kjente lokale aktører, og tror ikke de hadde noe ekstra fordel. Det viktigste er at de er godt satt inn i lokale føringer og retningslinjer»*. Inr.4 deler dette tankesettet og legger til at; *«de lokale utviklere er like ivrige på å utfordre utnyttelsen, det er ingen forskjell om du er lokal eller kommer fra andre steder. Alle er ute etter høyest mulig resultat på sitt prosjekt»*. Derimot så er informantene tydelig på at det kan ligge visse fordeler ved å ha en god dialog med politikerne i kommunen. Informantene nevner at når et område kommer inn i rulleringen av arealplanen som administrasjonen var negativ til, så er det nesten alltid grunnet godt kjennskap til politikerne. Inr.5 sier angående dette at; *«det går i hvem som kjenner hvem, noe som alltid vil være et problem»*.

Eiendomsutviklers forståelse av kommunale retningslinjer: Både Inr.4 og 5 beskriver at de på generell basis synes at utviklere er godt innforstått med kommunale retningslinjer som er gitt. *«Jeg synes stort sett at utviklere er godt satt inn i kommunale retningslinjer, spesielt de større aktørene»* sier Inr.5. Inr.4 forteller også at de har problemer med utviklere som forsøker presse prosjektene sine når det kommer til utnyttelse. Inr.4 forteller at *«Det er mange utviklere som automatisk ser på hva andre har fått tillatelse til, og mener de selv da har rett på å få samme utnyttelse»*. Selv om begge informanter mener at utviklere stor sett er godt satt inn i regelverket og føringene, så legges det ikke skul på at det ofte er mye dialog, for å få gjennom et forslag som alle kan leve med. Inr.5 forteller at det er mye dialog med utvikler, informanten går videre og sier *«Jeg kan ikke huske å noen gang ha sette en sak som skal vurderes av politikerne, hvor vi i administrasjonen har sett på den, og ikke kommet med noen endringer»*.

4.2 Tomtesøk

I kommuneplanens arealdel avsettes områder for ulike arealformål, det anvendes da en soneringsmetode for å differensiere de ulike arealene. Når arealene som er avsatt til LNF-formål blir foreslått omdisponert er det ulike vurderinger som blir gjort i kommunene. Inr.5 forklarer at kommunene selv ikke velger ut arealene, men at; *«kommunen får forslag ifra utbygger, også må kommune vurdere området»*. Vurderingen som gjøres er blant annet terrenget, grunnforhold og om området kan bebygges ettersom det er mye kvikkleire i kommunen. Videre forklarer Inr.5 at adkomst og trafikksikkerhet er viktige momenter. Det er forhold som dette forslagsstiller må gjøre rede for ovenfor kommune når forslaget vurderes. Inr.5 beskriver lokalisering som det viktigste elementet

de ser på når de mottar privat initierte planer. Ettersom de har avmerket en «grønn grense», er det innenfor dette området de ønsker utbygging. Inr.5 forteller at det er innenfor denne grensen de har ønske om vekst. *«Så lokalisering har mest å si»*, sier Inr.5. Gjerne ønskes det at LNF-arealet det foreslås omregulert til boligformål har nærhet til skole eller togstasjon og Inr.5 forklarer at helst skal LNF-arealet være tilknyttet til sentrum.

4.2.1 LNF-arealets lokasjon påvirkning på risikoprofilen

Ettersom lokasjon er et viktig element i kommunene, vil også LNF-arealets lokasjon påvirke risikoprofilen. Inr.4 beskriver at det også er LNF-områder som er høyt prioritert i forhold til jordvern, som kan gjøre det svært vanskelig å få omregulert, uten at det utdypes hvilke LNF-arealer dette er. Videre forklarer Inr.4 at nærhet til kollektivknutepunkt er et viktig moment. Inr.5 bygger videre på dette ved å forklare at det er mye godt landbruk i kommunen, som kan bli en utfordring overfor jordvernet. Det er derfor tenkt at områdene som ligger innenfor den *«Grønne grensen»* skal gå foran vernet, da dette er definert som satsningsområder. Inr.5 avrunder med å si at; *«en ønsker å starte i senter av den grønne grensen, og bygge seg utover»*. Det er greit å merke seg at det Inr.5 henviser til senter av den “grønne grensen”. Dette blir også nevnt av Inr.4, her refereres det til satellitt utbygging, som en ønsker slutt på. Slike områder kan gi gode boforhold for småbarnsfamilier ettersom mange gjerne flytter til satelittbyene, videre tar det også vare på jordbruket. Likevel forklarer Inr.4 at det ønskes slutt på denne typen utbygging, ettersom det er til skade for miljøet, da beboerne er så bilavhengig. Det blir derfor ikke politisk korrekt utdype Inr.4.

4.3 Forhandlinger

Informantene forteller ikke om noen bevisste forhold de anvender når det forhandles med eiendomsutviklerne. Inr.5 mener også at; *«forhandlinger blir litt feil»*. Inr.5 forklarer at det i større grad er en saksbehandling, og ikke en direkte forhandling mellom administrasjonen og utbygger. Det fremstår ut ifra Inr.5 at denne saksbehandlingen foregår over e-post og møter. Inr.4 mener det er en form for forhandling mellom utbygger og administrasjonen, og forklarer at møter fremstår som mest effektivt, *«ansikt til ansikt»*, sier Inr.4. Grunnen til dette er at en kan føre en enklere dialog. Over telefon oppleves det at det kan oppstå mye misforståelser, noe det også kan oppstå over e-post. Inr.4 forklarer videre at en i møter har mulighet for å benytte kart, og kan derfor peke og illustrere det en tenker. Inr.5 fremstår ikke like positiv til møter. Inr.5 opplever at; *«for mange møter*

blir mye bortkastet tid, og ikke så effektivt», men sier at det er lurt med noen møter. Det vil avhenge av hvor komplisert en sak er. Inr.5 forteller om saker som har vært lite effektive, der de har hatt gjentagende møter i flere år. Inr.5 snakker ingenting om telefon eller epost, men snakker kun om møter.

4.3.1 Hvilken grad involveres de involverte i forhandlingsprosessen

Graden av involvering av de ulike aktørene fremstår som veldig ulikt mellom kommunene vi har intervjuet. Inr.4 forklarer at i utgangspunktet involveres kun utbygger, saksbehandler og de fra administrasjonen, samt andre fag ressurser i kommunen. Inr.4 sier videre at; *«en nabo ikke kan medvirke på utbyggers ønsker»*. Videre forklarer Inr.4 at forslagsstiller kan gjennomføre dialog med naboer uten at administrasjonen ikke er en del i møtene. Dette blir eksemplifisert med et planprogram som stiller krav til konsekvensutredning. Her sier Inr.4 at planprogrammet skal inneholde informasjon om medvirkningsprosessen. Her kan det også bli lagt føringer fra administrasjonen om hvilke grupper eller organisasjoner det kreves medvirkning fra. Inr.4 beskriver ingen som mer ressurskrevende enn andre i forhandlingsprosessen, men legger mest vekt på at forhandlingene skjer imellom utbygger og kommune. På motsatt side, snakker Inr.5 mye om naboer. Her blir det beskrevet at i slike prosjekter har de flere møter med naboer, og åpne møter der naboer og andre kan komme med innspill til utbyggers forslag. *«I disse møtene er alle velkomne»*, sier Inr.5. Det kommer frem i intervjuet som at naboer vil være de mest ressurskrevende i en slik forhandling, men at det varierer veldig fra området til området. Bakgrunnen for dette hviler på hvor engasjerte naboene i området er. *«Engasjement har en stor påvirkning, og områder der det er stort engasjement, vil naboer være krevende»*. Inr.5 underbygger dette videre med å forklare om en foreslått omregulering fra LNF- formål til utbyggingsformål² som naboer fikk stoppet.

4.3.2 Forholdet mellom administrasjon og utvikler

Forholdet til eiendomsutvikleren blir beskrevet noe ulikt i de forskjellige kommunene, likevel nevner begge informantene at de behandler alle forslagstillere likt. Det blir beskrevet at de ikke lar navnet på forslagstiller påvirke dem, og at de vurderer forslagene ut ifra det de leverer. Likevel fremstår det som at tidligere forslag og erfaring med utviklere kan ha en påvirkning på forholdet. Inr.5 forklarer at en vil få erfaring med de forslagsstillerne som ofte har flere saker inn til behandling. Denne tidligere erfaring vil bli med på senere prosjekter på *«godt og vondt»*, sier Inr.5.

² Eksempelet informanten nevner gjelder et næringsprosjekt og ikke boligprosjekt.

Om det fremstår som positivt og bygge opp et kjennskap til de ulike forslagsstillerne er Inr.5 noe usikker på, og underbygger dette med at de behandler alle likt, og det blir derfor vanskelig å si om de for bedre forhold til noen spesifikke forslagstillere.

Når det gjelder tilliten mellom administrasjonen og utvikler, fremstår tilliten til utvikleren som noe forskjellig fra kommunene. Inr.5 forklarer at de stoler på at utviklers forslag er det beste forslaget, og forklarer videre at administrasjonens rolle er blant annet å ta vare på samfunnsnyttene. Inr.4 er derimot noe usikker på om alle utvikleren er like opptatt av å bidra til samfunnsnyttene. Inr.4 opplever at noen utviklere kan være tilbakeholden når det kommer å bidra til gode byrom, og legger til grunn at det ofte er det økonomiske aspektet som er bakgrunnen for dette. *«Jeg tror nok de aller fleste har et ønske om å bidra til byens beste, men at de kanskje ikke ser helt rekkevidden av hva det innebærer helt innledningsvis»*, sier Inr.5.

Ingen av informantene forteller om bevisste grep de tar for å øke tillit mellom administrasjonen og utvikleren. Inr.5 sier de ikke har noen grep, men nevner at de praktiserer med *«oppstartsaker»* i kommunen. Dette er et møte mellom, utbygger, administrasjonen og politikerne, som Inr.5 mener er til for å binde politikerne, slik at de i mindre grad kan skifte mening senere ettersom de i større grad forplikter seg til sin holdning i oppstart saken. Inr.4 mener de ikke har tenkt på bevisste grep, men at de forsøker å bygge et godt forhold til hver enkelt utvikler som fremmer planforslag. Hensikten med dette er et ønske om å få til en god dialog med forslagsstillerne. For å få til en god dialog ønsker kommunen gjennomføre møteserier for å diskutere eventuelle grep og endringer. Dette for; *«å komme frem til et planforslag man er forent med»*, sier Inr.5.

Når det gjelder tilliten fra utvikler til kommune nevner ikke Inr.5 noe om dette. Inr.4 derimot sier de tror og håper at utviklere har tillit til at administrasjonen jobber med deres saker så godt som mulig. Videre forklarer Inr.4 at det ofte oppstår endringer og diskusjoner fra det som originalt er foreslått av utvikler, men tror at administrasjonen oppleves som enkle å forholde seg til. Inr.4 avslutter med å fortelle; *«vi kan nok til tider være krevende, men det er fordi vi vil det beste for byen»*.

4.3.5 Identifikasjon av felles problemer for å skape en «vinn-vinn» løsning

Ved forhandlinger med de involverte i reguleringsprosessen, opplever begge kommunene at det identifiseres felles problemer ved forhandlingene, som blant annet gang og sykkelvei eller tilretteleggelse for barn og ungdom. Informantene viser til kommuneplanen, og sier at det er denne som setter føringene for forslagsstiller. Inr.5 forklarer at det oppleves som at utviklere forholder seg til kommuneplanen og dens føringer. Inr.4 forteller at de har kommuneplanen som utgangspunkt og retningsgivende, men at de ser på forslag da de kommer til oppstartsmøte med forslagsstillere. Utover dette er begge informantene opptatt å føre åpen dialog med forslagsstiller, samt formidle kommunes behov og ønsker. Inr.5 sier blant annet følgende; *«om det kan kalles en strategi, så er det og ha en åpen dialog med utvikler et ønske. Vi er opptatt av å kommunisere administrasjonens behov til utvikler»*. Inr.5 forklarer videre at de bevisst ser på området det foreslås endret, og ser på hvilke samfunnstilbud som mangler, eksempelvis gang og sykkelvei til nærmeste busstopp. Inr.4 fremstår som enig i dette, og sier; *«vi opplyser om det vi mener er viktig for et område, eksempelvis om det trengs tilrettelagt for ungdom»*.

Hvor mottakelige og villige utviklere er til å hensynta administrasjonens ønsker virker som litt variert hos informantene. Ut ifra empirien til Inr.5 fremstår utviklere som lite villig til å ta «problemene» til kommunen til følge. Inr.5 sier blant annet at de bevisst legger føringer på gitte områder for å bevare samfunnsnyttens dersom det skal fortettes. Eksempel på dette er en prosentandel på kommunale boliger på gitte områder. Videre forklarer Inr.5 at utbygger ikke selv kommer med disse forslagene, men at det er administrasjonen som selv må foreslå dem. Det fremstår som om utviklerne ikke er svært positive til slike forslag. Inr.4 fremstår som noe mer positiv til at utviklerne er opptatt av å inkorporere administrasjonens ønsker i prosjektet. For å underbygge dette, refereres det til et prosjekt der en utbygger fikk bygge et større volum, dersom utbygger inkorporerte en nærliggende park i prosjektet, og forsørget denne ekstra. Inr.4 sier; *«dette oppleves som svært positivt i kommunen»*.

4.3.6 Vil en «vinn-vinn» strategi være til fordel for senere prosjekter

Om denne tankegangen anvendes av utviklerne kommer ikke like tydelig frem av empirien fra administrasjonen. Inr.4 tror det kan tenkes at utviklerne er opptatt av å frem en «vinn-vinn» strategi, men mener det er de økonomiske aspektene som er avgjørende. Videre forklarer Inr.4 følgende; *«vi antar utbygger gjennomfører noen regnestykker på innspillet og eventuelt forkaster det»*. Det refereres her til forslaget fremmet av administrasjonen. Som det kommer frem av svaret, vil ikke utviklere inkorporere administrasjonens ønsker i prosjektet, dersom disse er for kostnads tunge. Likevel underbygger Inr.4 at de er opptatt av å være forente med utviklerne, slik at partene er enige i den beste løsningen og plangrepet. Dette kommer også frem av Inr.5. Her blir det forklart at de sammen med forslagsstiller er opptatt av å komme frem til de beste løsningene, selv om det til tider blir forklart som svært tidkrevende. Dog blir det ansett som viktig for å komme frem til den beste reguleringsbestemmelsen, forklarer Inr.2. Inr.2 forteller videre om det blir et krav om å tilrettelegge for eksempelvis en gang og sykkelvei etter ønske fra politikerne og rådmannen, er det opp til utbygger å velge å ta dette til følge, eller stoppe hele prosjektet.

Det fremstår ganske unisont i at tidligere prosjekter ikke vil gi fordeler eller ulemper avhengig av resultatet og prosessen av et prosjekt. Både Inr.4 og Inr.5 mener de ikke kan forskjellsbehandle forslagstillere, og at de behandler alle likt. Dog nevner Inr.5 tidligere i intervjuet at en tar med seg erfaring fra utviklere videre dette på; *«godt og vondt»*. Inr.4 legger også til grunn at de ikke har veldig mye erfaring med flergangsbygherrer i kommunen, da det fremstår som om det til nå er flest engangsbygherrer i kommunen. Inr.4 forteller likevel følgende; *«man vil selvsagt legge merke til gode og vellykkede prosjekter som blir tatt godt imot, men man kan ikke gi dem noen ekstra fordeler fordi det om»*.

4.4 Delkonklusjon

På grunnlag av de gjennomførte intervjuene til denne oppgaven er det tydelig at det foreligger betraktelig risiko ved prosessen med en å endre arealformålet av et område fra LNF- til boligformål. Sene innsigelser og avvik i overordnede planer er momenter som både utviklere og kommunene ser på som risiko fremmede. Den generelle enigheten av alle parter, at dette er en risikofylt prosess har resultert at alle parter tar bevisste grep for å håndtere risikoen best mulig. Det kan tyde på at det er ulikt synspunkt mellom utviklerne og kommune på hvilke grep som reduserer risikoen, men at det også er fellestrekk mellom partene. Vi ser blant annet stor ulikhet mellom partene når det kommer til virkelighetsoppfatningen rundt effekten av lokalkunnskap. Når det gjelder lokasjonen på områder, og dens påvirkning på risikoen er det derimot tilsynelatende stor enighet. At en forhandling mellom partene tar sted, er det ingen tvil på. Derimot gir resultatene i intervjuene en noe ulik forklaring på hva partene forsøker å oppnå med forhandlingen.

5 Analyse og drøftelser

Vi vil i denne delen av oppgaven drøfte funn opp mot tidligere utarbeidet teori og litteratur. Videre vil drøftelsene anvendes til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I dette kapittelet har vi slått sammen resultatene fra intervjuene gjennomført blant eiendomsutviklerne og administrasjonen i kommunene. Ved å sammenligne funnene opp mot tidligere teori og forskning, har vi kartlagt likheter og avvik, og supplert med egne refleksjoner. Ettersom oppgaven fokuserer på risiko elementer og forhandlinger i en plan- og reguleringsprosess som foreslår omdisponering av et LNF-området til boligformål, har det vært viktig å få synspunktene fra begge ender av prosessen for å styrke oppgavens funn. Drøftelsene rundt disse funnene, vil bli presentert i det påfølgende kapittelet.

5.1 Risiko

5.1.1 Kartlegging av risiko

Resultatet av undersøkelsen som er gjennomført i denne oppgaven illustrerer at eiendomsutviklere til en viss grad har beviste rutiner for kartlegging av risiko elementer ved en prosess hvor et LNF område skal omdisponeres til boligformål. Verktøyene som anvendes av eiendomsutvikleren for å klarlegge risiko elementene er ulike risikomatriser, kart- og erfarings analyser, samt et bevisst valg ved å åpne en dialog med relevante myndigheter (Kommune, Statens Vegvesen mm.) tidlig i prosessen. Tidligere forskning er bevisste på at en usikkerhet først må identifiseres, før den kan gjøres noe med den (Husby, et al.,2005). Videre antyder teorien at ulike scenario-tekniker kan være et effektivt verktøy for å identifisere usikkerhetsselementer.

Vi ser samsvar mellom teorien rundt denne grove scenario inndelingen og hva eiendomsutviklerne gjør i tidligfase. Det kommer frem av Husby, et al. at ved grovt scenario kartlegging, må det legges spesielt sterkt søkelys på elementene som vil gi fatale følger om det skulle inntreffe (Husby, et al., 2005). I resultatene fra utviklerne, ser vi at ett slik fokus på de potensielt store risiko elementene blir tatt. Spesifikt betyr dette at eiendomsutviklerne blant annet gjennomfører analyser om konsept og grunnforhold. Slike analyser vil ikke være dekkende for alle potensielle risikoforhold, men vil fort gi en indikasjon på om det er forsvarlig å fortsette prosessen. Viser det seg at grunnforholdene har store deler av eksempelvis kvikkleirer, eller at dialogen med kommune eller politikerne gir utvikleren en klar indikasjon på at det ikke er ønskelig med utvikling. Da er dette såpass vesentlige

risikofaktorer at det er sentralt for utviklere å besitte denne type informasjon tidlig i prosessen. Det kan derfor tyde på at det er samsvar med tidligere litteraturs fokus på å kartlegge de vesentlige risiko elementene tidlig i prosessen.

Det er verdt å merke at vi ser klare likhetstrekk mellom teorien og praksis, uten noen indikasjon på at utviklerne selv er innforstått med at de følger et klart teoretisk grunnlag. Det er naturlig å tenke seg til at teori litteraturen er et resultat av induksjon, altså tidligere empirisk forskning på dette tema. Således vil funnene i denne oppgaven og tidligere forskning styrkes.

Eiendomsutviklerne gav heller et inntrykk at de baserer sine metoder på at *«det er sånn vi alltid har gjort det»*. Det kan tyde på at dette er gjennomgående for utviklerne når det kommer til risikokartlegging. Dette kan potensielt resultere i at eiendomsutviklere av typen vi har intervjuet ikke optimaliserer prosessen rundt risikokartlegging. Om dette er tilfellet, kan det bli skjebnesvangert, da denne bransjen er spådd å gjennomgå store endringer i fremtiden. En del av disse endringene, vil trolig kreve at eiendomsutviklerne aktivt forsøker å forbedre alle deler av prosessen, inklusive kartleggingen av risiko. Det er selvsagt ikke nødvendig og kun ta utgangspunkt i litteraturen for å modernisere sine prosesser. Derimot så kan bruken av ny litteratur/teori være en indikasjon på at utvikleren er klar for å anvende nye metoder rundt risikokartlegging.

5.1.2 Risikoelementer

Tid: Funn i oppgaven beskriver at eiendomsutviklerne unisont mener at tidsaspektet rundt prosessen ved å omdisponere et område fra LNF- til boligformål er en av det store risikoelementene. Risikoen tilknyttet dette, oppgis å være hvordan lang behandlingstid påvirker finanskostnadene på et prosjekt hvor opsjoner ikke er anvendt. Det hevdes også at en lang tidshorisonnt kan påvirke opsjonsavtalene på område, da disse kan være tidsbestemte og utviklere vil være nødt å fornye. Avslutningsvis beskrives det at en av elementene som gjør tidsbruken så risikofylt, er hvordan denne vil påvirke markedsendringen som skjer i løpet av prosessen. Det kan dermed se ut som det er samsvar mellom tidligere forskning rundt dette, og hva resultatene våre tilsier, hvert fall når det er snakk om tidsaspektet på en generell basis. Interessant blir det også når man går dypere inn i litteraturen, der ser vi et fokus på finanskostnaden som et resultat av lang behandlingstid også blir diskutert. Det er klart at eiendomsutvikling er kapitalkrevende og «for tungt», likevel er det interessant og tenkte på om finanskostnaden virkelig er et så stort

risikoelement. Spesielt da samtlige av utviklerne påpeker at de alltid anvender opsjonsavtaler når det er snakk om områder som fortsatt er regulert til LNF formål. Ved bruken av en opsjonsavtale vil utvikleren påberope seg minimalt med finanskostnader. Det kan også tyde på at usikkerhet rundt tidshorisont på en sak, er et risikoelement i seg selv. At en utvikler er usikker på når en får klargjøring i en sak skaper høyere risiko i seg selv. På denne måten kan uklar tidshorisont i seg selv være et risikoelement, uavhengig av hva resultatet av tidsbruken blir.

Markedsrisiko som en konsekvens av tid: Videre kan det også sees å være sammenheng mellom våre resultater og litteraturen når det kommer til hvordan tiden kan påvirke markedet som boligene kommer til salgs i.

Vi ser en sammenheng med hvordan utviklerne og litteraturen til Leikvam og Olsson vurderer resultatet av lang saksbehandlingstid. Nemlig at jo lengre saksbehandlingstid, desto mer usikkerhet er det knyttet til hvordan betingelsene for slutt prosjektet ser ut. Det er viktig å påpeke at selv om denne usikkerheten de siste 10-20 årene, generelt har vist seg å resultere i noe positivt, nemlig høyere priser i tråd med en stigende marked, så er det fortsatt usikkerhet og det er ingen garanti at et positivt resultat vil fortsette å være konsekvens av lengre saksbehandlingstid. Selv med en generell positiv trend i boligmarkedet de siste 10-20 årene har det vært flere betydelige opp- og nedturer i boligsalget. Har utviklerens prosjekt da blitt forsinket og treffer en slik nedgang, er det meget viktig å ha de økonomiske musklene som trengs for å kunne holde ut til markedet snur. Slik volatilitet i markedet er tradisjonelt vurdert til å gå forholdsvis fort, og det kan derfor vurderes om tidsbruken uansett er lengre enn syklusene. Med dette som bakgrunn, ser vi på hvordan tidshorisonten påvirker markedsbilde som en av de mest sentrale konsekvensene av lang tidsbruk.

Litteraturen har beskrevet det som sjeldent å få endre formålsbestemmelse på et område ved hjelp av kun regulering. Likevel så fant vi det tankevekkende at samtlige kommuner indikerer at å få omdisponert et område på denne måte, så vil det være nødt å gå gjennom en rullering i kommuneplanen. At et prosjekt må gjennom rullering av kommuneplan, vil trolig være en av de store bidragsyterne til at prosjektet tar lengre tid. Kommunenes uttalelser indikerer at det er samsvar med litteraturen som påpekte at selv om det juridisk sett ikke er noe i veien å endre formålsbestemmelsen gjennom en regulering, er man i praksis nødt å gå gjennom en rullering som skjer verdt 4 år. Det er interessant å se på hvordan denne tilnærmingen påvirker tidshorisonten til et prosjekt, ikke bare er en rullering en tidkrevende prosess i seg selv, men når denne bare skjer hvert

4 år blir spørsmålet rundt «timingene» av prosjektstarten viktig. Det er videre interessant å ta med seg at utviklere ser på det som risikofylt å forsøke å sette i gang en omdisponering ved en direkte reguleringsplan. Så risikofylt at de heller velger å gjøre dette gjennom kommuneplanens arealdel, selv om dette resulterer i en lengre tidshorisont. For videre evaluering, er det viktig å påpeke at det i hovedsak er snakk om omdisponering til bolig. Resultatene tyder på at en direkte regulering kan være gjennomførbart når det er snakk om politisk ønskede næringsområder.

Innsigelser: Resultatet av undersøkelsen som er gjennomført i denne oppgaven, belyser at majoriteten av eiendomsutviklere ser på innsigelser som en av de store risikoelementene. Dette kan tyde på at det er en sammenheng i litteraturen fra Asplan Viak, som også påpekte problematikken med innsigelses mulighetene til en rekke myndigheter. Resultatet av innsigelser kan variere stort, alt fra at prosjektet blir skrinlagt, til at prosjektet blir gjennomført som planlagt etter mekling. Derimot er et fellestrekk på samtlige prosesser, hvordan innsigelser inntreffer, nemlig at tidshorisonten øker. Dog er det mest interessante funnet her at det blir hevdet av en av eiendomsutviklerne at det finnes en «bak-katalog» med områder som ikke er tilpasset ny arealplan, og dette er grunnen til at innsigelser blir fremmet lenge etter §5-5 i PBL. skal tillate. Med en «bak-katalog» menes områder som ligger i arealdelplanen som er vedtatt for omdisponering, men som kommunen er innforstått med vil resultere i store innsigelser om område skulle reguleres i dag. «Bak-katalogen» skapes når kommuner selv er innforstått med at visse områder ikke lenger er egnet for omdisponering, men ikke velger å trekke dem ut av arealdelplanen. At eiendomsutviklere kommer med slike påstander har trolig to forklaringer;

1. Enten så ser vi et tegn på at eiendomsutvikleren er noe uklar i sin forståelse av lovverket, samt formuleringen rundt tema.
2. Så ser vi at rutineene rundt hvilke områder som skal ligge i arealplanen, samt tidspunkt for innsigelser virkelig må strammes opp.

Etter en grundig analyse av hva som var tilfellet på det spesifikke tilfellet vi ble informert om, ser vi at forklaring 2 er mest sannsynlig.

Området det er snakk om hadde ligget i arealdelplanen siden 1984 og varsel for oppstart kom inn i 2014. Dette betyr at saken teknisk sett er utenfor innfallsvinkelen til problemstillingen på oppgaven, da området allerede ligger i arealdelplanen. Vi velger derimot å gå videre med saken, da en sak som dette beviser at områder som ligger i arealdelplanen fortsatt kan bli stoppet.

Under reguleringsprosessen var det også ny rullering av arealdelplanen, hvor området ble beholdt inne, uten noen innsigelser. Under hele denne perioden var det allment kjent at det fantes raviner i området, men i konsekvensutredningen gjort av Asplan Viak, ble disse kategorisert til type B. Likevel kom Fylkesmannen og Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) begge med innsigelser til planforslaget i juni 2016, på grunnlag av en motstridende rapport utført av Biofokus, som mente det var raviner av kategori A. Selv med disse innsigelsene vedtok kommunestyret i kommunen den 26. April 2017 planen. Dette på grunnlag om at NVE ikke varslet mulig innsigelse ved oppstart og høring av planprogrammet, og at ingen regionale myndigheter hadde innsigelser eller merknader til at området ble beholdt ved høringen av kommune planforslaget i april-mai 2015. Kommunen henviste også til at det etter plan- og bygningslovens § 5-5 ikke kan fremmes innsigelse mot forhold i en plan som det kunne ha vært fremmet innsigelse til i tidligere plan vedtatt i løpet av de ti foregående år. Saken ble da påklaget og etter forsøk på mekling og befaringsrunder, havnet den hos Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Her ble vurderingen at planen ikke godkjennes og hele område blir tilbakeført til LNF. En sak som dette kan nemlig tyde på at utsagnet om at det finnes områder som ligger i arealdelplanen som ikke lengre er egnet til utvikling, men som blir liggende i planen har substans. Vi ser også tendenser til dette i andre kommuner, hvor fokuset de siste 15-20 årene på å bevare dyrka jord har påvirket områder som ligger i kommuneplanen.

Selv om slike episoder skulle vise seg å være svært sjeldne, så vil dette være nok til å skade tilliten eiendomsutviklere har til arealdelplanen. Frykten som blir skapt av at innsigelser som er sendt inn etter lovpålagt frist blir tatt til følge, er ikke å undervurdere. Dette kan skade tilliten alle involverte parter har til områder som ligger i arealdelplanen. Selv om banker stort sett er restriktive til å ta garanti i områder som ikke er regulert, har det lenge vært en tradisjon at områder som ligger i kommuneplanen har en drastisk høyere verdi. Denne høyere verdien kommer primært som et resultat av den påsette sikkerheten som ligger i å nettopp være i arealdelplanen. Det er viktig å bemerke at KMD behandler flere slike saker og evaluerer disse noe ulikt. Ett eksempel av dette er innsigelses saken til detaljregulering B13 Holaker i Maura. Her avslo KMD innsigelsen til Fylkesmannens miljøvernnavdeling på grunnlag om at “det må være mest mulig forutsigbare rammer for realisering av områder som er avklart i kommuneplanens arealdel” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Denne vurdering av KMD vektlegger poenget om at det er knyttet en viss sikkerhet til områder som ligger i arealdelplanen. Derimot så vil trolig en

eiendomsutvikler og Kommune se på dette som et departement som sender noe uklare signaler på hvilke miljøfaktorer som gir grunnlag for innsigelser og hvilke som ikke gir det. Ser man disse saken isolert så signaliserer KMD at innsigelser som gjelder miljøperspektivet til Regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus (Maura saken) ikke stiller sterk nok, men at innsigelser som omhandler ravinier gjør.

Regionale planer: Funnene oppdaget i denne oppgaven peker på at eiendomsutviklerne i stor grad ser på at overordnede planer kan tilføre et prosjekt et ekstra risikoelement. Regionalplan for areal og transport blir dratt frem som eksempel på hvordan en regional plan resulterer i større risiko for prosjektet. Denne planen er et eksempel på at både hensynet til dyrka jord, men ikke minst hensynet til CO₂-utslipp og at man skal ta trafikkvekst gjennom gange, sykkel og kollektiv har blitt veldig mye viktigere de siste årene. Resultatet av undersøkelsen gir også uttrykk for at en av hovedproblemene til overordnede planer er at kommunen selv mister makt, dette jo altså uttalt av utviklerne. Det kan jo tenkes at problemet ikke nødvendigvis ligger i selve planen, men utviklernes mulighet til å påvirke kommunen til å se fordelaktig på prosjektet. Funnene fra både kommunen og utviklere peker nemlig på at saksbehandlerne i kommune, er i mye større grad enn politikerne er «trofaste» til overordnede planer. Det kan da tenkes at utviklere i mye mindre grad klarer å positivt påvirke en saksbehandler, når deres forslag ikke er i samsvar med overordnede planer. Det er også store avvik fra hva litteraturen sier og hva som blir ytret av utviklerne. Det burde ifølge litteraturen være slik at med klare overordnede planer, så vil risikoen syke. Dette grunnet at det da ligger klare føringer for hva som skal til for å tilfredsstillte kommunen og få gjennom et prosjekt. Det kan nesten tyde på at utviklerne i denne sammenheng forvirrer redusert fortjenestemulighet, med økt usikkerhet. En annen hypotese som kan virke trolig, er at innføringen av regional plan er så nytt at den fulle konsekvensen ikke har vist seg enda. Det er ikke umulig å se for seg at den regionale planen i fremtiden vil være en overordnet plan som gir lavere risiko, men også minsker handlingsrommet til utvikleren. En konsekvens av dette kan være at det blir vanskeligere med omdisponering på områder som ikke er samsvar med den regionale planen.

Derimot så viser funnene i oppgaven også at avvik i overordnede planer skaper risiko for prosjektet. Et slikt funn, er i større grad i samsvar med litteraturen. Det blir oppfattet som uheldig fra utviklernes side, da det ligger planer som motstrider hverandre. Litteraturen påpeker at det teknisk sett ikke er et problem, da nye planer alltid skal være de juridisk bindende, derimot så er dette ikke

alltid hva som skjer i en sak. Kommunen selv ser at dette kan finne sted og at dette er noe kommunen ser på som problematisk når inntreffer. Det blir ytret fra både utvikler og kommune at dette skjer i stadig mindre grad, men at tilfeller fortsatt inntreffer. Håndteringen av når slike tilfeller inntreffer virker å være ganske lik både utvikler og kommune. Begge legger vekt på at tidlig kommunikasjon om hva som burde gjøre er viktig, og at avvik ikke nødvendigvis betyr at man ikke får til noe, men at usikkerheten øker. En kan vurdere utviklerens utsagn angående avvik i planen som et klart risikomoment, da dette øker usikkerheten. En slik tolking er også støttet opp av litteratur og kommune, og er med andre ord et forholdsvis sikkert funn.

Det er derimot viktig å ikke forveksle strenge overordnede planer med økt risiko. Både litteraturen og vår forståelse av den, tilsier at overordnede planer vil ha en motsatt effekt. Hvorfor et slikt utsagn kommer fra utviklere er derimot ikke så vanskelig å forstå. Utviklerne har trolig opparbeidet seg gode opsjoner på områder som etter innføringen av eksempelvis areal og transportplan, nå er mindre sannsynlige å få inn i en arealdel plan. Dette i seg selv, er selvsagt uheldig for eiendomsutvikleren, men betyr ikke at risikoen øker, kun at sjansen for å få gjennom sitt prosjekt minsker. Vi har også sett tendenser til at KMD vektlegger at overordnede planer som regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus ikke kan komme inn å endre spillereglene for områder som allerede er lagt inn i arealdelplanen. Derimot så ser vi at slike overordnede planer kommer til å gjøre at områder som ikke opprettholder kravene lagt frem, kommer til å få redusert mulighet å komme inn arealdelplanen.

Mangel på forutsigbarhet: Funnene i oppgaven tyder på at alle parter til en viss grad er i samsvar med litteraturen når det kommer til at mangel på forutsigbarhet skaper risiko i et prosjekt. Børrud er klar i sin tale når det kommer til effekten av forutsigbarhet. Like klar var også utviklerne, som mente det var svært problematisk når kommunen sendte motstridende beskjeder. Kommunen virker også klar over at når slikt skjer, så er det svært uheldig. Tiltak som kommunen tar for å påse at slik skjer i minst mulig grad er positivt mottatt av utviklerne. Tiltak som ulovfestet oppstartsmøter med saksbehandler og politikerne, maler og tiltak for å påse at en saksbehandler følger hele prosessen er tiltak som kommunen gjennomfører. Dette er tiltak som bedrer prosessen for alle partene, da forutsigbarhet både skader kommunen og utvikleren.

5.1.3 Risikofylte faser i plan- og reguleringsprosessen

Eiendomsutviklere og kommunale informanter påpeker unisont at jo tidligere i prosessen man er ved å omgjøre statusen av et areal fra LNF til bolig, desto mere risiko forekommer. Dette funnet er i samsvar med hva tidligere litteratur påpeker. Både nasjonal litteratur ved boken «prosjekt i tidlig fase», samt internasjonal litteratur ved boken «Commercial real estate» påpeker at jo tidligere i prosessen man er, desto større risiko finnes. Dette betyr i praksis at prosessen ved å få et område inn i arealdelplanen til bolig formål er prosessen hvor det er størst risiko, da en direkte regulering ikke bli gjort av de utvalgte kommunene. Det blir ytret både av resultatdelen og litteraturen at en av grunnen til at risikoen er så høy i denne prosessen er dilemmaet som kan bli omtalt som «1-0 prinsippet». Det betyr at i denne prosessen så for man enten område sitt inn i planen, eller så forblir det LNF. Det finnes ingen mellom sak, og denne store fallhøyden er med på å gjøre denne prosessen så risikofylt. Når et område først er inne i planen med ønsket formålsbestemmelse, og en regulerings sak begynner, vil det ifølge litteraturen og resultatdelen bare være snakk om hvor høy utnyttelse man for.

Ser vi nærmere på risikofaktorene rundt rullering av kommuneplanen, så finnes det noe ulikhet om hva som er årsaken til at denne prosessen blir observert som vanskelig. Svarene fra de kommunale informantene tydet på at «egnethetstesten» ofte ble sett på som en av utfordringene. At politikerne har mulighet til å «legge inn» de områdene de liker, i trass med denne testen blir også nevnt som en av de store utfordringene i denne prosessen. Utviklerne derimot ser på prosessen ved å få inn et område som stadig mere krevende. Utviklerne påpeker at prosessen kreve stadig mere ressursbruk og at kravene som blir stilt ofte er et resultat av sentrale føringer. Ser man nærmere på disse uttalelsene er det mye som kan tyde på at utvikleren muligens ikke har satt seg helt inn i hva som er formålet med disse sentrale føringene. Ved å sette strengere føringer på hva som skal til for å få et område inn i kommuneplanen, vil både utviklerne, politikerne og kommunen være innforstått med hvilke kriterier som skal være innfridde. En slik liste med ulike kriterier, burde i teorien føre til lavere risiko selv om kostnaden ved å innfri disse kriteriene går opp. Vi er derfor noe uenig med eiendomsutviklerne som hevder at en slik innskrenkning av mulighetsrommet fremstår som risikoøkende. At mulighetsrommet blir snevret inn betyr ikke direkte at risikoen øker, ettersom innskrenkning av mulighetsrommet ikke påvirker usikkerheten. Derimot så er det viktig å påpeke at denne endringen har kommet nokså fort, noe som kan bety at det tar noe tid før alle partene vender seg til det.

Ved å legge slike stramme føringer, er det ikke umulig å tenke seg at utviklere vil i større grad en før, forsøke å påvirke politikere i kommunen. Dette baseres på at det er en tendens at politikere i mindre grad hører på slike føringer, samt at utviklerens insentiv er svært høyt for å forsøke presse gjennom områder de sitter med, som ikke lenger er egnet for utvikling. Et slikt press på politikere kan føre til uheldige resultater for prosessen. Desto flere saker som går gjennom selv om de ikke oppfyller «kravene», jo mere usikkerhet og risiko blir det knyttet til denne prosessen.

5.1.4 Håndtering av risiko

Resultatene av undersøkelsen som er gjennomført i denne oppgaven belyser at eiendomsutviklerne har ulike metoder på å håndtere risikoen under prosessen ved å endre formålsbestemmelse av områder fra LNF til bolig. Grep som diversifisering, opsjoner og lokalkunnskap blir dratt frem som noen av de fremste metodene for å håndtere risikoen som foreligger. Flere av disse grepene ser vi sammenheng med litteraturen på. Dog er det viktig å presisere at det er nokså lite litteratur som går direkte på håndtering av denne type risiko. Det er også meget interessant at noen av metodene som blir trukket frem av litteraturen og av utviklerne, hevder kommunen har ingen effekt. Under kommer samtlige metoder, med en drøfting av dens relevans.

Diversifisering: Flertallet av eiendomsutviklerne påpekte at aktivt bruk diversifisering er en av de mest sentrale verktøyene de anvender for å håndtere risikoen. I praksis betydde dette at de bevisst forsøker å ha en nokså spredt tomtebank, i ulike segmenter. Innad i et prosjekt brukte de også diversifisering for å stykke opp prosjektet. Det betyr at å anvende diversifisering ikke nødvendigvis er avholdt de store aktørene, selv om det er naturlig at de i større grad kan spre sine prosjekter. Ser vi dette opp mot litteraturen, så er det klart at diversifisering er en godt egnet metode. Derimot så setter vi spørsmål ved om diversifiseringen som blir forklart her, er godt nok for å virkelig spre risikoen. Ser vi en spredt tomtebank opp mot kriteriene for å håndtere systematisk risiko er det nokså klart at det ikke vil være så effektivt, da alle verdien per definisjon blir værende i eiendom segmentet. Dette er spesielt sant når det er snakk om diversifisering regionalt eller nasjonalt, da en nedgang som oftest vil treffe hele markedet. Derimot så tilsier litteraturen at det vil være mulig å sikre seg mot usystematisk risiko med hjelp av en spredt tomtebank. Har man flere prosjekter gående på ulike steder, så vil et avslag på et prosjekt naturlig nok ikke ha noen effekt på de andre prosjektene. Dermed kan vi forvente at når utviklere mener at en spredt tomtebank er en av

hovedtiltakene for å håndtere risiko, så er det primært usystematisk risiko det er snakk om. Da denne type diversifisering gjør svært lite for systematiske risikofaktorer som eks markedsrisiko.

Lokalkunnskap: En av de mere interessante funnene som kommer frem av resultatene i undersøkelsen, er de motsigende svarene som blir gitt rundt effekten av lokalkunnskap. Utviklerne var i samsvar med litteraturen og påpekte at lokalkunnskap var et godt verktøy for å håndtere risikoen. Utviklerne mente at lokalkunnskap både fungerte godt for å håndtere markedsrisiko, men mere interessant var også deres synspunkt rundt effekten den hadde med saksbehandlerne og kommunen generelt. Deres synspunkt var at det ble lettere å komme i en god dialog med kommunen og dermed finne frem til løsninger om det allerede fantes en godt etablert forhold mellom partene. Dette er interessant fordi det er stikk i strid med hva kommunen selv mente, deres synspunkt var lokalkunnskap ikke ville fungere som risikodempende i det hele tatt. Ser vi isolert på svarene interessentene i kommune ga rundt lokalkunnskap ville det vært vanskelig å forstå hvordan de ulike partene har så motstridende virkelighetsoppfatninger. Derimot om vi tar intervjuet under ett, og ser på hvordan de kommunale interessentene svarer på andre relaterte spørsmål kan vi muligens klare å finne en grunn. Det kan nemlig tyde på at erfaringen saksbehandlerne har med en person eller firma vil påvirke hvordan de håndterte saken likevel. Vi ser blant annet at interessentene forklarer i et annen del av intervjuet at erfaringen man har med en utvikler kommer til å sette visse føringer for neste gang de skal behandles, på godt og vondt. Hvorfor de kommunale interessentene er så restriktive til å erkjenne at en tidlig erfaring med en part kan påvirke hvordan de behandler en sak er uvisst. Derimot kan man med en viss grad av sikkerhet anta at det kan stamme fra en frykt for å bli oppfattet som partisk, eller at kommunen skal gi ekstra fordeler eller gjøre det ekstra vanskelig for noen. Det er ikke vanskelig å forstå at kommunen ikke ønsker en slik oppfatning av seg selv. Derimot så er det også vanskelig å forstå hvordan en saksbehandler skal klare å ignorere all tidligere erfaring med en part. Selv om enhver sak skal bli sett på isolert, vil det være vanskelig og lite gunstig om en saksbehandler ikke skal for bruk for sin erfaring av tidligere saker.

Videre ser vi at lokalkunnskap ikke kun har en effekt på administrasjonen i kommunen, men resultatene av undersøkelsen sier at den kan ha en effekt på forholdet til politikerne. Informantene er her helt enige at god kjennskap til politikerne og deres synspunkter kan fungere godt som et risikoreducerende element. Det har allerede blitt nevnt i oppgaven, men å få overtalt flertallet av

politikere til å dra inn LNF områder i arealdelplanen kan være meget risiko reduserende i den forstand at resultatet av en egnethetstest ikke vil være så viktig. Derimot så viser resultatet at informantene mener sjansen for innsigelser øker når prosjektet blir “tvunget” gjennom ved hjelp av politisk makt. Det er da naturlig å konkludere at utviklerne vurderer risikoen å ikke bli ta med i arealdelplanen som større enn eventuelle innsigelser.

Denne kjennskapen til politikere blir ofte omtalt som lobbyvirksomhet. En prosess som det er knyttet skepsis til, basert på svarene fra kommunale interessentene. Selv om det skulle være knyttet noe skepsis til denne prosessen fra admirasjonens sin side, mener vi at det ikke er noe tvil på at et godt renommé og god kjennskap til det politiske landskapet er det verktøy til å redusere den politiske risikoen. Ikke bare er denne påstanden hentet fra våre intervjuobjekter, men den blir også støttet av en praktisk forståelse av hvordan kommuner fungerer. Finnes det aktører som bidrar mye til kommunen, om dette skulle være med bidrag til sportsklubben eller andre tiltaket så ville denne aktører som oftest ha en solid påvirkningskraft på resten av samfunnet. En slik påvirkningskraft vil det være naturlig også kan anvendes på politikere, da politikere i teorien kun skal være representanter for samfunnet i sin helhet. Avslutningsvis er det interessant å se at informantene fra det kommunale påpeker at lobbyvirksomhet kan være spesielt effektivt i valgår, mens dette ikke ble påpekt av informantene som representerer utviklerne. Dette kan tyde på at dette ikke er informasjon utviklerne er klar over, eller at akten å drive lobbyvirksomhet ikke er noe de ønsker seg aktivt assosiert med.

Opsjoner: Resultatene som stammer fra undersøkelsen som er gjennomført tyder på at aktiv bruk av opsjoner er en av de mest sentrale verktøyene eiendomsutviklerne har for å redusere risikoen under prosessen ved å ta et område fra LNF til boligformål. Disse funnene er i samsvar med teorien, hvorav opsjonsavtalens positive påvirkning på risikoen i et prosjekt ble utpekt som en av hovedgrunnen til å inngå en slik avtale. Videre ser vi at det er samsvar mellom resultatet og litteraturen angående hvilke risikofaktorer som opsjoner primært håndteres. Risikoen som blir redusert er både den finansielle risikoen under et slikt prosjekt, samt at opsjonsavtaler gjør det lettere å ha flere prosjekter gående på en gang, og dermed reduseres reguleringsrisikoen også.

Det er ingen tvil om at gode opsjonsavtaler er nødvendig for å lykkes med denne delen av eiendomsutvikling. Vi ser igjen noe samsvar mellom litteraturen og resultatet angående hva som lager en god opsjonsavtale. Disse faktorene er at utbetalingen blir basert på en felles forståelse, og at utbetalings premie blir basert på volumet som blir tillatt. Hvor det er noe ulikhet mellom litteraturen og resultatet, er dens fokus på opsjonspremien. Litteraturen påpeker at denne kan ha ulike utbetalingsmetoder, mens våre resultater tyder på at det kun er snakk om en mindre sum ved inngåelsen av avtalen. Derimot så er det naturlig å tenke seg at dette kan være et resultat av ulik praksis. Det kan også være slik å forstå at jo «sikrere» et prosjekt er å få gjennomslag, jo høyere og oftere betler utvikleren (kjøper) inn opsjonspremien. En slik teori blir støttet av våre funn, da alle prosjektene til informanten inneholder stor risiko, da de omhandler å få omdisponert LNF områder til bolig.

Det er nokså lett å forstå hvorfor en opsjonsavtale fungerer godt som et risikoreducerende hjelpemiddel. Inngår en utvikler en slik avtale vil det maksimale tapet være begrenset til en eventuell opsjonspremie, pluss kostnadene knyttet opp til prosjekteringen. Dette er et såpass sterkt hjelpemiddel at det er interessant å se på om risikoen i en slik prosess egentlig er så høy som litteraturen fremviser. En av våre informanter antydet også at prosessen ved å omdisponere fra LNF til bolig formål, ikke var så risikofylt om de hadde en god opsjonsavtale på område. Dette er et interessant funn, men noe vi føler må konkretiseres. Risikoen ved å ta et område fra LNF- til bolig formål er, og forblir en svært risikofylt prosess. Derimot så blir konsekvensen ved å ikke få tilslag ved et slik forslag, drastisk redusert for utvikleren når det foreligger en opsjonsavtale. Denne risikoen faller i større grad ned på grunneier. Dette fordi grunneier blir sittende igjen med et område som det ganske klart ikke vil være mulig å drive utvikling på i den nærmeste fremtid. Ut Fra våre resultater er dette noe utvikleren er klar over, og de beskriver at de forsøker å være så realistiske som mulig når de initierer grunneier for en opsjonsavtale.

Kunnskap til plansystemet: Som en konsekvens av kommunens bestemthet rundt at lokalkunnskap ikke var fordelaktig, ble det åpnet opp et spennende tema rundt hva de mente var det mest risiko reduserende tiltaket. Kommunen mente her at det eneste som ville være risikoreducerende var at utviklerne hadde en god forståelse av lokal føringen og plansystemet. Videre ble det formidlet at de følte utviklerne stor sett hadde en god forståelse av hvordan plansystemet fungerte. Derimot så fantes det en irritasjon over at utviklerne alltid skulle presse opp

utnyttelsesgraden, samt at de brukte andre lignende prosjekter i nærheten som referanse for hva som burde være lov å få til. En slik frustrasjon kan man til en viss grad forstå, derimot så kan det virke som kommunen ikke har helt tatt inn over seg at prosjekter må ha en viss størrelse om det skal gjennomføres. Dette er spesielt viktig når kommunen også forventer en utviklingsavtale som innebærer betraktelig kostnader for utvikleren. Kommunen mener at utvikleren er gode på å forstå plansystemet, men samtidig påpeker de flere ganger sin frustrasjon over at prosjektene skal presse utnyttingsgraden opp, samtidig som boenheten blir mindre. En slik uttalelse kan tolkes dit hen, at de kommunalt ansatte ikke helt har en god nok forståelse på økonomien på et prosjekt. Uttalelser som «de skal bare tjene mest mulig penger» er også med på å styrke hypotesen at kommune muligens ikke forstår alle nyansene og risikoen en utvikler påtar seg i et slikt prosjekt.

Videre ser vi fra resultatdelen at utviklere aktivt anvender god kunnskap til plansystemet som en metode for å håndtere risikoen. Vi ser at utviklerne nå i større grad peker ut områder som innfrir “kravene” stipulert i ulike planer. Et tydelig eksempel på dette er hvordan områder innenfor den grønne grensen blir sett på som ekstra attraktive for utviklerne.

Positiv risiko: En av de mere interessante funnene vi fikk i den gjennomførte undersøkelsen, var at å «godta risiko» kan bli sett på som en måte å håndtere risikoen på. Litteraturen omtaler en lignende prosess som positiv risiko, at et utviklere vil tiltrekkes prosesser som er risikofylte grunnet den potensielle positive oppsiden. Den informanten som kom fra det største selskapet forklarte at de nesten forventet at en viss prosentandel av prosjektene ikke kom til å klare å bli omdisponert fra LNF- til boligformål. Dette var de klar over, og godtok. Selskapet hadde dette som strategi, og mente at de prosjektene som gikk gjennom ville kompensere for de ikke gjorde det. Rent praktisk så vil dette trolig bety at risikopremien som de legger på sine prosjekter som lar seg gjennomføre må være større. Dette tankesettet er det ikke umulig at flere av de store eiendomsutviklerne deler, og kan potensielt være grunnen for at mange mindre aktører velger å ikke gå gjennom prosessen ved å ta et område fra LNF til bolig formål. Det kreves en solid egenkapital og sterk likviditet da et selskap bestemmer seg for å ha som strategi at ikke alle prosjektene kommer til å tjene penger. Derimot så krever det også en del innsikt ved å komme til en slik vurdering, og ut fra aktørens suksess er det vanskelig å si at den ikke fungerer. Dette kan også tyde på at selskapets størrelse og selskapets egenkapital i seg selv kan fungerer som et verktøy for å håndtere risikoen som kommer av å omdisponere områder fra LNF- til boligformål.

Gjennomgang av tidligere prosjekter: Resultatet av undersøkelsen som en gjennomført i denne oppgaven belyser at informantenes svar er i samsvar med hva litteraturen påpekte rundt å se på tidlige prosjekter for å redusere risiko. Husby presenterte i sin bok «Usikkerhet som gevinst» fordelene en aktør får ved å aktivt anvende erfaringen tilegnet på lignende prosjekter. Et slikt tankesett ser det ut som aktører i resultatdelen forsøker å praktisere. Vi ser blant annet at informantene forklarer hvordan de fortsetter å anvende, deler av tidligere prosjekter som ble godt mottatt av saksbehandlingen. Det konkrete eksempelet var hvordan de nå forsøker å legge inn «full service» leiligheter som kommunen kan kjøpe i sine prosjekter. Et slikt tiltak mente de ble mottatt så godt av kommunen at det hjalp til å få høyere utnyttelse på hele prosjektet. Med denne erfaringen har de nå begynt å legge inn slike tiltak på lignende prosjekter også. Å anvende tidligere erfaringer, kan ofte bli oppfattet som ganske elementært, og noe alle gjør uansett. Vi mener at dette ikke alltid er tilfellet, og at det ser ut som det er mye å hente på å aktivt anvende sin erfaring. Når det kommer til prosessen av å omdisponere områder fra LNF- til bolig, kan det også være interessant å aktivt bruke andre sin erfaring. Alle saksdokumenter, uttalelser og argumentasjoner fra alle parter ligger ute for offentligheten til å lese. Det betyr at det er et hav av informasjon som en utvikler kan sette seg inn i for å få en bedre forståelse av hva kommunen tenker. Et slikt tiltak vil trolig være mere effektiv for en ung/uerfaren aktør, eller når en aktør skal inn i en kommune hvor de har lite erfaring.

5.1.5 Motivasjonen bak slike prosjekter

Resultatet av undersøkelsen som en gjennomført i denne oppgaven tyder på en sterk sammenheng mellom hva litteraturen tyder på en motivasjon faktoren og hva resultatene tilsier. Å ta et område fra LNF formål til bolig er trolig en av de prosessen hvor en utvikler kan hente ut størst resultat. At dette ønske om høy avkastning er hoved driveren kommer tydelig frem av informantene. Det er dog viktig å påpeke at dette resultatet kommer delvis grunnet den høye risikoen som er tilknyttet et slik prosess. Dette betyr med andre ord, at utviklerens motivasjon for å håndtere risikoen best mulig er begrenset til seg selv. Skulle det komme en universal håndterings verktøy som gjorde denne prosessen risikofri, ville også avkastningen på denne prosessen synke betraktelig. Motivasjonen til utviklere ligger da ikke nødvendigvis i å senke risikoen generelt, men heller finne verktøy som fungerer på sine prosjekter.

5.2 Tomtesøk

Ved akkvisisjon av LNF-arealer utviklere ønsker omdisponert, kommer det frem store likheter mellom resultatene og tidligere teori og litteratur rundt temaet. Når det gjelder lokasjon er det å anse som noe av det viktigste påpeker informantene. Karakteren til en uregulert tomt er som beskrevet tidligere, delt inn i tre kategorier ifølge Røsnes & Kristoffersen. Disse er; *Områder som grenser til regulerte områder, områder som grenser til bebygde områder og områder som antas å ha kommersielle kvaliteter eller andre positive markedsrelaterte egenskaper* (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Alle tre kategoriene omhandler lokasjon, men det er særlig de to første kategoriene som resultatene henviser til.

Utvikleren ser spesifikt på områder som har en nær tilknytning til eksisterende bebyggelse og infrastruktur, ettersom det er disse arealene som kommunene ser seg i større grad villig til å få omregulert. I resultatene fremkommer det også at utviklerne er opptatt av å hensynta de kommunale føringer når de søker etter tomt. En av de fremste føringene som nevnes er tilknyttet kommuneplanens planstrategi. Føringer som dette fremstår som nokså sterke hos administrasjonen, og det vil trolig være svært vanskelig å få omdisponert et LNF-arealet som ikke samsvarer med føringene hos kommunen. Eksempelvis nevnes «grønne grensen» som en retningslinje administrasjonen gir. Den «grønne grensen» er avgrenset område i kommuneplanens arealdel hvor det ønskes fortetting. I et slikt tilfelle er det derfor hensiktsmessig å anskaffe en LNF-regulert eiendom innenfor det som er definert som satsningsområdet, sammenlignet med det som ligger på utsiden av dette området. Om det er fritt frem for utvikling av LNF-arealer til boligformål dersom det er innenfor slike satsinger blir ikke nevnt av informantene, men det klart et strategisk valg for å øke sjansen for gjennomslag. I litteraturen vi har undersøkt har det ikke blitt skrevet rundt de kommunale planene ved tomtesøk, noe som er nokså interessant. Særlig da dette fremstår som noe av det viktigste blant informantene.

Det fremkommer også av resultatene, at administrasjonen selv ikke velger ut de LNF-arealene de velger omdisponere til boligformål. Arealene som blir omdisponert er et resultat av forslag fra utviklere, hvor kommune heller gjør vurderinger på om arealet er egnet til boligbygging. Her er det blant annet vurderinger som grunnforhold, terreng og samfunnsnyttens som tilsier om arealet er egnet. Slik det kommer frem i litteraturen kan ethvert areal foreslås omdisponert til et nytt eller

motstridende formål i kommuneplanens arealdel. Om det blir tatt til følge beror på en helhetlig vurdering gjort av administrasjonen og politikere. Det vil her være et insentiv for utviklere å fremme slike forslag, særlig om kommune selv ikke velger ut arealene som skal omdisponeres. Høyst sannsynlig vil det i slike kommuner være et større volum av arealer som er avsatt til LNF-formål, som kan være bærekraftige å få omdisponert, ettersom kommunen selv ikke peker ut arealene.

I resultatene blir det videre nevnt at ved valg av LNF-arealer utvikler ønsker omdisponere til boligbygging, er møter med plansjefen en anvendt strategi. Her sitter utvikler seg ned med plansjefen og diskuterer fremtidige arealer som kan være aktuelle. Ved dette møtet anvendes kart og områder utpekes. En slik strategi fremstår som svært fordelaktig, ettersom dette også er med på å binde plansjefen i større grad. Videre kan det tenkes at en slik strategi vil kreve godt kjennskap til administrasjonen, noe som kan fremstå som krevende å opparbeide. Momentene rundt de arealene som diskuteres kommer blant annet frem av resultatene. Lokasjon og eksisterende infrastruktur fremstår som sentralt, men trafikksikkerhet og adkomst er også viktige momenter utviklere må gjøre rede for når de foreslår arealer de mener burde omdisponeres fra LNF- til boligformål.

5.2.1 LNF-arealets lokasjon påvirkning på risikoprofilen

Hvilke arealer som har redusert risiko når det omhandler omdisponering fra LNF- til boligformål, har sine fellestrekk. Som det kommer frem av resultatene og drøftingen over, vil lokasjonen være en av de faktorene som spiller mest inn på risikoen. Dette har sterke sammenhenger med kommunens føringer og strategier. Tomtene som ligger utenfor satsningsområdene vil ha en vesentlig høyere risiko enn hva tomtene som ligger i nærhet eller innenfor de strategiske punktene.

De strategiske punktene er de områdene en ønsker utbygging i kommunene, og det er disse områdene utviklere bør foreta sine tomtesøk. Dog fremkommer det at LNF-arealene har ulik prioritet i forhold til jordvern. LNF-arealene i kommunene med høy prioritet vil derfor også ha en høyere risiko. Hvilke LNF-arealer dette er blir ikke nevnt av informanten, men det kan tenkes at de LNF-arealene som eksempelvis har bedre rekreasjonsarealer for allmennheten eller god dyrkbar jord vil ha høyere prioritet. Hensikten med dette er for å ivareta jordbruket. En ønsker likevel å unngå satellitt utbygging da dette ikke er politisk korrekt med hensyn til miljø. Ulempen med denne formen for utbygging er at beboerne må reise lengre distanser med bil, som vil bistå til forurensing.

Utfordringer som dette er også grunnen til at jordvernet nå skal vike for planlagt boligutbygging, om man vedtar at det er det best egnede formålet for det aktuelle arealet.

Det er tydelig at en ønsker bygge rundt sentrum og utover, da dette fremstår som normen i kommunene, videre er også disse områdene definert med navn som blant annet “grønne grensen”. Dette fremstår som svært viktig for administrasjonen, noe utviklere også tyder på de er godt kjent med. Videre ville en annen tankegang minnet mer på en satellitt utbygging. Markedet er også et viktig moment som kommer frem av resultatene. Risikoen for å få omdisponert et areal vil variere fra lokasjonen, men den finansielle risikoen vil blant annet avhenge tomtens lokasjon. Markedet vil være med på å påvirke salgssprisene, og de områdene som ligger for distansert fra sentrum vil ofte gi lavere salgsspriser. En slik differensiering og utvidet tomtebank, vil også være med på å redusere den usystematiske risikoen, som beskrevet i teorien. Etersom entrepriser- og byggekostnader er høye kan lave salgsspriser resultere i at prosjekter ikke nødvendigvis gir profitt, selv om akkvisisjon av LNF-arealet ofte er rimelig. Utviklere ønsker derfor anskaffe et LNF-arealet der det er et marked for salg, slik at de kan oppnå høyere salgsspriser og derav bedre profitt.

Utvikler	Administrasjonen
Kommunens ønsker	Kommunaleføringer
Planstrategi	Planstrategi
Strategiske punkter	Satningsområder
Fremtidsvisjoner	Lokasjon
Jordvern	Jordvern
Eksisterende tettsteder	Eksisterende tettsteder
Trafikkknutepunkter	Trafikkknutepunkter
Markedet	Miljø
Salgspris	

Tabell 3 viser risikoelementer ved valg av LNF-tomt som kommer frem av empirien. Kilde: selvlaget.

Tabellen viser risikoelementene som nevnes av utviklere og administrasjonen ved vurdering av risikoelementer som hensyntas ved valg av LNF- arealer som foreslås omdisponert. Som en ser ut ifra tabellen, er det store likheter mellom utviklers svar og administrasjonen, dette tyder på at utviklere er godt kjent med administrasjonens vurderinger, og at administrasjonen formidler sine interesser godt.

5.3 Forhandlinger

I den teoretiske delen av oppgaven, har vi lagt vekt på to type forhandlingsstrategier. Disse er fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger. Som litteraturen tilsier, omhandler fordelingsforhandlinger en strategi der en i større grad «gir og tar», hvor integrasjonsforhandlinger skal være til fordel for de involverte parter, altså en «vinn-vinn»-strategi. I resultatene kommer det blant annet frem at kommunene selv ikke velger de arealene de ønsker omdisponert fra LNF- til boligformål, men at dette fremmes av utviklere. Videre kommer det frem av teorien at arealer vil bli omdisponert dersom administrasjonen og politikeren ser seg enig i forslaget fremmet av utvikler. Med dette som utgangspunkt, er det naturlig å tenke at det vil oppstå forhandlinger i reguleringsprosessen når forslagsstiller foreslår et LNF-arealet omdisponert til boligformål.

5.3.1 Fordelingsforhandlinger

Ved fordelingsforhandlinger inntar de involverte partene ulike posisjoner og punkter, som beskrevet i kapittel 2.5.3. Denne formen for forhandlinger danner en sone som blir kalt forhandlingssonen, det er innenfor denne sonen partene forhandler. En av ulempene ved denne strategien som beskrevet i litteraturen er at den er til fordel for en part og ikke til flere av de involverte partene (Rognes, 2012). I forhandlingsprosesser med denne strategien vil en utvikler heller utnytte informasjonen en får av administrasjonen til sin fordel uten å gi tilbake. Å være lydhør for kommunens interesserer fremstår som sentralt for å redusere risikoen for avslag. I resultatene kommer det blant annet frem at politikerne og administrasjonen kan dra prosjektene i ulike retninger, både positivt og negativt, noe som resulterer i at det er viktig å ha et godt forhold til disse aktørene. Ettersom fordelingsforhandlinger i større grad omhandler en «gi-ta» tankegang, vil det trolig bli vanskelig å få tillit av administrasjon og politikere, noe som høyst sannsynlig vil redusere sjansen for gjennomslag av omdisponeringen. Fra utviklers ståsted fremstår det viktig å lytte til administrasjonen, å sørge for å gi dem det de ønsker. Utover dette blir det ikke nevnt likhetstegn ved forklaring av forhandlingsstrategier som samsvarer med fordelingsforhandlinger.

Administrasjonen nevner ikke direkte likhetstrekk til fordelingsforhandlinger, men antyder i noe større grad at utviklere styres sterkt av den økonomiske matrisen de har satt opp i et prosjekt. Det tyder her på at administrasjonen ser på utviklere som villige til å gi, men kun dersom de oppnår en

ønsket avkastning på et prosjekt. At dette er en forutsetning utvikler tar, henger sammen med at de investerer mye tid og ressurser inn i et slikt prosjekt.

Fordelingsforhandlinger krever også mye informasjon, men i denne strategien ønsker man også å være tilbakeholden med sin egen informasjon. Som beskrevet i litteraturen, ønsker en gjøres kjent med motpartens nivåer, uten å avsløre sine egne. Dette vil være med på å gi en styrket posisjon i forhandlingene. Denne forhandlingsprosessen, går sterkt imot resultatene i denne oppgaven. I resultatene fremstår det å dele informasjon som et hovedelement for vellykkede forhandlinger. Slik informasjon gis også gjennom planstrategier og kommunale føringer som utviklere selv sier det er avgjørende å kjennskap til. Kjennskap til disse føringene er også en forutsetning administrasjonen har, ettersom det stilles krav til ulike momenter utviklere må gjøre rede for når det fremmes privat initierte planer. Med bakgrunn i dette, fremstår det som en nokså informativ prosess mellom utvikler og administrasjonen når det foreslås en omdisponering av et LNF-området til boligformål.

5.3.2 Integrasjonsforhandlinger

Ved integrasjonsforhandlinger skal en ha en samarbeidsvillig og løsningsorientert tankegang. En av målsetningene ved denne forhandlingsstrategien er å finne den optimale løsningen for de involverte partene (Rognes, 2012), dette er ytterligere forklart i kapittel 2.5.4. Ved denne tankegangen, vil en i større grad oppnå et resultat som er til «vinn-vinn» for de involverte parter, sammenlignet med fordelingsforhandlinger. Bakgrunnen for dette er at det finnes flere enn en dimensjon å forhandle etter. Eksempel på dette kan være prosjekter i en kommune der det er et behov for kommunale boliger. Ved å dele slik informasjon mellom utvikler og administrasjonen, kan utviklere inkorporere slike behov inn i sine prosjekter. På den måten vil utvikler «vinne» på at de for omdisponert arealet til et utbyggingsformål og kommunen «vinne» ettersom de får økt andelen kommunale boliger i kommunen. I resultatene fremstår en slik tankegang som nokså anvendt.

Interesseanalyser er sentralt ved integrasjonsforhandlinger. Som det kommer frem i teorien, er en avhengig av å identifisere partenes interesser for å kartlegge de ulike forhandlings dimensjoner. I resultatene fremstår det som viktig for utviklere å lytte til administrasjonens ønsker og behov, samtidig som administrasjonen påpeker at det er viktig for dem å formidle sine ønsker. Ettersom administrasjonen og politikerne avgjør om planen som fremmes av utvikler blir vedtatt eller ikke, er

det naturlig å tenke at utvikler inntar denne strategien, ettersom denne strategien tilsynelatende øker sjansen for godkjennelse av fremmet plan.

Ved sammenligning av de to overnevnte forhandlingsstrategiene, fremstår integrasjonsforhandlinger som den strategien utviklere og administrasjonen anvender når det fremmes privat initierte planer, som foreslår endring av a LNF-arealet omdisponert til boligformål. Det er flere og klare likheter med det teoretiske materialet rundt integrasjonsforhandlinger, og bortimot ingen funn i resultatene som har likheter med fordelingsforhandlinger. Som resultat av dette, fremstår integrasjonsforhandlinger som den strategien administrasjonen og utvikler både anvender og foretrekker ved forhandlinger av arealer som utvikler foreslår omdisponert fra LNF- til boligformål. Senere analyser og drøftelser, vil derfor baseres rundt integrasjonsforhandlinger ettersom empirien har bortimot null funn som samsvarer med fordelingsforhandlinger ved slike prosjekter.

Ettersom integrasjonsforhandlinger fremstår som den foretrukne måten, stiller dette visse krav til de involverte i forhandlingsprosessen. Litteraturen tilsier også at dette er en krevende måte å forhandle på, ettersom en må gjøres kjent med partenes interesser. Strategien avhenger av informasjon og åpenhet, og en forhandling om omdisponering av et LNF-arealet til boligformål kan anslås å være nokså kompleks. Ettersom disse forhandlingene er svært tidkrevende, vil det også være avhengig av mye kommunikasjon. Ut fra resultatene i denne oppgaven fremstår møter som den foretrukne måten å kommunisere på. Som illustrert tidligere gjennom funnene i litteraturen, har måten en kommuniserer på en stor påvirkning på resultatet av forhandlingene. Teorien tilsier at å kommunisere ansikt til ansikt, er betydelig mer effektivt enn å kommunisere per epost og/eller telefon. Empirien støtter opp under dette. Effekten av å møtes, og diskutere fremtidige planer med blant annet kart fremstår som svært effektivt både for administrasjonen og utvikler. Ved denne måten for kommunikasjon og forhandlinger, vil partene gjøres kjent med hverandres interesser, samtidig som det resulterer i færre misforståelser som ofte kan oppstå over telefon eller e-post. Videre tilsier teorien at møter gjør at partene oftere åpner seg opp og er ærlige med hverandre, noe som gjør at en raskere kommer til en «vinn-vinn» løsning. Ettersom åpenhet og ærlighet er stor del av vellykkede integrasjonsforhandlinger, vil resultatene som tilsier at møter oppleves mest effektivt ha en sterk sammenheng.

Likevel kommer det frem av resultatene at utviklerne anvender en noe annen kommunikasjonsstrategi mot politikerne sammenlignet med administrasjonen. Mot politikerne benyttes en noe mer uformell strategi. Det anvendes mer e-post, og hensikten med denne strategien er å holde politikerne informert. Videre kommer det frem at det aktivt jobbes med å finne en balanse mellom og ikke overbelaste politikerne med informasjon, ettersom de gjerne har mye arbeid. Å holde politikerne informert fremstår som viktig, ettersom det i resultatene kommer frem at det finnes kommuner der politikerne i større grad styrer administrasjonens vedtak. Ved å holde politikerne informert, vil de ha kjennskap til utviklers planer, samtidig som det vil være med på å skape et kjennskap og forhold med de involverte parter.

Det fremstår med dette som det er noe ulik viktighetsgrad i hvem av de involverte aktørene utviklerne forholder seg til. Ettersom det finnes en grense med når utviklerne overbelaster politikerne med informasjon, virker ikke de som de sentrale aktørene en skal forholde seg til. Planadministrasjonen på motsatt side, fremstår som svært fordelaktig å ha jevnlig dialog og møter med. Med bakgrunn i dette virker planadministrasjonen som den sentrale aktøren eiendomsutviklerne forholder seg til når de foreslår et område omdisponert fra LNF- til boligformål.

Ut ifra resultatene fra administrasjonen, er det ingen andre kommunikasjonsverktøy en møter som blir nevnt. Likevel nevnes i denne delen et interessant funn, som går imot de andre informantenes svar. Det blir forklart at for mange møter oppleves som bortkastet tid og ineffektivt. Årsaken til dette er ikke kjent, men det kan derfor antas at effekten av møter også vil ha en personlig vurdering til dem. Trolig kan det også oppfattes som at denne informanten i større grad forstår forhandlingene som fordelingsforhandlinger, hvor de andre informantene opplever det som integrasjonsforhandlinger. Kjennskap til de involverte og deres interesser og planer virker som om det overordnede målet til utviklerne i disse forhandlingene, ettersom dette vil være med på å bygge tillit.

5.3.3 Tillit

Tillit blir beskrevet i litteraturen som kritisk mot veien til å få vellykkede forhandlinger. Videre vil tillit også være med på at avtaler holder seg oftere over tid. Ettersom tillit er et vidt begrep, har denne oppgaven tatt for seg to definisjoner av tillit; «*beslutningen om å godta sårbarhet basert på positive forventninger til intensjoner og atferd fra en annen*» (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) og «*den enkelte persons forventning og villighet til å akte på bakgrunn av ord, handlinger og beslutninger av en annen*» (McAllister, 1995). Som beskrevet i litteraturen, finnes det flere former for tillit, de 4 typene er i denne oppgaven kategorisert som 1. Frykt-basert tillit, 2. Insentivbasert tillit, 3 Kunnskapsbasert tillit og 4. Identitet-basert tillit. I resultatene blir ikke noen av disse kategoriene direkte nevnt, men det fremstår som at forhandlinger som omhandler omdisponering av LNF-arealer til boligformål har sterkeste likheter til kategori 3 kunnskapsbasert tillit og 4 identitet-basert tillit.

I resultatene kommer det fram at administrasjonen er opptatt av å formidle sine ønsker og behov til utviklerne, og utviklerne mener de er opptatt av å identifisere kommunens interesser.

Kunnskapsbasert tillit omhandler blant annet det at partene har god kjennskap til hverandre og at stoler på hvilken posisjon de involverte tar til en sak. Som resultat vil denne tilliten skape en større forutsigbarhet for de involverte. I intervju med administrasjonen blir det blant annet nevnt at de holder såkalte «oppstarts saker». Oppstarts møte er ikke pålagt, men det er et møte mellom de involverte, får å bygge kunnskap til forslagsstiller ønsker, samt at de involverte får delt sine interesser. I dette møte mellom utvikler, administrasjonen og politikere er blant annet en av hensiktene å binde politikere, slik at de i mindre grad kan skifte mening senere i prosjektet. Likevel fremstiller utviklerne forholdet til administrasjonen svært personavhengig, og nokså uforutsigbar.

Den identitet-baserte tilliten blir omtalt som en form for tillit en opparbeider seg med parter en fortsetter forhandle med i lengre tid. Denne formen for tillit er også omtalt som den høyeste formen for tillit i litteraturen. Denne tilliten krever at partene har god kjennskap til hverandre. Ved forhandlinger med denne formen for tillit, forsøker avtalene og tilfredsstillende de involvertes mål. I empirien kommer det frem to ulike synspunkter på hvordan tilliten til den samme aktøren påvirker forholdet blant de involverte. Fra administrasjonen er informantene tydelige på å nevne at det på «godt og vondt» opparbeides et kjennskap til de ulike forslagsstillerne, men informantene er nøye på å påpeke at de ikke forskjellsbehandler eiendomsutviklerne. Resultatene fra utviklerne fremstår

som noe uenig i dette. Fra utviklerne blir tilliten beskrevet som veldig personavhengig, og at det gjerne opparbeider tillit til en saksbehandler om man har personen gjennom flere prosjekter.

Det blir videre nevnt at en ikke stoler på hele administrasjonen uavhengig om en har god kjennskap til en av saksbehandlerne. At administrasjonen nevner de behandler alle likt kan tenkes at har sammenheng med de politiske føringene og habilitetskrav, hvor forskjellsbehandling ikke ville vært politisk korrekt. Dog nevnes det av utviklerne at administrasjonen blir holdt ansvarlig når dårlige prosjekter kommer igjennom. Noe som også fører til at det er viktig for utviklerne å levere gode prosjekter for å opparbeide et godt renommé. Dette tyder i større grad på at det oppstår en identitet-basert tillit mellom utvikler og administrasjonen, men at administrasjonen i mindre grad innser dette ettersom de er pålagt å behandle forslagsstillerne likt. Videre fremstår det ut ifra resultatene at administrasjonen er mer opptatt av kunnskapsbasert-tillit.

5.3.4 Tillit til de involverte i plan- og reguleringsprosessen

Tillit til de involverte i plan- og reguleringsprosessen fremstår som noe utviklerne jobber aktivt med i kommunene de opererer i, ettersom det øker sjansen for gjennomslag for planene de fremmer. Dog som det kommer frem av litteraturen, er det et betydelig antall aktører som er involvert i en slik prosess som kan påvirke tiltaket i mange ulike retninger. Ettersom det er såpass stor usikkerhet i forhold til hvilken retning disse vil dra prosjektet, er det også risiko tilknyttet disse. Som resultat kan det tenkes at noen av de involverte vil være mer fordelaktig å bygge opp tillit til en andre. I empirien kommer det frem noen ulike funn. I en av kommunene fremstår naboer som nesten tilsidesatt, det blir blant annet forklart at naboer ikke kan medvirke på utbyggers ønsker. Likevel kan kommunen sørge for at naboer for medvirket ved å pålegge et planprogram på tiltaket utbygger fremmer. På denne måten må utbygger dokumentere i hvilken grad de berørte har medvirket. Hvem som skal medvirke er også noe administrasjonen kan legge føring på. Uavhengig av dette, fremstår det som at de involverte i en omreguleringsprosess i all hovedsak er mellom utbygger og administrasjonen.

I nabokommunen er svaret fra administrasjonen nokså ulikt, her fremstår naboer som svært risikofylte. Her blir blant annet naboer involvert gjennom åpne møter, hvor allmennheten kan delta for å dele sine tanker om forslagstillers planer. Av administrasjonens erfaring fra disse åpne møtene, fremstår naboer som de mest ressurskrevende, da det ofte er dem som viser stort engasjement. Det

blir blant annet eksemplifisert en omdisponering fra LNF- til utbyggingsformål naboer fikk stoppet i denne kommunen. Ut ifra empirien mellom administrasjonen, er det betydelig forskjell på hvilke aktører som er med i en plan- og reguleringsprosess som søker et LNF-området omdisponert til boligformål. Videre fremstår påvirkningsgraden til de involverte også ulikt.

Videre kommer det også frem eksempler på prosjekter som har pågått i årevis. Informantene påpeker at dette har hatt sin bakgrunn i at prosjektet er komplisert, da det virker som om kompliserte prosjekter gjerne vil ta lengre tid. Informanten kritiserer effekten av møter, og mener at for mange møter vil ha en negativ effekt på resultatet, ettersom det er fremstår som mye bortkastet tid. Likevel nevner ikke informant andre kommunikasjonsverktøy, noe som kan tyde på at informant har mangel på tillit til utviklerne som operer i kommunen. Bakgrunnen for denne påstanden har i all hovedsak med at de andre informantene mener at møter fremstår som det mest effektive og foretrukne måten i slike prosjekter blant utviklerne og administrasjonen.

Blant utviklerne er det større enighet om hvem de mener det er viktigst å bygge tillit til blant de involverte i slike forhandlinger. I empirien fra utviklerne henvises det til informasjonsmøter. I et slikt møte er alle velkomne, og møte er til for å bli bedre kjent med utbyggers planer. En av grunnene til at utbygger ønsker å gjøre dette, er for at det skal redusere «støy» rundt prosjektet. Effekten av et slikt møte kan tenkes at de berørte føler seg hørt og ivaretatt, noe som vil være til fordel for forslagsstiller. Selv om slike informasjonsmøter fremstår som positivt blant utviklerne, nevnes det likevel at en negativ person i en forsamling, kan påvirke de andre i slike møter negativt. I et slikt tilfelle kan derfor en person skape store konsekvenser for et prosjekt, som i utgangspunktet fremstår som positivt. Videre blir aktører som Statens Vegvesen, NSB etc. beskrevet som svært uforutsigbare. De blir beskrevet som aktører med svært mye makt, noe som kan få store konsekvenser dersom de stiller seg negative til prosjektet. Forslagstiller ønsker derfor å pleie og bygge tillit til saksbehandlere i administrasjonen de vet har en stor påvirkning på slike uforutsigbare aktører. Som resultat fremstår aktører som Statens Vegvesen og NSB lite villige til å delta i integrasjonsforhandlinger, og utvikler må i større grad gi etter til fordel for deres innspill, altså en fordelingsforhandling strategi.

Hvem av de involverte som er mest fordelaktig å forhandle med kan også variere ut ifra det geografiske området en opererer i. Det fremstår av empirien av det vil være forskjell på hvem som styrer i de ulike kommunene. I noen kommuner er det politikere som i større grad bestemmer over administrasjonen, hvor det i andre kommuner er politikere som lar administrasjonen styre. Dette er noe en av utviklerne mener er viktig å vite, ettersom det fremstår som viktig å bygge tillit til de som har størst makt. En av utvikleren ønsker derfor å bygge god tillit til de aktørene som har størst påvirkning på et prosjekt. Dette kan være politikere eller administrasjonen. Den andre utvikleren mener det til syvende og sist er politikere som bestemmer. Videre utdyper denne utvikleren at om en kommer igjennom hos administrasjonen, blir det som regel få diskusjoner videre. Det fremkommer også av resultatene at en må tilfredsstille alle involverte aktører i en plan-reguleringsprosess hvor det foreslås omdisponering av LNF-området til boligformål.

Når det gjelder tillit til politikere, fremstår dette som komplisert men viktig blant informantene. Det blir blant annet nevnt strategier som i stor grad omhandler å holde politikere informert om hva utviklerne bedriver med. Videre blir det også nevnt at en gjerne ønsker «pleie» saksbehandlere i administrasjonen en vet har stor innflytelse på politikere. Med bakgrunn i dette og resultatene kan det tenkes at politikere er noe uforutsigbare. Dog nevnes det blant annet «oppstarts sak» som en anvendt strategi blant administrasjonen for å binde politikere i større grad. Et slikt møte er ikke lovpålagt, men har som hensikt å introdusere politikere til utviklers prosjekt helt i tidligfase. I den grad politikere kommer med positive signaler/uttalelser til prosjektet, er tanken at de i større grad må holde seg til sin innstilling også senere i prosjektet. På denne måten er de i større grad bundet til det de har sagt.

Med bakgrunn i dette, fremstår det derfor som noe uenighet blant utviklerne blant hvilke av de involverte aktørene som det er mest fordelaktig å bygge tillit til. Det er i all hovedsak uenighet når det gjelder posisjonen til administrasjonen og politikere. Naboer og andre aktører blir ikke nevnt som noe fordelaktig å forhandle med, men heller det å holde informert. Ettersom utviklerne har noe forskjellige svar kan det også tyde på at det er uforutsigbarhet knyttet til om det er administrasjonen eller politikere som vedtar en beslutning på forslagsstillers planforslag.

5.3.5 Identifikasjon av felles problemer for å skape en «vinn-vinn» løsning

I litteraturen fremkommer det at identifikasjon av felles problemer som sentralt for å oppnå gode avtaler som er til fordel for de involverte. Som det kommer frem av tidligere drøfting, er integrasjonsforhandlinger den sentrale og best egnede forhandlingsstrategien mellom utviklere og de involverte aktørene i en plan- og reguleringsprosess som søker omdisponering av et LNF-området til boligformål. I resultatene beskriver både utviklerne og administrasjonen at de er opptatt av å identifisere felles problemer, og kartlegge partenes interesser. Blant utviklerne benyttes denne tankegangen for å bedre positiviteten blant de involverte. Hensikten med dette er at de ønsker å lytte til hva de involverte parters formening, for å inkorporere dette i sine prosjekter. Ved å gjøre dette, vil de berørte føle seg hensyntatt, samtidig som det skaper en eierskapsfølelse blant dem. I resultatene blir det beskrevet prosjekter hvor utviklere har benyttet strategier som har fremstått som svært fordelaktig. Eksempelvis beskrives et prosjekt der en søkte omdisponering av LNF-arealer til boligformål i en kommune der det var mangel på omsorgsboliger. Som resultat kom utvikler og administrasjonen til enighet om at utvikler skulle inkorporere en andel omsorgsboliger i prosjektet for å få gjennomslag. På denne måten fikk kommunen flere omsorgsboliger og utvikleren fikk gjennomført prosjektet.

Slike konsepter blir beskrevet som svært positivt, ettersom dette blant annet løser et tilbuds mangel hos kommunen, samtidig som det gjør at utviklerne får gjennomført sine prosjekter. Det vil derfor være til «vinn-vinn» for utvikler og kommune. Andre eksempler som nevnes av utviklere er sammenhengen til markeds behovene i kommunen. Om det er kommuner der tilbudet til førstegangskjøpere er lavt, antyder utviklerne at de ønsker bygge rimelige boliger slik at kommunen kan tilby boliger til førstegangskjøpere. Utvikleren mener de er opptatt av å kartlegge kommunens behov og interesser, men det sies at det ikke kan gå på bekostning av at det er salgbart.

Administrasjonen ser seg også enige i at det identifiseres felles problemer i forhandlingene mellom utvikler og administrasjonen. Dog vises det til kommuneplanen og føringene som gis i planen. Forslagstillere burde i første omgang gjøre seg kjent med denne, ettersom det her kommer frem administrasjonens føringer, som også er å anse som deres ønsker og behov. Disse føringene kan ha likheter med fordelingsforhandlinger, ettersom de virker mer som en forutsetning fra administrasjonen da de er juridisk bindende. Likevel fremstår det ikke som om utviklerne er av den oppfatning. I disse føringene kan det blant annet henvises til områder en ønsker satse på utbygging,

og områder en ønsker urørt. Identifiseres LNF-arealer innenfor satsningsområder, vil det være av interesse for kommunene og omdisponere dette arealet, sett opp imot LNF-arealer som ligger utenfor satsningsområdene.

Utover de kommunale føringene, er administrasjonen opptatt av å føre en åpen dialog med forslagsstillere. Grunnen til den åpne dialogen, er at administrasjonen er opptatt av utviklerne skal være imøtekommende til deres interesser og behov. Behov som nevnes er samfunnsmessige behov, som blant annet gang og sykkelvei til nærmeste busstopp. Etersom dette er kostbart, fremstår det som noe uenighet i hvor mottakelige utviklerne er til slike forslag blant administrasjonen. Blant annet blir det nevnt at utviklerne selv aldri foreslår slike tiltak som er til fordel for samfunnet. Ofte når administrasjonen foreslår slike tiltak, oppleves det ikke alltid like positivt blant utviklerne. Det kan tenkes at dette har med det finansielle å gjøre, ettersom tiltak som eksempelvis gang og sykkelvei er kostbart. Hvordan type byggherre en er vil nok også ha en stor påvirkning på graden av ønske om å bidra til samfunnsnytt. En flergangsbyggherre som tenker langsiktig vil det trolig være større aksept for å bidra for samfunnsnytt, på motsatt side kan det også tenkes at en engangsbyggherre er mer opptatt av fortjeneste på det ene prosjektet, og derfor mindre opptatt av samfunnsnytt, da dette gjerne vil gå på bekostning av profitt. Tilslutt kan det også tenkes at det er byggherrer som er opptatt av å gi noe til samfunnet utover bare boliger.

Å bidra til samfunnsnytt oppleves som noe positivt blant utviklerne i resultatene. Dette blir eksemplifisert med et forslag til en utvikler om å inkorporere en nærliggende park i et av sine prosjekter. Til fordel for å gjøre dette, fikk utvikler ikke bare omdisponert et LNF-areale til boligformål, men utvikler fikk også bygge et større volum. Dette eksempelet blir beskrevet som svært positivt av administrasjonen. Etersom dette var til stor fordel for både dem og utvikleren. Det fremstår som at å identifisere felles problemer mellom utvikler og administrasjonen er en god strategi for de involverte. Videre må en sørge for å skape en løsning som begge partene ser fordel i, ettersom dette vil resultere i en «vinn-vinn»-løsning for de involverte.

5.3.6 Vil en «vinn-vinn» strategi være til fordel for senere prosjekter

Det kan tenkes at forhandlinger som fremstår fordelaktig for de involverte aktørene vil være til fordel for senere prosjekter. Ved gjentatte gode løsninger mellom partene vil en naturlig nok opparbeide et forhold til hverandre. Videre er det naturlig å tenke at det opparbeides en relasjon mellom partene som styrkes dersom forhandlingene mellom dem oppleves som fordelaktig. Blant utviklerne fremstår en «vinn-vinn» strategi som fordelaktig for senere prosjekter. Grunnen til dette er at flergangsbyggheier gjerne vil opparbeide et renommé i området de operer i, noe som gjør det viktig å inkorporere kommunens ønsker i prosjektene. Likevel går det et skille mellom hvordan type byggherre du er.

Er du en engangsbyggherre, fremstår det ikke like viktig å tilfredsstille kommunens ønsker. En engangsbyggherre har ikke som visjon og vokse eller gjennomføre flere prosjekter i det samme området, så det er derfor ikke like viktig å opparbeide godt forhold til administrasjonen. Dog om en ønsker gjennomføre flere prosjekter i samme området, altså en flergangsbyggherre, vil det være til stor fordel for senere prosjekter å inkorporere kommunens ønsker i prosjektene. Viktigheten av en «vinn-vinn»-strategi vil derfor variere ut ifra hvordan type byggherre du er. Uavhengig av dette, fremstår effekten av en «vinn-vinn»-tankegang som fordelaktig for senere prosjekter blant mener utviklerne.

Blant administrasjonen er påstanden at en «vinn-vinn» strategi ikke vil være fordelaktig for senere prosjekter. Det kommer frem av resultatene at administrasjonen er opptatt av å behandle alle likt. Med bakgrunn i dette skal det ikke ha noe å si om du er flergangsbyggherre, engangsbyggherre, liten- eller stor aktør. Administrasjonen skal behandle alle forslagstillere på lik linje. Basert på resultatene fra utviklerne, fremstår de som uenige i at administrasjonen behandler alle på lik linje. Administrasjonen nevner også at en tar med seg tidligere erfaring på “godt og vondt”, noe som tyder på at en har tidligere erfaringer med seg videre, selv om man skal behandle forslagene objektivt og likt. Ved å ta med seg tidligere erfaring videre i senere vurderinger, fremstår dette som en indirekte måte på at de favoriserer noen aktører, da det er naturlig å tenke at de en har god erfaring med vil få en fordel hos administrasjonen. Det blir også nevnt at man legger merke til de vellykkede prosjektene, men at en ikke skal gi dem noen fordeler for det om. Det kommer frem flere signaler på at en tidligere erfaring vil ha en påvirkning på senere prosjekter, selv om administrasjonen aktivt forsøker behandle forslagstillere likt.

Videre blir det nevnt at administrasjonen utarbeider en relasjon til de såkalte flergangsbyggherrene i området, dog blir det ikke nevnt om dette er til noe fordel eller ulempe. Det fremstår ut ifra resultatene at det opparbeides en relasjon til flergangsbyggherrene, og det kan derfor tenkes at de byggherrene som er opptatt av integrasjonsforhandlinger vil gi dem en fordel for senere forhandlinger. Blant utviklerne er det enighet i dette. Administrasjonen er pålagt å behandle alle forslagstillere likt, dog fremstår det som tidligere prosjekter og erfaringer til utviklere vil bli med i senere prosjekter.

5.4. Delkonklusjon

Basert på gjennomført drøftelse kan vi se at alle aktørene er innforstått med det foreligger betraktelig risiko ved å omgjøre en LNF-område til boligformål, særlig knyttet til den tidligste fasen. Selv om aktørene anerkjenner at kartlegging av risiko er viktig, så finnes det få tegn på at aktørene aktivt forsøker finne nye måter å løse dette på. Det foreligger også ett hvis samsvar mellom partene når det kommer til hvilke elementer som påfører prosessen mest risiko. Elementer som avvik i plansystemet, sent innkomne innsigelser og lange saksbehandlingsprosesser blir unisont anerkjent å være problematisk. Prosessen med å håndtere disse risikoelementene er en fase hvor nye tiltak blir brukt av alle parter. Vi ser derimot tendenser til at kommunen er noe restriktiv til å anerkjenne at denne prosessen trolig blir bedre for samtlige parter om en kan få bruke allerede etablerte relasjoner. Ved søk av LNF-arealer som foreslås omdisponert til boligformål, fremstår kjennskap til de kommunale føringene gitt av administrasjonen som en forutsetning. Videre vil det være lavere risiko for gjennomslag på de områdene som har nærhet til eksisterende bebyggelse og som ideelt sett ligger innenfor kommunens satsningsområder. Ved privat initierte planforslag fremstår integrasjonsforhandlinger som den strategien som foretrekkes av begge parter, og som både administrasjonen og utviklere forsøker å anvende. Etttersom fordelingsforhandlinger ikke skaper en optimal løsning for de involverte, tyder det på at denne strategien ikke er foretrukket. Dog fremstår det som viktigere for flergangsbyggherrene med integrasjonsforhandlinger sammenlignet med engangsbyggherrene. Når det gjelder tillit mener utviklerne at dette er viktig å opparbeide seg til administrasjonen, ettersom det kan gi fordeler for senere prosjekter. Dette fremstår administrasjonen uenig i, da de er pålagt til å behandle forslagstillere likt. Likevel er det kunnskapsbasert- og identitetsbasert tillit som har de sterkeste likhetene basert på resultatene, noe som tyder på at selv administrasjonen til en viss grad opparbeider en formening om flergangsbyggherrene.

6 Konklusjon

6.1 Problemstilling

I denne delen av oppgaven vil oppgavens problemstilling besvares;

Hvordan kartlegger og håndterer risiko tilknyttet plan- reguleringsprosessen fra LNF- til boligformål blant eiendomsutviklerne i Søndre Romerike?

Det er gjennom oppgaven avdekket ulike metoder for å kartlegge risikoen. Videre er det også redegjort for hvordan eiendomsutviklere håndtere denne risikoen. Funnene viser til hvordan valg av forhandlingsstrategi og strategisk valg av LNF-areal kan øke sjansen for gjennomslag på å endre formålsstatus på et område fra LNF- til boligformål. For å besvare oppgavens problemstilling har vi benyttet våre 8 forskningsspørsmål, disse vil bli presentert og redegjort for under.

6.2 Hvordan kartlegger utviklere risikoen i plan- og reguleringsprosessen?

Funn i oppgaven har kartlagt at ulike risikomatriser, kart- og erfarings analyser, samt et bevisst valg ved å åpne en dialog med relevante myndigheter tidlig i prosessen blir hyppigst anvendt. Særlig viktig er den grove scenario inndelingen tidlig i prosessen. Resultatene viser at utviklerne anvender mye, samt drar nytte av å grovt inndele i potensielle farer, og på et overordnet nivå måle sjansen for at dette inntreffer. Videre er det også lagt mye fokus på hvordan tidlig dialog med relevante parter, kan fungere som en effektiv metode for å kartlegge fremtidige risikoelementer. Oppgaven konkluderer med at selv om det finnes klare likhetstrekk mellom teorien og hvordan utviklerne opererer, så finner vi ingen indikasjon på at strategien valgt har en strategisk baktanke. Valgene av verktøy for å kartlegge risikoelementer, ser heller ut å stemme fra en generell innstilling om «vi har gjort dette før, og gjør dette basert på rutine». En innstilling som vi konkluderer med kan by på uante problemer i en stadig mere forandrende eiendomssektor.

6.3 Hvilke risikoelementer er tilknyttet plan- og reguleringsprosessen?

Funnene som har kommet av denne oppgaven viser seg å være at tidsaspektet, innsigelser, regionale planer og mangel på forutsigbarhet som de største risikoelementene tilknyttet plan- og reguleringsprosessen. Mangel på forutsigbarhet kan tyde på at fortsatt er et risikoelement som eksisterer. Dog gir resultatene i denne oppgaven en indikasjon på at alle involverte aktører i stor grad er observante på dette elementet, og aktivt forsøker å forhindre at det oppstår. Vi konkluderer

videre med at markedsendringene som kan oppstå grunnet uventet lang saksbehandling er det mest kritiske konsekvensen av tidsaspektet. Når det gjelder innsigelser, er det mest slående funnet at det kan tyde på at kommuner har områder liggende i sin arealdelplan, som ikke lengre er egnet til utvikling. Funnene viser da til at slike områder i større grad er utsatt for sene innsigelser. Videre konkluderer vi at selv om strenge regionale planer blir trukket frem som et risikoelement, kan funnene tyde på at utviklerne i denne sammenheng forveksler usikkerhet og risiko med redusert mulighet for å få til omdisponering og på denne måte minske fortjenestemuligheter.

6.4 Hvilken fase i plan- og reguleringsprosessen er det tilknyttet størst risiko

Funn i oppgaven har kartlagt at det er klart mest risiko tidlig i prosessen. Rent spesifikt så betyr dette prosessen med å få arealer inn i kommunens arealdelplan. Dette er tilfellet da funnene tilsier at en direkte regulering var uaktuelt å få til. Hindrene i å få område inn i planen er mange, men oppgaven konkluderer med at «egnethetstesten», samt å få politisk vilje for ditt område er det to store risikoelementene som må håndteres for å komme seg videre i prosessen.

6.5 Hvordan håndteres risikoen tilknyttet plan- og reguleringsprosessen?

Funn i oppgaven har kartlagt at grep som “diversifisering, lokalkunnskap, opsjoner, kunnskap til plansystemet, gjennomgang av tidligere prosjekter, samt å bevisst godta en viss grad av risiko er de hyppigste brukte metodene for å håndtere risikoen. Særlig interessant var konklusjonen rundt lokalkunnskap. Her konkluderer vi at utbyggere med godt kjennskap til området, administrasjonen og det politiske landskapet kan dra fordeler av dette, kontra en utbygger med ingen av disse forutsetningene. Videre ble det konkludert at diversifisering med tomtebanken, kun kan kompensere for systematisk risiko, mens diversifisering internt i et prosjekt kan være en god måte å håndtere risikoen på de ulike prosjektene. Opsjoner blir konsekvens brukt på nesten alle prosjekter, for å håndtere den finansielle risikoen. Det konkluderes også i oppgaven at god kjennskap til plansystemet er en effektiv måte å håndtere risikoen på. Med sentrale føringer som regional areal- og transportplan introdusert, kan funnene tyde på at kjennskap til disse planene bare blir mere sentralt i fremtiden. Avslutningsvis konkluderes det at noen aktører godtar risikoen, og er innforstått med at de kommer å «miste» noen prosjekter. Disse utviklerne mente da at de gjennomførte prosjektene vil kompensere for den tapte inntekten,

6.6 Hvilke LNF-arealer vil det være lavere risiko ved en omdisponering til boligformål?

Det kommer frem av både litteraturen og teorien og empirien at LNF-arealene som grenser til regulerte og bebygde områder er de arealene det er større sannsynlighet for å få omdisponert til boligformål, og derav lavere risiko ved. Utviklerne påpeker videre at nærhet til opparbeidet infrastruktur vil også øke sjansen for omdisponering. Fra administrasjonens ståsted, blir det nevnt at de selv ikke velger ut hvilke arealer som skal omdisponeres, men at utviklerne foreslår arealene som kan omdisponeres. Likevel er administrasjonen tydelige på å avgrense ulike satsningsområder gjennom kommunale føringer som blant annet kommuneplanens planstrategi. Disse føringene fremstår det blant utviklerne som sentralt å ha kjennskap til, da det knyttes betydelig høyere risiko til LNF-arealene som ligger utenfor disse føringene. Lokasjon vil derfor være det viktigste momentet når det gjelder risikoen for omdisponeringen av et LNF-arealet til boligformål.

6.7 Benyttes det en forhandlingsstrategi i plan- og reguleringsprosessen?

Ettersom det kan fremmes privatinitierte planer, som strider imot kommuneplanens arealdel åpnes det trolig opp for forhandlinger. Ut ifra empirien har denne hypotesen virkelig blitt bekreftet. Blant utviklerne fremstår det som klart at de forhandler i slike prosjekter der de foreslår et område omdisponert ifra LNF- til boligformål. Administrasjonen er derimot noe uenig i at det forhandles, da de mener i større grad det blir en ren saksbehandling. Dog kommer det frem av resultatene sterke likheter til litteraturen og teorien om forhandlinger. Det konkluderes derfor med at administrasjonen selv ikke mener de forhandler ettersom det er politisk ukorrekt, men at forhandlinger blir en naturlig del av dagens behandling av plan- og reguleringsprosesser. Når det gjelder foretrukket strategi, er det integrasjonsforhandlinger som fremstår som den best egnede og foretrukne strategien å forhandle på. Ved bruken av denne strategien vil risikoen ved en omdisponering av et LNF- arealet til boligformål reduseres. Bakgrunnen for dette henger i stor grad sammen med måloppnåelsen til integrasjonsforhandlinger, nemlig en «vinn-vinn» strategi for de involverte.

6.8 Opparbeides det tillit mellom de involverte i en plan- og reguleringsprosess?

Ettersom tillit blir beskrevet som kritisk i litteraturen og teorien for å oppnå vellykkede forhandlinger, fremstår tillit som svært viktig for å redusere risikoen for avslag ved forslag om omdisponering av et LNF-området til boligformål. Det kommer frem av resultatene at administrasjonen har en kunnskapsbasert tillit til utviklerne, som opparbeides over tid. Utviklerne opparbeider i større grad identitets-basert tillit, som også blir omtalt for den høyeste formen for tillit i litteraturen. Av de involverte fremkommer det som viktigst å bygge tillit mellom utvikler, administrasjonen, og politikerne, men naboer blir også nevnt da det deres engasjement kan ha en stor påvirkning på prosjektet. I den grad hvem av de involverte som utpeker seg som viktigst å bygge mest tillit til, fremstår det som noe uenighet mellom utviklerne. Dog fremstår administrasjonen og politikerne som de viktigste og bygge tillit til, for å redusere risikoen for avslag på foreslått plan.

6.9 Vil tidligere plan- og reguleringsprosesser redusere risikoen for senere plan forslag?

En tidligere plan- og reguleringsprosess vil ha en påvirkning på et senere planforslag. Om en er flergangsbyggherre fremstår det som viktig å blant annet inkorporere administrasjonens interesser i prosjekter, da administrasjonen har med seg tidligere erfaring på godt og vondt. Viktig er det å merke seg at administrasjonen påpeker at de behandler alle forslagstillere likt, noe som er politisk korrekt. Likevel kommer det frem av resultatene som at administrasjonen ubevisst forskjellsbehandler utviklere, ettersom de innrømmer at de bygger opp kjennskap til de ulike forslagsstillerne. Utviklerne derimot er bevisste på at tidligere prosjekter som har opplevdes positivt blant administrasjonen, vil gi dem en fordel for senere planforslag som søker et LNF-området omdisponert til boligformål i søndre Romerike.

7 Avsluttende refleksjoner

7.1 Kritikk av oppgaven

Resultatene i denne oppgaven er basert på dybdeintervjuer av tre eiendomsutviklere og to saksbehandlere i administrasjonen som alle fem operer i søndre del av Romerike. Informantene er å anse som “store” i sitt felt, og i sitt geografiske område, men er på ingen måte en stor aktør når det gjelder eiendomsutvikling på landsbasis. Videre er omdisponering av LNF-arealer til boligformål en form for utvikling som ikke egner seg i alle kommuner og/eller geografiske områder. Som resultat av dette, anser vi ikke alle funnene i denne oppgaven tilstrekkelig for å gjelde på landsbasis. Funnene i denne oppgaven ville i større grad gjort seg kredibel ved et større utvalg av informanter spredt utover et større geografisk område. Dog gjelder plan- og bygningsloven som blant annet styrer plan- og reguleringsprosessen i Norge når en driver eiendomsutvikling uavhengig av geografisk område. Det kan derfor tenkes at flere av funnene og analysene i denne oppgaven kan generaliseres. Vi mener også at funnene er tilstrekkelig for å gjøre generelle betraktninger omhandlet plan- og reguleringsprosessen ved et planforslag som foreslår LNF-arealer omdisponert til boligformål i andre deler av landet.

7.2 Forslag til videre studier

Det foreslås å forske videre på dette temaet, da det trolig vil bli omdisponert LNF-arealer til boligformål i årene som kommer. Til videre arbeid foreslås det å se på spesifikke prosjekter som har vært igjennom denne plan- og reguleringsprosessen, å se på deres tidshorisonter fra planforslag til ferdigstillelse i søndre del av Romerike. Her ville det vært interessant å forske på omlag tre prosjekter som har vært igjennom prosessen, intervjuet forslagstillere samt saksbehandlerne i administrasjonen. Det anbefales å kartlegge de involvertes synspunkter til hvordan forhandlingene opplevdes, samt planprosessen.

Videre hadde det vært interessant å forske på tre prosjekter hvor et av prosjektene fikk til en omdisponering på relativt kort tid, lang tid og et med avslag. Ved å intervjuer prosjektledere og saksbehandlere for de aktuelle prosjektene, hadde det vært interessant å undersøke hva som resulterte i de ulike utfallene. Da med fokus på forhandlinger og tillit, ettersom dette fremstår som svært utslagsgivende for tiden på slike prosjekter basert på funnene i denne oppgaven.

7.3 Erfaringer

Vi vil påpeke av erfaring fra denne oppgaven det positive møte med informantene som har bidratt. Innledningsvis i dette arbeidet, var det tenkelig at utviklere og administrasjonen skulle være vanskelig å få avtalt møter med. Dog viste det seg at samtlige av bidragsytere gjerne ville møte med oss, og fant vår problemstilling interessant. Det er med dette viktig å påpeke at dette var en svært god erfaring.

Tilslutt fremstår det som et nokså begrenset utvalg av teori og litteratur på denne formen for eiendomsutvikling. Det virker videre som om at det også er et begrenset antall aktører som også driver denne formen for utvikling. Dog fremstår de involverte i søndre del av Romerike som svært imøtekommende og velvillig til å dele sin kunnskap og erfaring med oss.

Takker for oppmerksomheten

Elvis Eidsvold Harsheim og Philip Christoffer Hjelseth

8 Litteraturliste

- Aasum, K. (2018, November). *Øvre Romerike vil øke mest*. Hentet fra Romerikes blad:
<https://www.rb.no/nyheter/folketall/ovre-romerike/ssb-ovre-romerike-vil-oke-mest/s/5-43-916743>
- Akershus fylkeskommune. (2017). *Regional planstrategi for Akerhus 2017-2019*. Lillestrøm: Akershus fylkeskommune.
- Asplan Viak. (2015). *Evaluering av planprosesser i Stavangerregionen*. Hentet fra Næringsforeningen.no:
<http://www.naeringsforeningen.no/ShowFile.ashx?FileInstanceId=93dc175c-c4e3-47b3-b324-8a2a6d80cdda>
- Asplan Viak. (2016, Mars 07). *Forutsigbarhet i planprosessen*. Hentet fra www.asplanviak.no:
<https://www.asplanviak.no/aktuelt/2016/03/07/forutsigbarhet-i-planprosessen/>
- Aveyard, H. (2014). *Doing a Literature Review in Health and Social Care*. Berkshire: Mc Graw Hill Education.
- Barlindhaug, R. (2005). *Storbyens boligmarked*. Oslo: Scandinavian Academic Pres.
- Børrud, E. (2005). *Bitvis byutvikling, akademisk doktorgradsavhandling*. Oslo: Oslo, Arkitektur- og designhøgskolen.
- Brown, P. (2015). *How real estate developers think*. Pennsylvania: University of pennsylvania Press.
- Byggordboka. (2018, 07 03). *Usikkerhet, risiko og muligheter*. Hentet fra Byggordboka:
<https://www.byggordboka.no/artikkel/les/usikkerhet-risiko-og-muligheter>
- Dahl, A. (2015). *Positiv-Risiko i eiendomsutviklingsprosjekter*. NTNU.
- De nasjonale forskningsetiske komitee. (2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra www.etikkom.no: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Denney, & Valerie. (2018). *Exploiting positive risk through organizational culture and proactive identification*. Sage Submissions.
- Eriksen, H. B. (2011). *Risiko ved akkvisisjon av potensiell utviklingseiendom*. Ås: Masteroppgave NMBU: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Finstad, K. D. (2012). *Diversifikasjon på Oslo Børs*. Kristiansand: Universitet i Agder.
- Fjeld, C. (2010). *Usikkerhetsstyring*. Ås: TBA270- Byggesak og prosjektadministrasjon, NMBU.
- Geltner, D., Miller, N., Clayton, J., & Eichholtz. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. 3rd ed. . Ohio: Thompson South-Western.
- Graff, C. H. (2014). *Risikostyring i plan- og reguleringsprosessen*. Oslo: NTNU.
- Hammer, S. (2016). *Bærekraftig boliglokalisering i Osloregionen: En analysestudie av lokaliseringpreferanser for boligutvikling i Skedsmo og Bærum kommune*. Ås: NMBU. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Haugrud, H., & Hagen, J. (2018). *Risiko i boligprosjekter i mellomstore byer fra eiendomsutviklers perspektiv - En undersøkelse i Tønsberg og Hamar Kommune*. Ås: NMBU.
- Hilson, D. (2001). *Effective strategies for exploiting opportunities*. Nashville: Project Management Institute.
- Holth, F., & Winge, N. K. (2017). *Plan- og bygningsrett, Kort forklart*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Holth, S. R. (2013). *Veiledning om Arealplanlegging jf. plan- og bygningsloven*. Oslo: Eiendomsinformasjon.
- Husby, O. (1999). *Usikkerhet som gevinst*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.
- Husby, O., Kilde, H. S., Klagegg, O. J., Top, O., Berntsen, S. R., & Samset, K. (2005). *Styring av usikkerhet i prosjekter (3.utg.)*. Asker: Vestfjorden AS.
- Jensen, R. H. (2014). Forhandlinger med planmyndighet. I Røssness, & Kristoffersen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (ss. 122-138). Senter for eiendomsfag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon* Jesson, J. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review traditional and systematic techniques*. London: SAGE Publications LTD.
- til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jus Leksikon. (2019, januar 28). *Jusleksikon.no*. Hentet fra Lex Specialis: https://jusleksikon.no/wiki/Lex_specialis
- Kelley, H. H. (1966). *A Classroom Study of the Dilemmas in Interpersonal Negotiations*. San Francisco: Berkeley Institute of International Studies.
- Klyve, M., & Svarstad, C. (2011). *Politisk Reguleringsrisiko ved utvikling av handelseiendom*. Ås: NMBU.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet . (2015). *Nasjonale forventninger til regional og kommunale planlegging*. Oslo: Regjeringen.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Regjeringen.no*. Hentet fra Reguleringsplan: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/reguleringsplanveileder/id613879/>
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2019). *Regjeringen.no*. Hentet fra § 11-1. Kommuneplan: https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/veiledninger_brosjyrer/2009/lovkommentar-til-plandelen-i-/kapittel-11-kommuneplan/-11-1-kommuneplan/id556799/
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2019). *Regjeringen.no*. Hentet fra § 10-1. Kommunal planstrategi: https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/veiledninger_brosjyrer/2009/lovkommentar-til-plandelen-i-/kapittel-10-kommunal-planstrategi/-10-1-kommunal-planstrategi/id556778/
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, April 12). *www.regjeringen.no*. Hentet fra Nannestad kommune – innsigelse til detaljregulering B13 Holaker i Maura: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nannestad-kommune--innsigelse-til-detaljregulering-b13-holaker-i-maura/id2642356/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leikvam, G., & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewicki, R. J., & Barbara , B. B. (1995). Trust in relationships. *Conflict, cooperation and justice*, 142.
- Lewicki, R. J., & Polin, B. (2013). Trust and negotiation. *Handbook of research on Negotiation*, 161 - 191.
- Lewicki, R., Bruce, B., & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw-Hill Education.

- Malhorta, D. (2005). Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted parties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61-73.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 25.
- Miljøverndepartementet. (2012). *Kommuneplanens arealdel - Veileder*. Oslo: Miljøverndepartementet.
- Molleda, J.-C., & Jain, R. (2013). Identity, Perceived Authenticity, and Reputation: A Dynamic Association in. I C. E. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (ss. 435-446). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Mora, L. G., & Thumm, U. R. (1997). *Evaluation Result 1995, The international Bank for Reconstruction and Development*. Washington.
- Nordahl, B. (2014). Reguleringsrisiko og risikoprofil. I A. E. Røsnes, & Ø. R. Kristoffersen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (ss. 138-164). Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Norsk Eiendom. (2012). *Planlegging og Gjennomføring av reguleringsplaner*. Hentet fra Norsk Eiendom: <http://www.pblintro.no/pdfs/hefte2.pdf>
- Nottingham, L. E., Steinberg, R. M., Everson, M. E., & Martens, F. J. (2005). *Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk*. New Jersey: COSO.
- NS5184. (2008). *Norsk Standard 5814*. Standard Norge.
- Ødegaard, B. A. (2005). *Hvor mange aksjer skal til for å ha en veldiversifisert*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Pedersen, G. A. (2018). *Litteraturstudie som metode*. Hentet fra www.youtube.com/: <https://www.youtube.com/watch?v=KF3PtpaDsm8>
- PS2000. (1998). *Terminologiliste*.
- Regjeringen. (2014, 09 26). *Statlige planretningslinjer for samordnet bolig-, areal- og transportplanlegging*. Hentet fra www.regjeringen.no: www.regjeringen.no
- Revisjonsgruppen. (2011). *Planlegging, vern og utbygging, Hefte 1*. Oslo: Norsk Eiendom.
- Rognes, J. K. (2012). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røsnes, A. E., & Kristoffersen, Ø. R. (2014). Redatørens forord. I S. f. Eiendomsfag, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (ss. 6-9). Oslo: Senter for Eiendomsfag.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S., & Camerer, V. F. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 394.
- Samset, K. (1998). *Project Management in a High-uncertainty situation*. Trondheim: NTNU.
- Samset, K. (2014). *Prosjekt i tidligfase*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shapiro, D. L., & Bies, J. R. (1994). Threats, Bluffs, and Disclaimers in Negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 14-35.
- Shapiro, D. L., Chearaskin, L., & Sheppard, H. B. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 356 - 377.
- Smaga, P. (2014). *The concept of systematic risk*. London: The London School of Economics and Political Science.
- Smith, N. (1989). Gentrification and the Rent Gap. *Annals of the Association of American Geographer*, 462-465.
- Statsministerens kontor. (2013, Mai 29). *Etiske dilemmaer og paradokser i sikkerhetsarbeid*. Hentet fra www.regjeringen.no:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/bst/frokostmote_rkv_kruke.pdf?id=2146685

Thompson, L. (2013). *The Truth About Negotiations (2nd Edition)*. New Jersey: Pearson Education inc.

Veidekke. (2019). *Fakta om Veidekke - Om oss - Veidekke i Norge*. Hentet fra Veidekke.no: <http://veidekke.no/om-oss/article8949.ece>

VIRKE. (2019, 02 12). *Byggenæringen*. Hentet fra Virke.no:

<https://www.virke.no/bransjer/bransjer/bransjesider/bygg-og-anlegg/>

Vocabulary. (2019). *ad hoc - Dictionary Definition*. Hentet fra Vocabulary.com:

<https://www.vocabulary.com/dictionary/ad%20hoc>

Weng, J. (2012). *Risikohåndtering i eiendomsutviklingsprosjekter tidlig fase*. ÅS: Masteroppgave, NMBU: Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet.

Tabell og figur liste

Tabell 1: Karakteristikk av tomt etter egenskaper av tomt Røsnes, A. E., & Kristoffersen, Ø. R. (2014). Redatørens forord. I S. f. Eiendomsfag, Eiendomsutvikling i tidlig fase. Oslo: Senter for Eiendomsfag

Tabell 2: viser oversikt over søkeord. Kilde selvlaget.

Tabell 3: viser risikoelementer ved valg av LNF-tomt som kommer frem av empirien. Kilde selvlaget.

Figur 1: Revisjonsgruppen. (2011). *Planlegging, vern og utbygging, Hefte 1*. Oslo: Norsk Eiendom.

Figur 2: Planlegging på tre nivåer Kilde: selvlagd

Figur 3: Ødegaard, B. A. (2005). *Hvor mange aksjer skal til for å ha en veldiversifisert*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Figur 4: Byggordboka. (2018, 07 03). *Usikkerhet, risiko og muligheter*. Hentet fra Byggordboka: <https://www.byggordboka.no/artikkel/les/usikkerhet-risiko-og-muligheter>

Figur 5: Geltner, D., Miller, N., Clayton, J., & Eichholtz. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investments. 3rd ed.*. Ohio: Thompson South-Western.

Figur 6: Asplan Viak. (2015). *Evaluering av planprosesser i Stavangerregionen*. Hentet fra Næringsforeningen.no:

<http://www.naeringsforeningen.no/ShowFile.ashx?FileInstanceId=93dc175c-c4e3-47b3-b324-8a2a6d80cdda>

Figur 7: Rognes, J. K. (2012). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Figur 8: Lewicki, R., Bruce, B., & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw-Hill Education.

Figur 9: Rognes, J. K. (2012). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Figur 10: Jesson, J. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review traditional and systematic techniques*. London: SAGE Publications LTD

Figur 11: Eksempel på grønnegrense, selvlagd.

Vedlegg

Intervju guide: Eiendomsutvikler

Risikotilknyttet reguleringsprosessen

1. Hvilke utfordringer oppstod under reguleringsprosessen, og hva anser dere for det største risikomomentet tilknyttet omreguleringen?
2. Hvilken fase i plan- og reguleringsprosessen anser dere å være mest risikofylt?
 - Rullering av kommuneplan
 - Regulering med dispensasjon fra kommuneplan
 - Områderegulering
3. Hvilke grep foretok dere for å kartlegge risikoen?
4. Hvilke grep tok dere håndtere risikoen?
5. Hvilke grep tok dere for å styre risikoen?
 - Har dere noen rutinemessige strategier for å redusere risikoen?
6. Hvordan anser dere effekten av lokalkunnskap for å redusere risikoen tilknyttet omreguleringen?
7. Hvorfor ønsker en å igangsette slike prosjekter, nå omreguleringen/omdisponering er så risikabelt?

Overordnede plan og føringer

1. Oppfattes det som problematisk når det er avvik i overordnede planer/føringer?
 - Statlige planbestemmelser
 - Regional planbestemmelser
 - Kommunal planbestemmelser
2. Hvordan håndteres eventuelle avvik mellom de overordnede planene/føringene?

Valg av tomt

1. Hvilke forutsetninger tas ved tomtesøk og valg av tomt?
 - Tilknyttingen til togbane og offentlig transport
 - Nærhet til sentrum og knutepunkter
2. Vil risikoprofilen endres avhengig av tomtens lokasjon?

Forhandlinger i reguleringsprosessen

1. Har dere et bevisst forhold til hvordan dere forhandler med de involverte aktørene i prosessen? Herunder *Planavdeling/administrasjon, Politikere, Høringsinstanser/sektormyndigheter, Naboer etc.*
 - a. *Formell/uformell?*
2. I hvilken grad involveres de involverte aktørene i forhandlingsprosessen?
 - Hvilke av disse er det knyttet størst risiko til?
3. Hvordan vil du beskrive forholdet til planmyndighetene i kommunen?
 - Har du tillit til saksbehandlere hos planmyndighetene?
 - Tar dere bevisste grep for å øke tilliten hos planmyndighetene?
4. Hvilke aktører er mest fordelaktig og forhandle med?
5. Ved forhandlinger med de involverte i reguleringsprosessen, identifiseres felles problemer og interesser? Eks. for lavt tilbud på boliger i kommunen.
6. Hvordan endres forhandlingsstrategien mellom planmyndighetene og politikere?

7. Er utvikleres overordnede mål å forhandle frem en avtale som er til «vinn-vinn» for de involverte parter?
 - Oppleveres en tidligere «vinn-vinn» forhandling som fordelaktig ved senere planforslag.

Intervju guide: Kommune

Risikotilknyttet reguleringsprosessen

1. Hvordan holdning har dere til privatinitierte planer, om omregulering fra LNF- til boligformål? Og hva anser dere som den største risikoen ved slike plan forslag?
2. Hvilken fase i plan- og reguleringsprosessen anser dere å være mest risikofylt for eiendomsutviklere?
3. Hvordan virkning vil denne risikoen få på resultatet av prosjektet, med hensyn til tid og kost?
4. Hvilke rutiner har dere for å påse at behandlingen av søknadene er likestilt, øke forutsigbarheten?
5. Hvilke grep tar dere i kommunene for å øke forutsigbarheten for utvikler?
6. Oppleveres det at utvikler er innforstått med de kommunale retningslinjer som gis, ved et privat initiert planforslag? Eks knutepunktutvikling.
7. Hvordan anser dere effekten av lokalkunnskap for å redusere konflikter tilknyttet reguleringsprosessen?

Overordnede- planer og føringer

3. Oppfattes det som problematisk når det er avvik i overordnede planer/føringer?
 - Statlige planbestemmelser
 - Regional planbestemmelser
 - Kommunal planbestemmelser
4. Hvordan håndteres eventuelle avvik mellom de overordnede planene/føringene?

Valg av tomt

3. Hvilke elementer finnes ved områder hvor kommunen har godkjent en omregulering fra LNF- til boligformål?
 - Tilknyttingen til togbane og offentlig transport
 - Nærhet til sentrum og knutepunkter
4. Vil gjennomføringen av omreguleringen påvirkes av tomtens lokasjon?

Forhandlinger i reguleringsprosessen

8. Har dere et bevisst forhold til hvordan dere forhandler med de involverte aktørene i prosessen?
9. I hvilken grad involveres de involverte aktørene i forhandlingsprosessen?
 - Hvilke av disse oppleves som mest ressurs krevende? (Naboer etc.)
10. Hvordan vil du beskrive forholdet til eiendomsutviklere?
 - Har du tillit til eiendomsutviklere forslag?
 - Tar dere bevisste grep for å øke tilliten hos eiendomsutviklere?
11. Ved forhandlinger med de involverte i reguleringsprosessen, identifiseres felles problemer og interesser? Eks. for lavt tilbud på boliger i kommunen.
12. Brukes det en bevisst forhandlingsstrategi mellom kommunen og eiendomsutvikler?
13. Opplever kommunen at utvikleres overordnede mål er å forhandle frem en avtale som er til «vinn-vinn» for de involverte parter?
 - Oppleveres en tidligere «vinn-vinn» forhandling som fordelaktig ved senere planforslag.

NSD Personvern

11.02.2019 14:47

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 899681 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt: 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 11.02.2019. 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 15.05.2019.

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
- dataminimering (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). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway