



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Fakultetet for Landskap og samfunn

Horisontalt samarbeid mellom boligutviklere i Drammen

Horizontal collaboration between housing
developers in Drammen

Govinda Hong An Hillestad
Master i eiendom

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvorvidt det finnes horisontalt samarbeid mellom eiendomsutviklere og hvordan dette foregår i Drammen kommune. For å prøve å gå litt i dybden falt valget på kvalitative intervjuer for at jeg skulle få svar på dette. Utvalget ble satt til boligutviklere i Drammen. Dokumentstudiet ble brukt for å konstatere at det har vært eller er horisontalt samarbeid.

Det finnes lite teori som omhandler horisontalt samarbeid mellom eiendomsutviklere, noe teoretikerpåstandene kan bære preg av. Hovedproblemstillingen ***hvordan er det horisontale samarbeidet mellom boligutviklere i Drammen*** besvares gjennom fire delproblemstillinger:

Hvordan samarbeider eiendomsutviklere seg imellom? Intervjuene avdekker at boligutviklere samarbeider åpent mot markedet, men med begrenset åpenhet mot hverandre. Det at de ikke samarbeider gjennom hele utviklingsprosessen gjør at de opprettholder konkurransesituasjonen og ønsker å bevare sin egen posisjon.

Hvor sterkt er samarbeidet? Intervjumaterialet viser at boligutviklerne har positiv holdning til horisontalt samarbeid, og siden det samarbeidet som skjer foregår nærme kjernevirksomheten virker det som om det dannes sterke bånd. De ønsker ikke å dele for mye informasjon når de fremdeles har en konkurransesituasjon, men ønsker å danne en felles front mot reguleringsmyndigheten og å senke kostnader. Selv om det ikke legges store ressurser i form av maskiner, kan kostnadene fort bli store i tidligfasen og reguleringsfasen, noe som vil bidra til at man holder seg til samarbeidet.

Hva samarbeider eiendomsutviklere om? Av intervjuene kommer det fram at det ikke er alle eiendomsutviklere som samarbeider horisontalt. Jeg har valgt å ikke anse informasjonsdeling og uformell kommunikasjon som horisontalt samarbeid. Noen har mest erfaring med uformell kommunikasjon og informasjonsdeling. For de andres del samarbeides det om tidligfase og reguleringsfase, men det hender det også er hele prosessen.

Har eventuelle samarbeid vært frivillige eller påtvunget fra kommunens side? Kommunen har i de to siste kommuneplanene ikke tatt med hensynssone for felles planlegging etter plan- og bygningsloven §11-8 (3) litra e. Det gjør at de eventuelt må bruke andre incentiver for

samarbeid, men de kan ikke kreve det. Svarene fra intervjuobjektene stemmer godt overens med dette, og samarbeid som har foregått i Drammen har vært frivillig.

Jeg kom fram til at horisontalt samarbeid ikke skjer så ofte, men når det først skjer tyder mye på at det hovedsakelig foregår på et tidlig stadium av utviklingsprosessen, med åpenhet utad og med sterke bindinger.

Abstract

This master's thesis is about whether there is horizontal collaboration between real estate developers and how this takes place in Drammen municipality. To try to go in depth, the choice fell on qualitative interviews so that I could get answers as to why or why not. The selection was set for housing developers in Drammen. The document study was used to establish that there has been or is horizontal collaboration.

There is limited theory that deals with horizontal collaboration between real estate developers, which the theory chapter can be characterized by. The main problem of *how is the horizontal cooperation between housing developers in Drammen* is answered through four sub-problems:

How do real estate developers work together? The interviews reveal that housing developers cooperate openly with the market, but with limited transparency towards each other. The fact that they do not cooperate throughout the development process means that they maintain the competitive situation and want to keep their own position.

How strong is the collaboration? The interview material shows that the housing developers have a positive attitude towards horizontal collaboration, and as the collaboration takes place close to the core business, it seems as if strong ties are formed. They do not want to share too much information when they still have a competitive situation but want to join forces against the regulatory authority and to reduce expenses. Even though large resources are not invested in the form of machines, the costs can quickly become large in the early phase and the regulation phase, which will help to stick to the collaboration.

What are real estate developers collaborating on? The interviews show that not all real estate developers work together horizontally. I have chosen not to consider exchange of information

and informal communication as horizontal collaboration. Some of the interviewees' experience seems limited to informal communication and information sharing. For the others, there is collaboration on the early phase and regulation phase, but sometimes even the entire process.

Has cooperation been voluntary or forced by the regulatory authority? In the last two municipal plans, the municipality has not included a zone requiring special consideration for joint planning according to the Planning and Building Act §11-8 (3) letter e. This means that they may have to use other incentives for cooperation, but they cannot demand it. The answers from the interviewees matches this, and collaboration that has taken place in Drammen has been voluntary.

I concluded that horizontal cooperation does not happen very often, but when it does happen, there are many indications that it takes place at an early stage of the development process, with transparency to the outside world and with strong ties.

Innhold

Sammendrag	I
Abstract	II
Figurliste	1
1. Innledning	2
1.1 Bakgrunn, tema og formål	2
1.2 Problemstilling og avgrensninger	3
1.3 Oppgavens oppbygging	4
2. Metode	5
2.1 Introduksjon til metode	5
2.2 Forskningsmetode	5
2.3 Forskningsdesign	6
2.4 Datainnsamling	7
2.5 Kvalitative intervjuer	7
2.6 Valg av intervjuobjekter	9
2.7 Dokumentstudier	9
2.8 Evaluering av kvalitative undersøkelser	10
2.9 Etske avveininger	12
3. Teori	14
3.1 Samarbeid	14
3.1.1 Form	14
3.1.2 Retning	15
3.1.3 Sentrale samarbeidsområder	15
3.1.4 Betegnelser	16
3.1.5 Komplementære eller like samarbeidspartnere	17
3.1.6 Utviklersamarbeid	17
3.2 Eiendomsutvikling	18
3.2.1 Utviklingsprosessen	18
3.2.2 Krav om felles planlegging for flere eiendommer	20
3.2.3 Planforslag	21
3.3 Dokumentanalyse	22
4. Empiri og drøfting	25
4.1 Delproblemstilling 1: Hvordan samarbeider utviklere seg imellom?	26

4.1.1 Presisering.....	26
4.1.2 Intervjuobjektene svar	26
4.1.3 Drøftelse.....	28
4.2 Delproblemstilling 2: Hvor sterkt er samarbeidet?	30
4.2.1 Presisering.....	30
4.2.2 Intervjuobjektene svar	31
4.2.3 Drøftelse.....	34
4.3 Delproblemstilling 3: Hva samarbeider eiendomsutviklere om?.....	37
4.3.1 Presisering.....	37
4.3.2 Intervjuobjektene svar	37
4.3.3 Drøftelse.....	37
4.4 Delproblemstilling 4: Har samarbeid vært frivillig eller påtvunget fra kommunens side?.....	41
4.4.1 Presisering.....	41
4.4.2 Intervjuobjektene svar	41
4.4.3 Drøftelse.....	42
5. Avslutning.....	45
5.1 Konklusjon.....	45
5.2 Egenrefleksjon	46
Kilder	47
Vedlegg	49

Figurliste

Figur 1.1: Oversiktsbilde av Oslo sentrum og Hovinbyen	Side: 2
Figur 1.2: Oversiktskart med reguleringsplaner Drammen kommune	Side: 3
Figur 3.1: Samarbeidets form av Haugland (1996)	Side: 14
Figur 3.2: Motiv for samarbeid	Side: 15
Figur 3.3: Plansystem på kommunalt nivå	Side: 22
Figur 3.4: Utsnitt av kommunens karttjeneste	Side: 23
Figur 3.5: Oversikt over funn av samarbeid	Side: 24

1. Innledning

1.1 Bakgrunn, tema og formål



Figur 1.1: Utvidelse av indre by og Hovinbyen (okernsentrum.no/om, hentet 02.02.21)

Bakgrunnen for valg av temaet “samarbeid i utviklingsområder” er at jeg følte ved flere anledninger at det burde vært aktuelt. I flere fag hvor jeg enten jobbet med det praktiske rundt regulering og planlegging, eller studerte områder og gjorde analyser, kunne man trolig effektivisert hele eller deler av utviklingsprosessen gjennom samarbeid. I et prosjekt kunne det være flere eiendommer ved siden av hverandre, med helt forskjellige planer og ønsker. Det som ga mest inntrykk var prosjektet i EIE310.

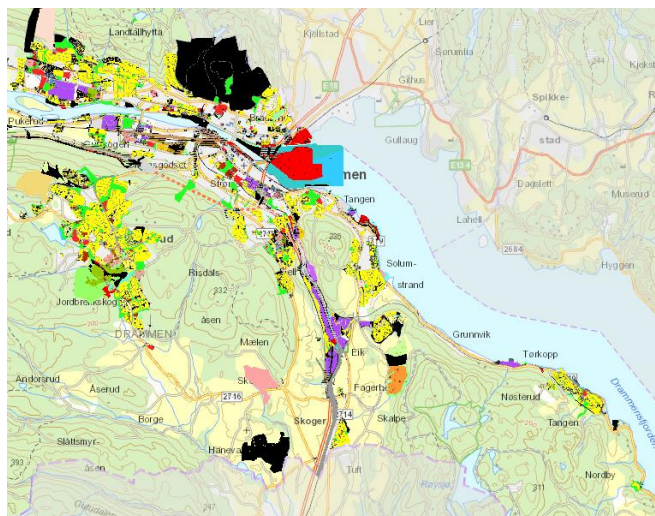
Gruppen jeg var en del av valgte en eiendom på Økern i Oslo, hvor det var ønske om utvikling for å utvide Oslo bysentrum nordøst (se bilde til venstre). OBOS og andre var godt i gang med å utvikle Ulven, et par steinkast unna, mens Steen & Strøm sitt prosjekt *Økern sentrum* og Newsec Basale og Oslo Pensjonsforsikring med *Økern portal* lå omtrent på andre siden av veien. Reguleringsplanene stoppet ved eiendomsgrensene.

Utviklerne av Økernveien 148-150 hadde på det tidspunktet vi snakket med dem og gjorde analysene ingen planer de ville gå ut med, men det ble lagt frem et forslag til nytt NRK-bygg som vi fikk vite om i nyhetene. Etter at oppgaven i EIE310 ble levert ble det postet illustrasjoner som tyder på høy utnyttelse i form av bolig, med noe næring i de nedre etasjene. Spørsmålet jeg satt igjen med etter prosjektet, og når de første planene kom, var flere. Ble tegningene og informasjonen vi delte med dem brukt, eller var det helt egne analyser og ideer? Hadde de snakket med de nærliggende utviklerne og fått informasjon derfra?

Dette førte til en interesse for temaet *samarbeid i utviklingsområder*, et tema som lå tilgjengelig i temakatalogen. Når tema var tildelt måtte jeg finne ut hva som menes med samarbeid og hvilken geografisk avgrensning jeg så for meg. Inntrykket av at “alle” skriver om Oslo gjorde at jeg valgte et mer hjemmekjært sted, Drammen. Kommunen har de siste årene gjennomgått store forandringer og har fremdeles mye potensiale. Dermed kunne informasjonsgrunnlaget være bra, og mulighetene for samarbeid var der.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Den geografiske avgrensningen er satt til å gjelde Drammen kommune før kommunesammenslåingen i 2020 (heretter også kalt gamle Drammen kommune). Bakgrunnen for denne begrensningen handler om forskjellen på de tre kommunene som nå er blitt Drammen kommune. Nedre Eiker og Svelvik har ikke samme by-status som Drammen, noe som vil kunne påvirke politikk, tilgang til utviklingsområder og tankegangen til eiendomsutviklerne.



Figur 1.2: Reguleringsplankart over Drammen kommune (<https://kart.drammen.kommune.no/kart/?viewer=publikum>) Hentet 01.02.21)

Gamle Drammen kommune er også et område med mye trafikk inn til Oslo. De siste 10-20 årene har kommunen gått gjennom store forandringer, og den prosessen ser ikke ut til å stoppe med det første. Dette gir mulighet for mye informasjon fra kommunens planarkiv. Siden det har skjedd mye i Drammen de siste tiårene, går jeg ikke lenger tilbake enn til år 2000 når jeg ser på detaljreguleringer og planforslag. I løpet av denne tidsperioden kom det ny Lov 27. Juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling (heretter også kalt Plan- og bygningslov).

Problemstillingen i denne oppgaven ønsker å se på det horisontale samarbeidet mellom boligutviklere i Drammen. Den er basert på temaet *samarbeid i utviklingsområder* og utviklet videre til ***hvordan er det horisontale samarbeidet mellom boligutviklere i Drammen.***

Problemstillingen er et resultat av tema og avgrensninger. Ordet horisontalt ble valgt for å vise til hvilken type samarbeid det er snakk om, inspirert av boken *Samarbeid, allianser og nettverk*, av Sven A. Haugland (1996). Et horisontalt samarbeid vil i denne oppgaven si *samarbeid mellom likeverdige i et hierarki* (Haugland, 1996, side 20). I dette tilfellet vil det være boligutviklere, uavhengig av størrelse og maktbalanse mellom disse.

Boligutviklere ble valgt da det ikke nødvendigvis er slik at samarbeid mellom næringsutviklere og boligutviklere kan sammenlignes og for å avgrense problemstillingen til å bli spesifikk nok.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt opp i fem kapitler, med sine respektive underkapitler.

Kapittel 1 er oppgavens introduksjon og beskriver blant annet bakgrunnen for tema, avgrensninger og problemstilling. Kapittel 2 tar for seg metode, mens kapittel 3 redegjør for relevant teori. Empiri og drøftelse kommer i kapittel 4, før det avsluttes i kapittel 5 med konklusjon og egenrefleksjon.

2. Metode

2.1 Introduksjon til metode

Dette kapittelet handler om å klargjøre metodevalg som oppgaven bygger på. Formålet er å beskrive hovedtrekkene ved metodene som er anvendt, og forskningsdesign. Metodekapittelet ser på hvordan innsamling av empiri har foregått, hvordan det er blitt behandlet og til slutt blitt sammenstilt med øvrige kilder. Avslutningsvis gis det en evaluering av undersøkelsene som er benyttet og etiske avveininger diskuteres.

2.2 Forskningsmetode

Hovedsakelig finnes det to forskningsmetoder: Naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig.

Naturvitenskap handler i stor grad om atomer, gener, celler eller dyr, og er en forskningsmetode hvor det ikke er mulig å spørre ut eller diskutere objektene (Johannessen, et al, 2011, side 35).

Når man bruker ordet forskning så er det gjerne naturvitenskap man tenker på, med laboratorier, frakker og vernebriller.

Samfunnsvitenskapelig forskning kan deles i to, hvor det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode handler om å kunne kvantifisere, eller tallfeste, data. Dette skjer gjerne i form av spørreundersøkelser, observasjoner eller lignende, hvor man kan tallfeste informasjonen. I en spørreundersøkelse vil man for eksempel kunne finne ut av hvor mange av deltagerne som foretrekker saft-is og hvor mange som foretrekker softis når de besøker en kiosk. Kvalitative metode handler om å se det mellommenneskelige, slik som meninger, egenskaper, kjennetegn og fenomener (Johannessen et al, 2011, side 35-36). For eksempel “hvorfør liker du softis bedre enn saftis? Dette kan skje gjennom blant annet spørreundersøkelser, observasjoner og intervjuer. Hvilken metode man bruker vil avhenge av hva slags empiri man ønsker.

Til dette prosjektet er det menneskers meninger og oppfatninger det er relevant å samle inn data om, og dermed er det samfunnsvitenskapelig forskning (Ibid, side 34) som er aktuelt. Det er ønskelig å se på hva som har gjort at horisontalt samarbeid har fungert eller ikke fungert, ikke kun om det er samarbeid eller ikke. For å få svar på dette har kvalitative intervjuer blitt valgt som en av metodene. Dette fordi intervjuer er bedre egnet for studier hvor man ønsker data i form av ord og opplevelser fremfor tall (Ibid, side 143).

Den andre metoden som blir brukt er dokumentstudier. Dette er en god metode for å se etter samarbeid i form av salg eller planlegging. Eksempler på dokumenter som vil bli studert er kommuneplan, detaljreguleringer, prospekter og planforslag. Det finnes ikke alltid informasjon om hvem som er oppdragsgiver for forslagsstiller, men om dette kommer fram vil det kunne gi en pekepinn på om det har vært samarbeid og forhåpentligvis i hvilken grad det har foregått. Forslagsstiller er ofte et arkitektkontor, og en av grunnene til at det er de som er forslagsstiller er bestemmelsene i Plan- og bygningsloven som i §12-3 (4) sier at det er fagkyndige som skal utarbeide reguleringsplan. Dokumentstudiet vil kunne gi noe kvalitativ informasjon, men i større grad hjelpe med kvantitativ informasjon i form av tall. Tallene vil eventuelt støtte opp under informasjonen fra intervjuene om hvorvidt det er samarbeid eller ikke.

2.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om hvordan man planlegger å gjennomføre undersøkelsene sine. Eksempler på forskningsdesign er casestudiedesign, etnografisk design, tverrsnittsundersøkelser og grounded theory. Alle har sine fordeler og ulemper, samt fokus på hva de undersøker og hva de legger vekt på (Johannessen et al, 2011, kapittel 4). For dette prosjektet ble to forskjellige design sett på, men valget falt til slutt på casestudiedesign. Casestudiedesign handler om å studere ett eller få tilfeller. Et tilfelle kan være en bedrift, et land eller en hendelse, for eksempel Utøya i 2011 eller kommunesammenslåingen. Johannessen et al (2011) fokuserer på Robert K. Yin sin tilnærming til casestudiedesign, hvor de lister opp fem komponenter som er viktig ved gjennomføring. (Ibid, side 90-91).

Det starter med et problem som gjerne hentes fra praksis, hvor forskeren stiller noen spesifikke spørsmål for å ende opp i en *problemstilling*. I dette tilfellet er problemet som er beskrevet i kapittel 1 en mangel på samarbeid mellom eiendomsutviklere i utviklingsområder. Der er det stilt spørsmål som har definert en problemstilling, og gitt utgangspunkt for flere delproblemstillinger.

Det neste punktet handler om *teoretiske antagelser*. Siden jeg følte en mangel på samarbeid, har jeg en antagelse om at det ikke foregår i stor grad, at det ikke er åpenhet om det eller at det forekommer, men ikke snakkes om.

Tredje punkt er *analyseenheter*. Dette handler om avgrensninger og ble omtalt i kapittel 1.2. Kort fortalt er det avgrenset til å gjelde boligutviklere i gamle Drammen kommune.

I det fjerde punktet snakker man om *den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene*.

Det er i denne oppgaven brukt teoretiske antagelser, med bakgrunn i egne observasjoner. Siden tema har vært bestemt, men problemstillingen har vært usikker, har casestudie passet bra, da det har vært mulig å innhente data mens problemstillingen har blitt til.

I det siste punktet skriver Johannessen (2011, side 91) at “Yin er opptatt av at man bør ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen”. Her har observasjonen av mangel på samarbeid ført til en foreløpig teori før datainnsamlingen startet.

2.4 Datainnsamling

Ordene data og empiri brukes i boken til Johannesen et al (2019, side 40-41) som synonymer og blir definert som “utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring”. Empiri i denne oppgaven er informasjonen som innhentes gjennom intervjuer og dokumentanalyse.

Før utarbeidelsen av intervjuguiden og dokumentanalysen hørte jeg med en kontakt hos kommunen om de hadde informasjon som kunne hjelpe meg. Jeg fikk noen pekepinner og litt hjelp, men på grunn av omfanget til antallet reguleringsplaner ble dokumentanalysene gjort manuelt, gjennom kommunens karttjeneste.

Fleksibilitet og å kunne tilpasse seg intervjuobjektene ble viktig, siden de har stilt egen tid til disposisjon. Den semistrukturerte intervjuguiden, som beskrives i neste delkapittel, ble et viktig virkemiddel for å gjøre intervjuene effektive.

2.5 Kvalitative intervjuer

“Kvalitativ metode er en forskningsstrategi som vanligvis legger vekt på ord heller enn tall i analysen av data” (Bell et al, 2019, side 355). Slik starter Bell kapittelet sitt om kvalitativ forskning, som intervjuer er en del av. Det er flere typer kvalitative intervjuer, og vi skal se litt på hva som avgjør om det er et ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju.

Ustrukturerte intervjuer er som oftest uformelle. Det gis et tema på forhånd og spørsmålene er åpne slik at de kan tilpasses de individuelle situasjonene og intervjuobjektene. Intervjuene som er ustrukturerte bærer i større grad preg av å være en samtale enn et intervju, noe som gir en mer uformell atmosfære (Johannessen et al, 2011, side 146). Fordelen med den uformelle atmosfæren er at intervjuobjektet vil kunne ha lettere for å snakke fritt om temaet, men man kan også gå glipp av informasjon ved at man ikke stiller alle intervjuobjektene de samme spørsmålene. Dette vil i mindre grad være gjeldene for strukturerte intervjuer, hvor oppsettet i stor grad kan sammenlignes med en spørreundersøkelse, hvor man stiller alle de samme spørsmålene og helst i samme rekkefølge. Svaralternativene er i motsetning til en typisk spørreundersøkelse åpne, slik at intervjuobjektet kan bruke egne ord, uttrykk og opplevelser. Siden man stiller de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene og spørsmålene er satt opp i en rekkefølge, kan det ødelegge noe av dynamikken og flyten man får i en samtale som føles uformell. Intervjuobjektet går muligens ikke like i dybden av personlige opplevelser eller utelater detaljer som for han virker uviktig, men som kunne hjulpet i analysen senere. Fordelen med strukturen vil kunne være at svarene i større grad kan sammenlignes direkte, og intervjuene vil ofte bli kortere og mer konsentrert (Johannessen et al, 2011, side 146).

Den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, ifølge Johannesen (2011, side 147), er semistrukturerte intervjuer. Et av de viktigste verktøyene i et semistrukturert intervju er intervjuguiden. "En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over tema og generelle spørsmål" (Johannessen et al, 2011, side 147) og er der for å hjelpe intervjuer gjennom intervjuet. Temaene og spørsmålene er en utstrekning av problemstillingene man ønsker svar på. Det er ikke slik at man må stille alle spørsmålene, og rekkefølgen flyttes på etter hvor i samtalen man er. Man ønsker en naturlig flyt, nesten som i ustrukturerte intervjuer, men med litt ekstra hjelp. Svarene fra intervjuobjektene skal helst være så naturlige og utdypet som mulig.

Det mest hensiktsmessige for denne oppgavens problemstilling er semistrukturert intervju. Grunnen til dette er ønsket om en naturlig og dyptgående samtale, hvor man får fram subjektive erfaringer og følelser, samtidig som intervjuguiden hjelper med å begrense tidsbruk og hvor bredt intervjuobjektet prater om temaet. En kvantitativ spørreundersøkelse kunne vært aktuelt dersom man ikke ønsket begrunnelser, og man kun er interessert i om det samarbeides eller ikke. Spørsmålene i intervjuguiden har ingen bestemt struktur, men spørsmålene er noe lettere og

mindre personlige i starten. Den er ikke bygd opp slik at alle spørsmålene må være med, men er tilgjengelig for at intervjuer skal kunne ha gode spørsmål å bygge samtalen på og kunne føre den videre. Delproblemstillingene er bakgrunnen for spørsmålene i guiden, og skal sammen bygge opp under hovedproblemstillingen.

2.6 Valg av intervjuobjekter

Det finnes flere metoder for å finne ønskede intervjuobjekter. Dalland (2018, side 74) nevner tilfeldig trekning og oppsøking av intervjupersoner som aktuelle metoder. I de tilfellene man ikke er avhengig av begrensende parametere kan tilfeldig trekning gi et representativt resultat og representere for eksempel befolkningen på en god måte. Det vil være mulig å samle nok informasjon til at det kan bli en jevn fordeling, men parameterne i denne undersøkelsen gjør det nødvendig å oppsøke personer som har boligutvikling som fagfelt. Som nevnt i 1.2 falt valget på boligutviklere og ikke eiendomsutviklere generelt.

Når det kommer til valg av intervjuobjekter, har jeg valgt å ikke stille så mange krav. Personen må jobbe innenfor det som regnes som "Drammensområdet", jobbe eller ha jobbet innenfor boligutvikling og gjerne ha noen år med erfaring. Grunnen til at det er ønskelig med noen som har noen år innenfor bransjen er for at personen skal ha hatt mulighet til å potensielt kunne ha samarbeidet med noen på horisontalt plan. Om intervjuobjektet kun har noen måneders erfaring er det ikke sikkert muligheten har bydd seg, og dette vil kunne gi feil inntrykk. Om det skulle vise seg at det ikke foregår samarbeid vil det komme fram like bra.

Det er begrenset med potensielle deltakere, så planen var i første omgang å gå bredt ut. På grunn av strenge restriksjoner rundt reise og fysiske møter, kan andelen som ikke ønsker eller har mulighet til å intervjues være større enn tidligere.

2.7 Dokumentstudier

Dokumentstudier kan i stor grad sammenlignes med analyse av et intervju når det er transkribert. I boka "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag" (Johannessen et al, 2011, side 186-187) har de valgt å ikke skille mellom opprinnelsen ved tekstanalyse, slik som dokumentanalyse og transkriberte intervjuer, da analysene ikke trenger å være så forskjellige. Boka deler arbeidet i

to hensikter: Organisere og analysere. Organisering av data handler om å legge et godt grunnlag for senere analyse. Dette gjøres for å skaffe oversikt uten å miste potensielt viktig informasjon. Man sitter ofte igjen med store mengder data i form av notater, tegninger, transkriberte intervjuer og lydopptak som det virker som ikke har noen sammenheng. Organiseringen kan hjelpe for å få oversikt. Dette kan gjøres på flere måter og den beste metoden vil avhenge av personen og prosjektet. I dette prosjektet vil kategoribasert inndeling være utgangspunktet for inndeling av data, med fokus på tverrsnitt og indeks. Dette er en metode hvor man setter merkelapper på setninger for å finne igjen temaer (Johannessen et al, 2011, side 188).

Analyse og tolkning av tekst handler om at ord kan tillegges flere meninger. I denne dokumentanalysen handler det i størst grad om å finne spor etter horisontalt samarbeid i reguleringsfasen, noe som kan komme fram i tidligere reguleringsplaner, planforslag og prospekter. Det er ikke et stort behov for å analysere opp og ned om samarbeidet har vært eksisterende eller ikke, med mindre det er noe som er uklart. Eksempler på uklarheter kan være innleid arkitekt eller andre som har satt bedriftens navn på reguleringsplanen, sammen med utbyggers bedrift.

Når det er konstatert at det eksisterer et samarbeid, er det ønskelig å finne ut om det er planfasen det er samarbeidet om eller om det har vært et mer omfattende samarbeid. Et mer omfattende samarbeid kan for eksempel innebære salg og markedsføring i tillegg til planfase. Om det er nyere prosjekter er hjemmesider og prospekter nyttige informasjonskanaler. Om prosjektets, eller forslagsstillers hjemmeside, kun nevner én bedrift, mens reguleringsplanen nevner to, kan dette tyde på at det ikke har vært samarbeid om salg og markedsføring, men kun planlegging og regulering. Denne informasjonen er kvantifiserbar, da det er snakk om antall, og det er vanskelig å tolke begrunnelser og årsakssammenhenger.

2.8 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Vurderingene om pålitelighet, begrepsvaliditet, overførbarhet og bekreftbarhet brukes i boken til Johannessen (2011) under kapittelet “Evaluering av kvalitative undersøkelser”.

Pålitelighet, eller reliabilitet (Johannessen et al, 2011, side 243), handler om hvilke data som brukes, hvilke innsamlingsmetode som benyttes og hvordan innsamlet data bearbeides.

Kvalitative metoder har ofte ikke samme struktur som de kvantitative, hvor man har mulighet til å reteste i større grad (Ibid, side 243). Selv om det i utgangspunktet er umulig å reprodusere resultatet i et intervju, fordi man selv blir et instrument i intervjuet, blir intervjuguide og lydopptak brukt for å øke påliteligheten. Resultatet i denne undersøkelsen er nok ikke like følelsesladet og påvirket som andre undersøkelser kan være, og dermed vil en prøving av resultatet mest sannsynlig få mindre avvik enn for eksempel en undersøkelse som inneholder mer personlige og følelsesladede spørsmål. På grunn av anonymisering er det ikke mulig å dele lydopptak, men intervjuene ble transkribert. Selv om man fremdeles kan tolke ord og uttrykk mister man muligheten til å observere kroppsspråk, ansiktsuttrykk og tonefall.

Begrepsvaliditet og troverdighet forklarer Johannessen (Ibid, side 244) ved å stille spørsmålet “måler vi det vi tror vi måler?”. Mye av informasjonen man får gjennom kvalitative undersøkelser er ikke målbare, og gjør at informasjonen ikke blir valid. I dette tilfellet er en del av informasjonen mulig å validere. Man kan måle hvor mange som samarbeider, men ikke nødvendigvis hvorfor de samarbeider. Man kan måle hvor mange som samarbeider av samme grunn, men det blir ikke det samme som hvorfor de samarbeider.

I dokumentstudiet tar jeg utgangspunkt i at jeg har høy grad av troverdighet, mens intervjuene har flere faktorer som kan spille inn. Man ser gjerne på intervjumetode, intervjuobjektets utsagn, datainnsamling og transkripsjoner. For eksempel påvirkes datainnsamling gjennom intervju av både intervjuobjekt og den som intervjuer. Den som intervjuer kan påvirke den som intervjes både bevisst og ubevisst gjennom valg av klær, tonefall, ordvalg og kroppsspråk. I dette tilfellet virket klesvalget som dagligdags arbeidstøy for en som jobber på kontor, noe jeg regnet med på forhånd og prøvde å reflektere. En pique-skjorte eller enkel skjorte ble valgt fremfor hettegenser og joggebukse. Tonefallet til intervjuobjektene virket avslappet, selv om noen påpekte et lite tidspress i starten av samtalen. Jeg som intervjuet virket nok mer stresset, noe som kan forklares med lite trening foran kamera da de fleste foregikk over videosamtaler. Kroppsspråket prøvde å uttrykke at jeg var avslappet, men det er ikke sikkert motparten oppfattet det slik, selv om deres kroppsspråk tydet på at de følte seg komfortable.

Siden det ble tatt opptak av intervjuene skjedde transkripsjonen i etterkant. Dette for å gi mest mulig fokus til intervjuobjektet framfor notater. Eventuelle notater ble tatt like i etterkant eller

dagen etter. Det er mulig enkelte eksempler er blitt sensurert av intervjuobjektet, siden det ble gjort opptak, men det er lite trolig at det har påvirket svarenes innhold i betydelig grad.

Metodekontroll handler om intervjuobjektene svar og systematiske feil. Feilen kan ligge i innsamlingen, analysen, tolkningen eller publiseringen (Johannessen, et al, 2011, side 245). Intervjuobjektene fikk selv mulighet til å velge sted, tidspunkt og eventuell plattform for intervjuet. Det var samme person som foretok undersøkelsene, og faktorer som holdning og klesstil var lik i den grad det var mulig. Det har ikke vært klassifiseringsskjevhet, da det er eiendomsutviklere som er blitt intervjuet. Begge kjønn har vært med, og alder har ikke spilt inn.

Overførbarhet handler om hvorvidt forskningsprosjektets resultater kan overføres til andre sammenhenger eller saker (Johannessen, et al, 2011, side 247) og kalles også ekstern validitet. Denne oppgaven har potensialet til å brukes i senere oppgaver med tilsvarende tema, eller understøttelse av annen teori eller hypotese.

Objektivitet handler om at resultatet på forskningen handler om det som kommer fram, og ikke forskerens subjektive tanker og holdninger (Ibid, side 249). På grunn av personvern slettes opptak og kontaktinformasjon senest ved innlevering av oppgave i juni. Det er altså beskrivelse av valg og gjennomføring i kapittel 2 som er grunnlaget for objektiviteten og bekreftbarheten.

2.9 Etiske avveininger

Etikk og etiske avveininger handler om vurderingen om noe er rett eller galt, basert på prinsipper, regler og retningslinjer, og oppstår når forskningen berører mennesker direkte (Johannessen et al, 2011, side 93). I forskningssammenheng hvor man jobber med mennesker og personopplysninger oppstår det etiske avgjørelser som må vurderes i forkant av datainnsamlingen. Gjennom nettsidene til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) kan man finne ut hvilke tiltak som er nødvendig å ta for seg før, under og etter et prosjekt. Siden det i dette prosjektet er ønskelig med opptak av intervjuer, stilles det krav til blant annet utforming av informasjonsskriv, lagring og anonymisering.

Gjengivelse av respondentenes svar er viktig at blir korrekt. Det handler om å gjengi funn i riktig sammenheng, selv om man ikke gjengir alt som blir sagt. Der det er nødvendig for å forstå resultatet korrekt, kan fullstendig gjengivelse være aktuelt.

Etter at kvalitative intervjuer med opptak ble valgt som metode i prosjektet, var neste steg å sende inn søknad om samtykke til behandling av personopplysninger. Formålet med personverntjenestene til Norsk senter for forskningsdata (Heretter NSD) er å sørge for “lovlig tilgang til nødvendige persondata” (NSD.no). Vurderingen som blir gitt viser hva som eventuelt må endres for å være innenfor dagens regelverk, som i 2021 er lov 15. Juni 2018 nr. 38 om behandling av personopplysninger.

Det var viktig å informere tydelig og forståelig at deltagelsen er frivillig og at det er like lett å trekke samtykket som å akseptere å delta. Informasjonsskrivet som sendes inn med resten av søknaden til NSD ble laget på malen NSD har laget og deres vurdering er lagt ved som vedlegg 1. Informasjon om hva opplysningene skal brukes til, hva prosjektet går ut på og hvordan det anonymiseres var en del av informasjonsskrivet, sammen med informasjon om frivillig deltagelse og mulighet til innsyn, endring og sletting av informasjon.

3. Teori

3.1 Samarbeid

Samarbeid skjer oftere enn man tenker over. At to eller flere individer går sammen for å jobbe i fellesskap mot samme mål er en enkel definisjon på samarbeid, og kan være alt fra å lage middag sammen eller å flette i russtrafikken hjem, til å utvide Oslo lufthavn. Men som vi skal se finnes det forskjellige former for samarbeid. Fokuset kommer til å være på samarbeid mellom bedrifter.

3.1.1 Form

Styrken på bindingen mellom bedriftene som samarbeider kaller Haugland (1996, side 19) for samarbeidets form. Han illustrerer dette med å vise avhengigheten som skapes mellom bedriftene når de samarbeider om marked og intern organisering (figur 3.1). Styrken i bindingen vil som vi kan se av figuren avhenge av hvor nærme kjernevirksomheten man samarbeider. Om man kun samarbeider om et marked og har valgt et uformelt samarbeid vil man ikke være avhengig av samarbeidspartneren, mens om det er produksjon av en viktig komponent som krever maskiner og kompetanse, vil man normalt ligge nærmere lisensavtale eller joint venture og ha sterkere bindinger. Disse eksemplene er veldig generelle og passer nok best for teknologibedrifter, men kan samtidig enkelt overføres til eiendomsutviklingsbransjen.



Figur 3.1: Samarbeidets form (Haugland, 1996, side 19)

I figur 3.1 er det hva det samarbeides om, og ikke nødvendigvis hvilket ord man bruker for samarbeid, som er det avgjørende for hvor avhengig man er av partneren sin. Figur 3.1 går fra venstre med svake bindinger og liten avhengighet, mot høyre og til sterke bindinger og stor avhengighet. Det vil ikke kreve like mye å bryte samarbeidet om man kun har hatt uformelt samarbeid, sammenlignet med allianse eller partnerskap. Det samme kan vi si om partnerskap og joint venture, hvor man da blir nødt til å selge seg ut av selskapet man eier i fellesskap, heller enn å ta utfordringene sammen.

3.1.2 Retning

Retningen på samarbeidet indikerer hvem det samarbeides med. Haugland viser til fire retninger med samarbeid. Disse handler om samarbeid med kunder, leverandører, bedrifter på samme nivå i verdikjeden, og samarbeidprosjekt som en diversifiseringsstrategi (Haugland, 1996, side 20). Samarbeid med kunder regnes som nedstrømsallianser, mens leverandører er oppstrømsallianser. Diversifiseringsstrategier kalles gjerne relaterte eller urelaterte allianser, avhengig av om det er snakk om satsing i en annen bransje, eller et prosjekt som er i nærheten av nåværende virksomhet (Ibid). Til slutt har vi da horisontalt samarbeid, hvor alliansen skjer mellom bedrifter som er på samme nivå i verdikjeden (Ibid). Det er samarbeidet som skjer mellom de på samme nivå i verdikjeden denne oppgaven ønsker å se nærmere på.

3.1.3 Sentrale samarbeidsområder

For at man skal ta risikoen og kostnadene ved å samarbeide, må man ha en underliggende grunn. Haugland (1996, side 14) lister i boken sin opp forskjellige grunner til å samarbeide, og nevner blant annet tilgang til nye markeder, tilgang til ny teknologi eller kompetanse og tilgang til nye distribusjonsavtaler.

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

Figur 3.2: Motiv for samarbeid (Haugland, 1996, side 14)

Denne tabellen, som er basert på Hauglands studier av Teknologibedriftenes Landsforening (TBL), viser tydelig at det er nye muligheter innenfor marked og kompetanse som er det mest sentrale for eventuelle samarbeid, mens reduksjon av kostnader og risiko kommer langt nede. Dette tyder på at bedriftene har et større ønske om bredde og markedsandeler i form av strategisk samarbeid, enn et økonomisk gunstig samarbeid.

Disse motivene for samarbeid er avgjørende for hvilke aktiviteter man ønsker å samarbeide om. Dersom det er ønskelig med produkt- og markedsutvidelse, som er de to største kategoriene i tabell 3.1, kan to eller flere aktører slå seg sammen for å dekke et større geografisk område eller tilby andre produkter man tidligere ikke har hatt erfaring med. Innenfor Eiendom kan dette samtidig ligne mye på å tilegne seg ny kompetanse, hvor erfaring og kompetanse rundt bygging og regulering, eller et nytt geografisk område kan komme godt med når man utvider. Det er ikke slik at det er kompetansen det er snakk om, eller nye områder; I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å samarbeide med eiere av nærliggende eiendommer, for å kunne realisere noe som er større, billigere eller mer helhetlig. Dette blir et annet motiv for samarbeid enn tilegnelsen av kompetanse, men kan handle om marked eller føre oss over på kostnadsbesparelser.

Dersom det er snakk om reduserte kostnader, kan dette foregå på flere av fasene som er nevnt i kapittel 3.2. I tidligfase og planleggingsfasen kan det være snakk om å samarbeid om reguleringsplan, tegninger eller informasjonsinnhenting, mens det i gjennomføringsfasen og forvaltningsfasen kan være snakk om felles kontrahering, bruk av samme leverandør og systemer eller serviceavtaler.

Det er altså mulig å overføre de forskjellige motivene for samarbeid i TBL-bedrifter til eiendomsutvikling, men svarene vil nok kunne være annerledes. Oversikten i tabellen gir et godt bilde over hva bedrifter kan fokusere på ved inngåelse av forskjellige samarbeidsformer.

3.1.4 Betegnelser

Samarbeid har mange ord og betegnelser som beskriver den samme funksjonen, men på forskjellige nivåer. Eksempler på betegnelser er allianse, nettverk, partnerskap og leverandørrelasjon (Haugland, 1996, side 17). Det er ikke uvanlig å bruke disse uttrykkene om

hverandre og Haugland mener dette ligger i at man ikke har noen “entydig definisjon” (Ibid). Når det kommer til joint venture og lisensiering er det i større grad definerte samarbeidsformer. Joint venture brukes når de samarbeidende partene oppretter et selskap man samarbeider gjennom. For eiendomsutviklere kan det være aktuelt med single purpose selskaper hvor man oppretter et AS og fordeler eierandeler på en forhåndsavtalt måte. Lisensiering er nok ikke like aktuelt for denne bransjen da man i liten grad har teknologi eller utstyr andre ønsker å ha lisens på.

3.1.5 Komplementære eller like samarbeidspartnere

Ved valg av samarbeidspartnere bør man tenke over hva man har selv og hva man trenger, før man inngår en avtale. Et samarbeid hvor man ønsker å komplementere sitt eget team gjør at man tetter kompetanse- eller ressurs hull (Haugland, 1996, side 22). Dette gir synergieffekt, mens en bedrift med den samme kompetansen eller ressursen kan gi skalaeffekt. Begge samarbeidene kan være lønnsomme og er situasjonsavhengige, da man noen ganger trenger noe man mangler, mens andre ganger trenger mer av noe man allerede har noe av.

3.1.6 Utviklersamarbeid

Utviklersamarbeid kan forklares som to eller flere eiendomsutviklere som går sammen i løpet av et prosjekt for å oppnå et antatt like bra eller bedre resultat.

Det er begrenset med litteratur om utviklersamarbeid. Eika (2020, side 2) nevner at det finnes litteratur på negative eksternaliteter i bytransformasjon, slik som høyder og utnyttelse/skjerming av sol for andre. Hans forskning så på de positive eksternalitetene ved utviklersamarbeid som kan oppnås gjennom fellesarealer, markedsføring og arkitektur. Bøyum og Vågåsar (2019) valgte å bruke utviklingsprosessen og samarbeidsteori for å forklare utviklersamarbeid og kom fram til at “det er mange fordeler som kan oppnås når to eller flere aktører jobber sammen mot et felles mål” (Bøyum & Vågåsar, 2019, side 20). Siden målet for eiendomsutviklere er å øke markedsverdien til den investerte eiendommen, kan man se på samarbeid som ett av flere verktøy for å oppnå dette. En forutsetning er da at samarbeidet gir et bedre resultat, minsker egen risiko, tilfører kapital eller tilfører nødvendig kompetanse.

I Eika sin artikkel 1 (2020, side 57-58) snakker han om konseptet “coopetition”, en sammensetning av competition (konkurransen) og Cooperation (samarbeid) i markedsstyrt byutvikling. Her kommer han frem til at konkurrerende utviklere vil samarbeide dersom det er praktisk og økonomisk, men de har et veldig begrenset tidsrom hvor dette er aktuelt. Samtidig er det vanskelig å rettferdiggjøre eventuelle fordeler opp mot kostnader. Dersom samarbeidet er lønnsomt eller ikke påfører selskapet en ekstra kostnad ønsker bedriftene å samarbeide. De vil heller hjelpe konkurrentene sine enn å hindre dem (Eika, 2020, side 61).

3.2 Eiendomsutvikling

3.2.1 Utviklingsprosessen

Ness og Øyasæter starter i boken sin med “eiendomsutvikling handler om å skape økonomiske verdier” (2018, side 11). Dette skjer gjennom endring av eiendommer, hvor man går fra for eksempel næring til bolig, eller jordbruk til handel og kontor. Økning i eiendommers markedsverdi er formålet med eiendomsutvikling, og denne kommer av salg eller utleie av eksisterende bebygde eiendom og nye eiendomskonstruksjoner. Prosessen er kompleks og langsiktig og teorien kan deles inn i flere faser, slik vi ser i boken til Ness og Øyasæter (2018). Det finnes flere måter å dele opp eiendomsutvikling på, men her ser vi et eksempel hvor man nevner fire hovedfaser, kalt tidligfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og drift- og vedlikeholdsfasen (Ness & Øyasæter, 2018, side 11).

Tidligfase, også kalt avklaringsfase, handler om å sette mål og rammer. Risiko og verdiskapingen er størst i tidligfasen, men blir gradvis mindre og da spesielt når reguleringsplanen er i boks. Risikofaktorene man må være spesielt bevisst på er politisk risiko, markedsrisiko, utbyggingsrisiko og finansieringsrisiko. Politisk risiko handler blant annet om planvedtak, offentlige tillatelser, infrastruktur og eventuelle dispensasjoner. Reguleringsplaner er et eksempel på vedtak som påvirkes av politikere og politikk. Markedsrisiko styres av kundene og handler om hva de vil ha og hva de har råd til. Utbyggingsrisiko er risiko knyttet til inntekter, kostnader og fremtidig verdi. Utbygger er tross alt avhengig av inntekter i form av salg eller leieinntekter, samtidig som entreprenør og byggekostnader tar sin del av kaken.

Finansieringsrisiko er delt i to, med egenkapital og fremmedkapital. Uansett hvem av kapitalene man har eller bruker, er prosjekter avhengig av at den er til stede. Uten kapital blir ikke materiell

kjøpt inn og entreprenører uteblir (Ness & Øyasæter, 2018, side 20-21). Videre i tidligfasen ser man ofte også på muligheter og avgrensninger. Dette handler om å studere plankart og -bestemmelser for området, avklare hvordan grunneiersituasjonen er og vurdere hvilke tomter man ønsker å inkludere i planen for å optimalisere prosjektet (Ibid, side 35). Private rettigheter som servitutter og villaklausuler må avklares før man går videre til mulighetsstudier. Her ser man på utnyttelsesmulighet og hva det er behov for, samtidig som man kan avdekke utfordringer (Ibid, side 42-43).

Planleggingsfase, også kalt reguleringsfase, er når man utarbeider reguleringsplanforslag basert på kommuneplanen og andre nasjonale føringer. Mye av informasjonen man har funnet i tidligfasen er grunnlaget for planleggingsfasen. Her kan bestemmelser om høyder, utnyttelse, utbyggingsavtaler, bruk og felles planlegging kommer frem som nødvendig informasjon til planleggingen, sammen med mulighetsstudier, risikoer og potensialer. En stor del av verdiskapningen skjer i denne fasen, ved å bruke informasjonen fra tidligfasen riktig. Det kan være snakk om å utnytte byggehøyder, og ikke stoppe på 8 meter når kommuneplanen og området tilsier at man kan få godkjent 15 meter. I løpet av reguleringsprosessen bør man prøve å oppnå en åpen og god kommunikasjon med kommunen. Plansystemet i Norge legger opp til at utbygger selv kan utarbeide forslag til reguleringsplaner, jf. Plan- og bygningsloven §12-3 (2). Siden kommunen er den myndighet som fatter vedtak for planforslag, samtidig som de ønsker utvikling av kommunen, legges det opp til forhandlinger. Kommunen på sin side ønsker å løse en offentlig samfunnsoppgave, mens utbygger ønsker at eiendommen skal øke i verdi (Ness & Øyasæter, 2018, side 114). Parallelt med reguleringsplanen jobbes det også med planlegging av byggeprosjektet for at det skal bli så forutsigbart og gjennomførbart som mulig. På denne måten unngår man urealistiske planer, og man minsker risikoen for å måtte implementere dyre og tidkrevende endringer i senere faser (Ibid, side 133). Reguleringsfasen resulterer i et planforslag bestående av reguleringskart, bestemmelser og en beskrivelse hvor utbygger forklarer hva de ser for seg og hvordan dette vil hjelpe nærområdet (se kapittel 3.2.3).

Den tredje fasen kalles gjennomføringsfasen og handler om kontrahering, utføring av tiltaket og veien til ferdigattest. Også i denne fasen er kommunikasjon og samarbeid viktig. Samarbeidet her handler i større grad om relasjonen mellom kunde og oppdragstaker. Det er ofte entreprenørfirmaer, eller mindre bedrifter som leverer varer og tjenester til byggeplassen.

Faktorer som risiko, ressurser og hvem utbygger er påvirker kontraktstrategien. Ness og Øyasæter (2018, side 249) trekker frem totalentreprise som den foretrukne formen ved større prosjekter, men også hovedentrepriser, delte entrepriser og generalentrepriser trekkes fram som entreprisformer for større profesjonelle byggherrer (Ibid, side 250).

Når ferdigattesten er gitt og bygget overtatt av nye eiere eller leietakere starter den siste fasen. Dette handler om forvaltning, drift og vedlikehold av eiendommen og forkortes ofte til FDV. Forskrift om tekniske krav til byggverk FOR-2017-06-19-840 (Tek17) stiller krav til FDV-dokumentasjon hvor det skal opplyses om blant annet energiberegning, brannkonsept, tekniske anlegg og serviceavtaler. På bakgrunn av FDV-dokumentasjonen kan man lage rutiner for drift og vedlikehold (Ness & Øyasæter, 2018, kapittel 14). For boligutviklere er det ofte mer aktuelt med salg og da gjerne gjennom et eiendomsmeglerfirma. Jeg har derfor valg å kalle den siste fasen for salgsfasen for at det skal stemme bedre overens med hvilken type eiendomsutvikler som er i fokus.

3.2.2 Krav om felles planlegging for flere eiendommer

I plan- og bygningsloven er det i §11-8 (3) litra e snakk om en hensynssone som kommunen kan legge inn i kommuneplanens arealdel, jf. §11-8 (1). Den sier at der det er gitt bestemmelse om felles planlegging og planløsning må grunneierne i området samarbeide om forslag til reguleringsplan (Pedersen et al, 2000, side 244). Det er ønskelig med målrettet og områdevis planlegging for å utvikle området, og boken trekker frem byområder der det tidligere har vært industri som skal utvikles til bolig som eksempel. Dette var et politisk ønske jf. Ot. prp nr. 32 (2007-08) side 220, og skulle brukes som et verktøy for å forhindre spredning i bebygde områder.

Et slikt samarbeid om felles planlegging i form av detaljreguleringsplan omfatter alle eiendommene i hensynssonen. Ness og Øyasæter stiller spørsmål ved den praktiske gjennomføringen i boken sin (2018, side 152). De mener at en slik bestemmelse ikke kan innebære at alle innenfor sonen er nødt til å lage og fremme et planforslag sammen. Dette vil gi en begrensning på hvem som kan komme med planforslag, noe det ikke legges opp til i ordlyden i bestemmelsene jf. §§ 12-2 og 12-3 (Ness & Øyasæter, 2018, side 152). Det antas derimot at hvem som helst kan sende inn planforslag til kommunen, så lenge alle eiendommene som ligger

under hensynssonen omfattes. Man unngår dermed mange søknader og en utvikling som er lite helhetlig.

3.2.3 Planforslag

Bestemmelsene for reguleringsplaner kommer fram i Plan- og bygningslovens kapittel 12, hvor §12-1 (1) definerer reguleringsplan som et “arealplankart”. Dette kartet skal angi “bruk, vern og utforming” av det fysiske området det representerer. Hovedsakelig er det områderegulering og detaljregulering etter henholdsvis §§12-2 og 12-3 som er aktuelle for en utbygger.

Områderegulering er det hovedsakelig kommunenes oppgave å utarbeide, jf. §12-2 (2), men private kan utarbeide forslag hvis vi ser til siste setning.

Når det kommer til detaljregulering står det i §12-3 (1) at den skal brukes for å følge opp kommuneplanens arealdel og områderegulering. Dette handler om at det skal være en sammenheng mellom kommuneplanens arealdel eller områderegulering og private detaljreguleringsforslag, jf. §12-3 (3). Formål og virkemidler for detaljregulering og områderegulering er i utgangspunktet ganske likt, men områdereguleringen brukes som oftest til å ivareta områder som trenger vern eller hensynssoner og rammer for videre planlegging og utvikling, slik som detaljregulering (Pedersen et al, 2000, side 303). Detaljregulering kan også brukes av vernehensyn og til å sette rammer for utvikling, men da for mindre områder enn områdereguleringen.

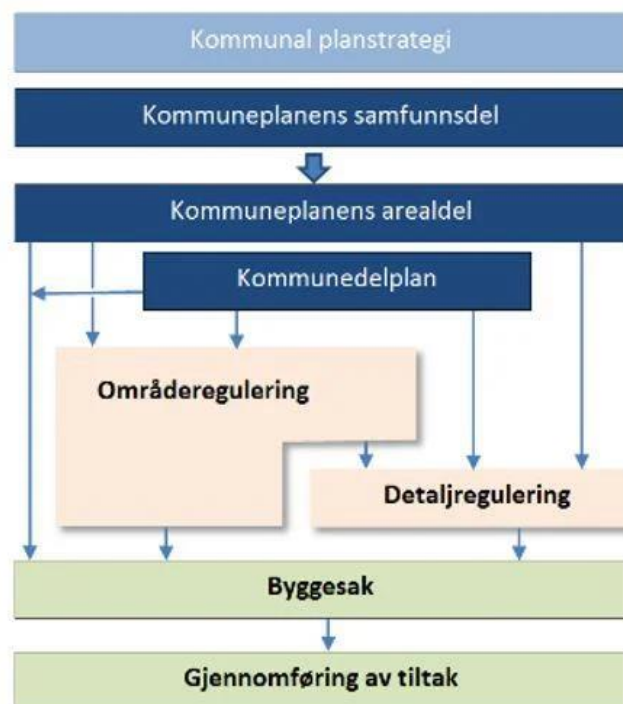
Selve planforslaget kan komme i forskjellige former og størrelser. Noen lager de veldig detaljerte, med illustrasjoner og analyser av området, og forklarer detaljert hva den ønskede planen vil kunne bidra med. Planforslaget som legges fram til vurdering hos kommunestyret har ofte vært gjennom en del forhandlinger mellom utbygger og kommunen. Dette for å få et resultat som både gagnar utbygger og kommunen. Kommuner som ønsker et område utviklet, men som ikke har egne planer eller eiendommer i området, kan ikke kun opptre som reguleringsmyndighet (Ness & Øyasæter, 2018, side 114). Det er denne gjensidige avhengigheten som fører til nevnte forhandlinger.

Ness og Øyasæter (2018, side 130) forklarer videre at en områderegulering hvor man kan søke om rammetillatelse på grunnlag av områdereguleringen vil kunne være tidsbesparende sammenlignet med områder hvor det er lagt inn bestemmelse om nærmere detaljregulering. Dersom det er snakk om et større område med flere eiendommer kan det likevel være lurt å utarbeide en detaljreguleringsplan. I slike prosjekter er det ønskelig med detaljregulering hvor man får fram veier, arealformål og utnyttelsesgrad blant annet.

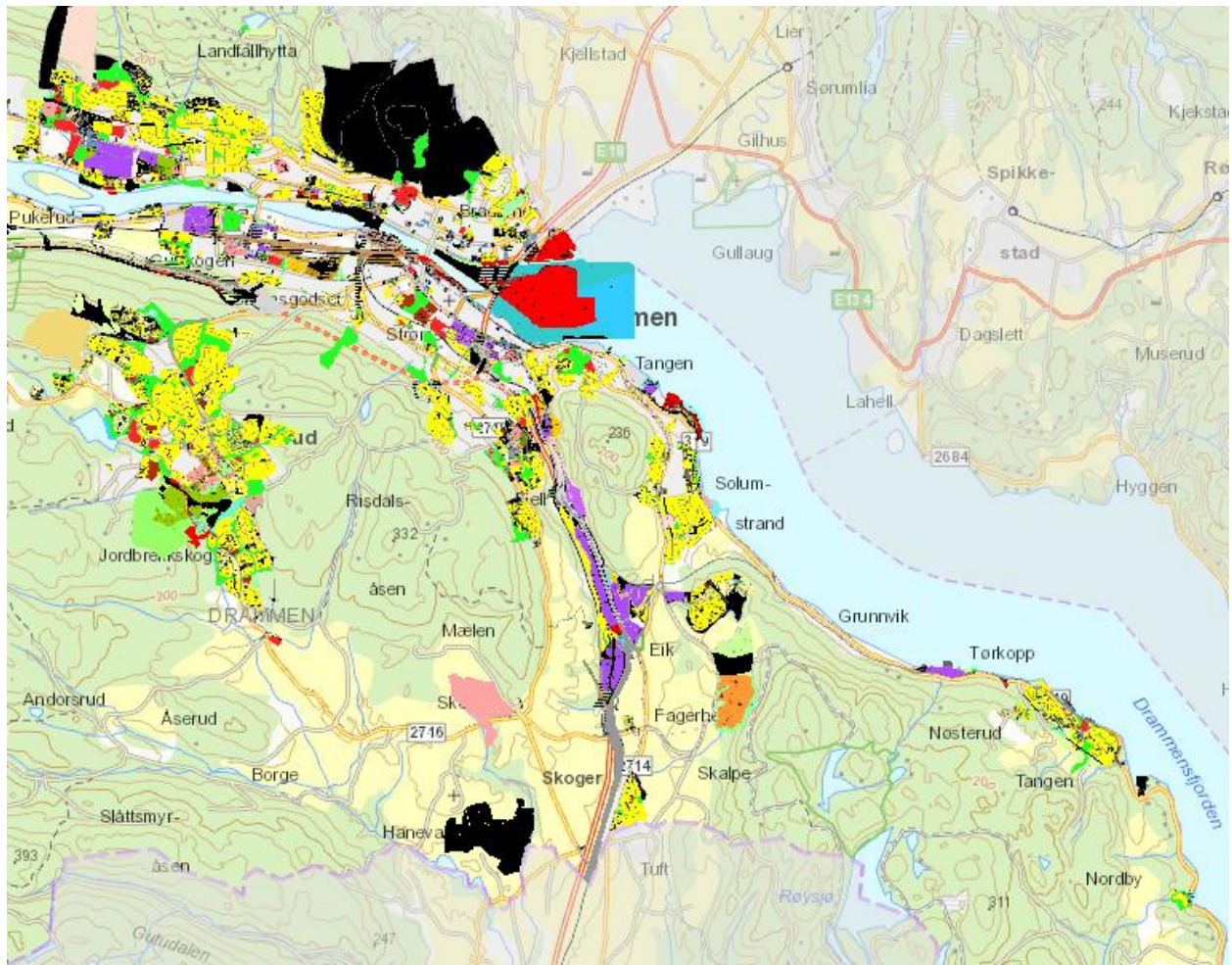
Rettsvirkningene av en reguleringsplan kommer fram i §12-4 (1), hvor det står at reguleringsplan “fastsetter fremtidig arealbruk for området og er ved kommunestyrets vedtak bindende”. Men i motsetning til en igangsettingstillatelse som har en gyldighet på 3 år, jf. plan- og bygningslovens §21-9 (1), kan reguleringsplaner endres eller oppheves så lenge det er saklig begrunnet. Det er et ganske vidt skjønn som vanskelig kan overprøves, og kommunen kan for eksempel si at de har endret syn på arealformålet (Ness & Øyasæter, 2018, side 189-190).

3.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen har hovedsakelig bestått av å gå gjennom godkjente reguleringsplaner markert med gult I Drammen kommunes kartløsning for publikum (se figur 3.4). Her ble samtlige planer fra 2000 til 2021 åpnet, i tillegg til noen tips. Av alle planene som ble åpnet, var det 5 planbeskrivelser hvor det så ut som det var mer enn én forslagsstiller. Av disse viste det seg at det var en som hadde opprettet underselskap med begge som forslagsstillere, et planforslag viste seg å ikke være et samarbeid, mens de tre siste virker å være et samarbeid. Dette for å illustrere at det ikke alltid er like åpenbart at noe er samarbeid.



Figur 3.3: Plansystem på kommunalt nivå
(<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/reguleringsplanveiledner/id2609532/?ch=4> (Funnet: 11.02.2021))



Figur 3.4: Utsnitt av kommunens karttjeneste (<https://kart.drammen.kommune.no/kart/?viewer=publikum>)

Hjemmesidene til de som var ført opp som forslagsstillere ble besøkt, sammen med noen andre hjemmesider og prosjektsider. Jeg fant 4 prosjekter med samarbeid i Drammen, hvorav 3 var med Drammen kommune eiendomsutvikling AS. Av de tre var en lagt på is, en hadde avsluttet planarbeidet og den siste hadde nylig startet opp planarbeidet.

Forslagsstiller	Info	Link
Drammen Havn AS / Drammen kommune	Side 10, punkt 1.3	Planbeskrivelse1
Drammen kommune eiendomsutvikling AS / Ticon	Side 74 og 76 (Forskjellige prosjekter)	Planbeskrivelse
OKK-gruppen / Oxer eiendom	Side 3, punkt 1.1 Ingen info på hjemmeside	Planbeskrivelse2
Engene 100 AS / Stor Oslo prosjekt AS	Forside (Stor Oslo er eier i engene 100 as)	Planbeskrivelse3
ROM eiendom AS / Drammen kommune	Forside	Planbeskrivelse4
Oxer / Glitre Bolig	Prosjekter, oxer.no	oxer.no1
Drammen kommune eiendomsutvikling AS / Bane NOR eiendom	Prosjekter, dkeu.no	Dkeu.no1
Drammen kommune eiendomsutvikling AS / NBBO / UCL	Prosjekter, dkeu.no	Dkeu.no2
Drammen kommune eiendomsutvikling AS / Selvaag bolig	Prosjekter, dkeu.no (kun plansamarbeid)	Dkeu.no3

Figur 3.5: Oversikt over funn med samarbeid (link lagt under kilder)

I *kommuneplanens arealdel 2014-2036* og *kommuneplan 2003 – 2014* står det ikke noe om bruk av plan- og bygningslovens §11-8 (3) litra e. Det er brukt flere hensynssoner fra §11-8, men litra e er ikke å se. Derimot kommer det fram på blant annet side 36 og 66 i *kommuneplanens arealdel 2014 – 2036* at kommunen skal «sørge for en helhetlig planlegging» som en del av dere strategi. Det kommer frem i flere punkter i planen, og omhandler samarbeid med både offentlige og private aktører for å utnytte arealene best mulig, og komme med gode løsninger innenfor de forskjellige temaene. Å ha helhetlig planlegging som strategi gir ikke samme rettskraft som å bruke hensynssoner etter §11-8. Det vil heller bli sett på som en retningslinje enn en bestemmelse.

4. Empiri og drøfting

Problemstillingen, som er beskrevet i kapittel 1.2, er *hvordan er det horisontale samarbeidet på plannivå og utbygging mellom boligutviklere i Drammen*. For å besvare problemstillingen ble det utarbeidet fire delproblemstillinger som videre dannet grunnlaget for en intervjuguide.

Delproblemstilling 1: Hvordan samarbeider utviklere seg imellom?

Delproblemstilling 2: Hvor sterkt er samarbeidet?

Delproblemstilling 3: Har eventuelle samarbeid vært frivillige eller påtvunget fra kommunens side?

Delproblemstilling 4: Hva samarbeider eiendomsutviklere om?

Kapitlene 4.1 til 4.4 tar for seg hver sin delproblemstilling, hvor de blir besvart basert på empiri fra gjennomførte intervjuer. Hver delproblemstilling har en drøftelse etter empirien. Det er ikke tatt hensyn til kjønn, og alle intervjuobjekter er henvist til som “han” uavhengig av faktisk kjønn. Totalt ble fem personer intervjuet, mens det var 15 som ble forespurt. Et par personer ønsket ikke å stille, mens resten ikke responderte etter at jeg tok kontakt. For de som ikke svarte ble det sendt ut en påminnelse etter 3 uker. Det optimale hadde vært 1-2 flere intervjuobjekter, men ut fra svarene intervjuobjektene har gitt, føler jeg det er presentabelt.

Intervjuene ble hovedsakelig holdt over video, med unntak av ett, hvor jeg møtte opp på kontoret til vedkommende. Siden vi satt inne, beholdt vi begge munnbindene sine på. Ved nærmere ettertanke var personlig oppmøte i denne situasjonen den minst praktiske, da man går glipp av helheten ved ansiktsuttrykk og det ikke alltid var like lett å høre motparten. På det siste intervjuet ble ikke intervjuobjektets kamera skrudd på, og dermed forsvant også her det observerbare av kroppsspråk.

Underkapitlene “Intervjuobjektens svar” gjengir intervjuet, med fokus på intervjuobjektens utsagn og observasjoner.

4.1 Delproblemstilling 1: Hvordan samarbeider utviklere seg imellom?

4.1.1 Presisering

I delproblemstilling 1 er det ønskelig å se på hvordan eiendomsutviklere samarbeider seg imellom. Når jeg sier “hvordan eiendomsutviklere samarbeider” handler det om åpenhet og tillit. Er de åpne om at de samarbeider med hverandre ut mot markedet? Samarbeider de på en lukket måte som gjør det vanskelig å oppdage?

4.1.2 Intervjuobjektene svar

- Hva tenker du når du hører ordet samarbeid?

Spørsmålet ble stilt tidlig i intervjuet og handlet om å få tankegangen rundt samarbeid til å starte. På denne måten kunne intervjuobjektene reflektere litt over ordet, hva slags samarbeid de har hatt og hvilken retning intervjuet går.

Når intervjuobjektene fikk dette som første spørsmål ønsket B en presisering, mens resten startet å prate om samarbeid mellom eiendomsutviklere. Det ble litt prating med B før han spurte om hvem samarbeidet var mot, om det var “samarbeid for å tilrettelegge til beste forhold”. Han mente at det var et veldig åpent spørsmål, men vi kom i gang med et fokus på en felles front mot politikere som tema.

C og D svarte at de regnet med at det handlet om samarbeid mellom eiendomsutviklere, mens A svarte at han tenkte på “det som det er naturlig å samarbeide om, ikke det som det er unaturlig å samarbeide om”. Svarene til A, C og D kan oppsummeres med C sine ord: Det er ikke noe som eiendomsutviklere tradisjonelt trenger å tenke på.

E gikk rett på sak og fortalte at han har hatt positive erfaringer med horisontalt samarbeid og akkurat var ferdig med en stor områderegulering med to andre aktører. Han mente det var en utelukkende positiv “greie” og har ikke hatt noen negative erfaringer med det i noen sammenheng.

- Føler du selv at det er mye samarbeid mellom utviklere?

Å inkludere et spørsmål om intervjuobjektets følelse eller inntrykk gir muligheten for å granske sitt eget arbeid opp mot hva man observerer andre gjør. Det at man selv ikke samarbeider i stor grad betyr ikke at man oppfatter det som normalt. Kanskje har man ikke hatt behov eller vært i situasjoner hvor det har kunnet vært lønnsomt å gjennomføre prosjektet med en samarbeidspartner.

Svarene her var ganske enstemmige. Selv om ikke alle svarte på det direkte og en sa man kanskje er forsiktig med å bruke ordet samarbeid, blant annet på grunn av bestemmelser rundt prissamarbeid, var konklusjonen at de mener det ikke er mye samarbeid mellom eiendomsutviklere. Selv om flere har positive erfaringer med samarbeid, er det ikke noe de føler er et aktuelt tema. To av intervjuobjektene hadde nylig prosjekter hvor det foregikk horisontalt samarbeid med positivt resultat. De var veldig positive til samarbeid, samtidig som de hadde forståelse for konkurransesituasjonen man havner i. Det at man ikke ønsket å røpe for mye av egne planer var begrunnelsen for hvorfor samarbeidet ofte foregikk på et tidlig stadium, og ikke gjennom hele prosessen.

- Man hører ikke alltid så mye om samarbeid mellom utviklere, har du noen tanker om hvorfor?

Stemmer det at det er så lite samarbeid som man får inntrykk av? Det er noe samarbeid her og der, men ofte må man lete for å finne samarbeid.

Hovedgrunnen til at man hører så lite om samarbeid mellom eiendomsutviklere mener A er konkurransesituasjonen. De som “driver med eiendom ser på seg selv som luringer”, noe som fører til at man holder kortene tett til brystet. Samtidig påpeker han at bedriften har samarbeidet med de største eiendomsutviklerne rundt Oslofjorden.

For B er samarbeid med eiendomsutviklere en del av hverdagen, med både BaneNor, Selvaag og NBBO som partnere. Hvorfor man ikke hører om det fikk jeg ikke noe svar på, men han hadde ofte hørt at man ikke samarbeidet med konkurrenter innenfor kommunen, men fint kunne gjøre det med store aktører, selv om de selv samarbeidet med noen lokale.

C er i all hovedsak enig med A, om at det er konkurransesituasjon som er avgjørende for at man ikke hører om samarbeid. Han forklarer det med at man ønsker å omsette og få avkastning så fort som mulig og er redde for at andre skal ta konseptet eller markedet deres.

D fikk ikke spørsmålet, men E svarer at mange muligens tror de ikke har så mye å tjene på det.

Det at man ikke hører om samarbeid mellom utviklere mener de at skjer både fordi det ofte er uformell kommunikasjon som de ikke ser på som samarbeid og fordi det ikke foregår i noen stor grad.

4.1.3 Drøftelse

I det første spørsmålet ønsket jeg å høre intervjuobjektene definisjon av horisontalt samarbeid. Både for å høre deres tanker, mens også for å sette i gang tankeprosessen. På grunn av personvern og oppsøkende kontakt for å avtale intervju, var jeg nødt til å informere om blant annet tema, noe som kan ha vært medvirkende til svarene på dette spørsmålet. Det at de har fått mulighet til å reflektere over horisontalt samarbeid trenger ikke påvirke resultatet, da de ikke fikk for mye informasjon. Hadde de ikke fått informasjonen de fikk, kunne tankene driftet mer mot andre samarbeidsretninger som vertikalt, for eksempel mot kunder eller leverandører. Under intervjuet brukte intervjuobjektene forskjellige betegnelser for samarbeid. Partnerskap, allianse og joint venture er alle betegnelser for samarbeid (se kapittel 3.1.4), og hvordan vi bruker de kan variere. Samarbeid, partnerskap og allianse brukes ofte om hverandre, så at intervjuobjektene gjorde det samme betyr ikke at det var noen forskjell mellom partnerskap, samarbeidspartner eller allianse. Når de har brukt joint venture vil det være naturlig å anta at det har en annen betydning enn for eksempel allianse, da joint venture er samarbeid gjennom et felles selskap (se kapittel 3.1.4). Det er heller ikke i oppgaven lagt noen forskjell i bruk av samarbeid, partnerskap eller allianse.

Siden jeg ønsker å finne ut hvordan eiendomsutviklere samarbeider, valgte jeg også å se hva slags inntrykk de har av mengden samarbeid. Jeg gikk inn på Drammen kommunes karttjeneste og så gjennom samtlige reguleringsplaner for bolig, altså gule felt, og åpnet planbeskrivelse og bestemmelser datert mellom 2000 og starten av februar 2021. Det var ikke mange, men noen steder man kunne finne informasjon som kunne tyde på horisontalt samarbeid. I tillegg ble

hjemmesider besøkt, hvor det også på enkelte prosjekter ble funnet informasjon om samarbeid med andre utviklere. Intervjuobjektene gir uttrykk for at de mener det er lite samarbeid som foregår horisontalt. Selv om de erfaringene de har er positive, stemmer det de sier godt overens med funnene.

Når intervjuobjektene fikk spørsmål om hvorfor man ikke hører om samarbeid mellom utviklere handlet det for noen om at man er i en konkurransesituasjon hvor man ønsker å “holde kortene tett til brystet”, mens for D handlet det om at han ikke kjente til noen kultur for samarbeid mellom eiendomsutviklere. Han hadde hatt litt informasjonsutveksling med utvikleren på nabotomten og de hadde felles kommunal reguleringsplan for området, men denne var basert på hver enkeltes private plan, som hadde blitt slått sammen. Det at man ikke hører om samarbeid mellom utviklere mener de at skjer både fordi det ofte er uformell kommunikasjon som de ikke ser på som samarbeid og fordi det ikke foregår i noen stor grad. Hva som er grunnen til at man ikke anser kommunikasjon som samarbeid kan være flere, men viktigst er kanskje at det blir på et så overfladisk plan at man ikke tenker over det, uten å kunne si noe sikkert her. Samtidig spør det om man kan kalle uformell informasjonsutveksling for samarbeid. I kapittel 3.1.6 ga vi utviklersamarbeid definisjonen “to eller flere eiendomsutviklere som samarbeider i løpet av et prosjekt for å oppnå et antatt like bra eller bedre resultat”, mens samarbeid blir definert som to eller flere individer som går sammen for å jobbe i fellesskap mot samme mål (kapittel 3.1). Ved uformell kommunikasjon jobber man ikke i fellesskap mot samme mål, og kommunikasjonen trenger ikke foregå på samme tidspunkt som prosjektene, eller være for å oppnå et like bra eller bedre resultat. Det blir nok mer korrekt å kalle den uformelle kommunikasjonen for informasjonsdeling, enn samarbeid.

E sitt svar om at noen kanskje tror de ikke har så mye å tjene på det, er forståelig selv om det kan virke litt rart. Det er vanskelig å si hvor mye mer eller mindre man vil tjene på et prosjekt, sammenlignet med et annet. Det er mange forhold som spiller inn, blant annet hvilke krav partene setter, hvor mye mer eller mindre man ender opp med å bygge i form av volum, endring av materialvalg, økte kostnader til fellesarealer osv. kan være med på å dra prosjektet begge veier og er vanskelig å tallfeste uten at kostnadene begynner å løpe. Det er også mulig at intervjuobjektene har gjort seg opp meninger på forhånd eller har erfaring fra tidligere, uten at dette har kommet frem i stor grad.

I plan- og bygningsloven kan jeg ikke se at det er lagt inn noe krav om at alle forslagsstillere må nevnes. Men om planforslaget gjelder for flere eiendommer som det ble skrevet om i kapittel 3.2.2, eller på frivillig basis, er det ikke nødvendigvis slik at alle som omfattes av planen ønsker å realisere potensialet. Grunnen til dette kan være flere. Siden reguleringsplaner ikke har noen utløpsdato, slik som igangsettingstillatelse (se 3.2.3), kan det hende man ønsker å spekulere på eiendommens pris eller bare ikke ønsker å realisere det eiendommen er regulert til. Eiendommens eiere trenger heller ikke være oppført som tiltakshaver, selv om eiendommen er omfattet av en reguleringsplan.

Alt i alt kan mye tyde på at det de sier stemmer. Det ble ikke funnet en stor mengde AS jeg aldri har hørt om før, selv om det fantes noen. Det virket mer som de jeg fant var opprettet for joint venture eller single-purpose, heller enn å skjule samarbeidet på en overfladisk måte. Selv om det ikke nødvendigvis var åpenbart på første side, var det en del av de som har inngått samarbeid som hadde skrevet det i planforslaget, mens andre informerte om det på egne hjemmesider, under informasjon om prosjektet (se kapittel 3.3). Det virker ikke som konkurransehensynet er like viktig når man først har et samarbeid oppe og går, rett og slett fordi de da har etablert at samarbeidet er hensiktsmessig. Det var heller ikke noe som tydet på et behov for å hevde seg over den andre som større eller bedre når samarbeidet ble nevnt på hjemmesidene. Der fremstilles det heller som noe nøytralt eller som en styrke siden de velger å fremheve samarbeidet.

4.2 Delproblemstilling 2: Hvor sterkt er samarbeidet?

4.2.1 Presisering

Dersom et samarbeid kan anses som sterkt betyr det at man legger en innsats i det og at det ikke brytes lett opp. Om samarbeidet er sterkt vil man kunne anta at det fører til videre samarbeid i flere prosjekter og åpner opp for samarbeid med andre aktører som tidligere ikke har vært like aktuelle. I motsatt retning vil et svakt samarbeid kunne føre til dårlige holdninger og lite innsats for å styrke samarbeidet og resultatet av det.

4.2.2 Intervjuobjektene svar

- Hva har vært motivasjonene for samarbeidet?

Motivasjonen for et samarbeid kan være med på å bestemme hvor sterkt samarbeidet blir. Om det er snakk om joint venture hvor man henter både kompetanse og kapital fra alle parter vil man risikere mer og jobbe mer for samarbeidet, enn hvis motivasjonen kun er frisk kapital eller en epost mellom to eiendomsutviklere for å bekrefte informasjon eller funn for et geografisk område.

Motivasjonen for samarbeidet kan gi et svar, enten direkte eller indirekte, på hva intervjuobjektene samarbeider om. Det kan være alt fra behov for kapital til geografisk plassering. Motivasjonen for et samarbeid kan være med å bestemme hva slags form et samarbeid vil ha.

Samarbeidet A har vært med i har vært med andre aktører rundt Oslofjorden. En del av dette har skjedd i regi av en felles forbindelse, som har ført til seminarer eller møter 2 ganger i året. Dette gjorde de i 2-3 år, hvor de kunne samarbeide og snakke om hele verdikjeden, og hvor man kunne hjelpe hverandre med ulike problemstillinger de hadde uten at de følte seg konkurranseutsatt.

I samtalen med B er han veldig åpen om at de er positive til samarbeid, og har hatt flere prosjekter hvor de har samarbeidet med gode resultater. Motivasjonen bak samarbeidene har handlet om ønsket om lav risikoprofil gjennom partner, de har hatt behov for kompetanse eller beliggenhet.

C og E svarer ganske likt som B, at det handler om total løfteevne og gjennomføringsevne i form av kapital og kompetanse. Ved valg av partner ønsker man å komplementere sitt eget team, så man ser etter noen som man kan dele ambisjoner og kostnader med. E påpeker også at det er viktig at man anser partneren som en seriøs aktør.

D får ikke spørsmålet, da han mener det ikke er kultur for samarbeid og det han har hatt av samarbeid hovedsakelig har foregått som uformell kommunikasjon med utvikleren av eiendommen ved siden av, hvis man ser bort fra ferjeprosjektet.

- Hvilke fordeler eller ulemper ser du ved slikt samarbeid?

Fordeler og ulemper som intervjuobjektet ser ved et samarbeid trekker frem styrker eller svakheter ved et samarbeid. Formuleringen er ikke presis nok, da den burde spurt om "hvilke fordeler eller ulemper ser du ved *horisontalt* samarbeid?". Svarene er avhengig av at de har vært med i et prosjekt med en eller annen form for horisontalt samarbeid. Om intervjuobjektet kommer med et eksempel kan det være mulig å se hvor sterkt samarbeidet var og kanskje er.

Mens A sitt samarbeid har handlet om å hjelpe og å motta hjelp fra andre geografiske områder, ser B fordelene med samarbeid på tidlignivå og reguleringsnivå som en samlet front. Samarbeid gir makt og mulighet, noe som bare er positivt, sier han. Mangelen på samarbeid mellom private eiendomsutviklere, og at Norge har et sterkt demokrati som gir alle stemmer lik verdi uten å ta hensyn til det faglige, mener B svekker prosessen og understreker verdien til samarbeid om det politiske.

C har et inntrykk av at en god kjemi vil gi ekstra impulser og en energi som løfter. At man løfter i flokk og får det til. Man får gjennomført prosjektet, fremfor å stoppe på grunn av kompetansebrist eller kapitalunderskudd er typiske positive effekter av horisontalt samarbeid, samtidig som man kan få en smidigere gjennomføringsprosess mot det offentlige og kanskje treffer markedet på en bedre måte enn man ville gjort alene.

D viser mest til pågående kommunikasjon med utvikleren av eiendommen ved siden av, men det virker ikke som om han har noen spesielle fordeler eller ulemper han ser ved samarbeid, annet enn konkurranse.

E har stort sett kun positive erfaringer med samarbeid, og svarene handler om det samme som hos B, hvor det handler om en felles front mot kommunen og besparelser ved at man kan dele på regninger.

- På hvilket nivå føler du at samarbeidet hovedsakelig skjer?

For at et samarbeid skal ses på som sterkt bør det foregå nær kjernevirksomheten til bedriftene. Om samarbeidet foregår på en uformell måte, vil bindingene være svake, mens joint venture vil kunne gi sterke bindinger.

Når spørsmålet om hvilket nivå samarbeidet skjer kommer opp, trenger intervjuobjektene en nærmere forklaring. Spørsmålet ønsker å avdekke om det er formelt eller uformelt samarbeid det har vært snakk om, og dermed kunne trekke paralleller til hvor sterkt samarbeidet har vært. Informasjonsutveksling over epost vil ikke gi et sterkt eller formelt samarbeid, sammenlignet med et prosjekt hvor man deler ressursene på tvers av hverandre.

A har ikke samarbeidet med noen innenfor Drammen, men har jobbet med hele verdikjeden og problemstillinger fra A til Å sammen med større utviklere og utviklere som holder seg på andre geografiske områder og ikke anses som konkurrenter. Han følte det var lettere å snakke om problemer og løsninger med andre når man ikke følte man tråkket i bedene til hverandre. De avklarte på forhånd at de ikke er en trussel for hverandre, og kunne på den måten snakke åpent og tenke høyt sammen. Denne samarbeidsformen kom i stand gjennom en felles bankforbindelse, hvor de møttes 2 ganger i året.

B sier han ikke har noen erfaring med at det er samarbeid i Drammen om det politiske og fremtidig stedsutvikling, men når det kommer til å finne leietakere og skape arbeidsplasser ser han noe samarbeid. Han mener at samarbeid handler om å skaffe kapital, hente kompetanse eller å endre risikoprofil. Det er heller ikke uvanlig at man går inn som investor i et prosjekt. Det handler om at det historisk sett har vært lite samarbeid mellom private eiendomsutviklere, sier B, men snakker da om politisk påvirkning og tilrettelegging for fremtidig utvikling. B kommer fra et annet demokratisk land i Europa. Her sier han de har egen forening for private eiendomsutviklere for å stå sammen og tilrettelegge fremtidig stedsutvikling. Han påpeker at det ikke er slik i Norge og at vi har et demokrati som vektlegger hver stemme likt, fremfor å høre på faginnspill.

C forklarer at samarbeidet hovedsakelig har startet på styrerommet og gjennom administrasjonen i form av utvikling og realisering av prosjektene. Det finnes flere måter å komme i mål på, men man må være samstemt på hva man ønsker å oppnå og bruke de ressursene som er nødvendig. Videre kommer det fram at Drammen tidligere har vært et veldig lukket miljø, hvor de først de siste årene har blitt lagt merke til av investorer og utbyggere i Oslo. Generelt har kapital hatt mer å si enn kompetanse mener C, og fortsetter med å si at organisering har vært viktig for å gjennomføre i tråd med ambisjonene og sette ressursene som er nødvendig sammen.

D mener samarbeid for det meste foregår på et lite inngripende nivå, hvor man i hovedsak utveksler uformelle eposter med utvikleren av eiendommen ved siden av. Det er mangel på kultur for samarbeid, kommer det fram i samtalen. Når det kommer til utbedringer, samarbeider han med utvikleren av eiendommen ved siden av om blant annet felles gang- og sykkelsti, da denne krysser begge tomtene.

E føler at de kan lære mye av hverandre og tjener mer på samarbeid, men at man har ulike behov og preferanser. De har veldig god erfaring med samarbeid, og i det siste prosjektet var det tidligfase og reguleringsplan det var samarbeid om, før de skilte veier. Det er lettere å samarbeide uten å avsløre hemmeligheter jo tidligere man er i prosessen og kanskje ikke alle detaljene er på plass. I lignende prosjekter har det heller ikke vært uvanlig å danne en felles front mot reguleringsmyndighet i senere faser, for eksempel om kommunen har vært treg til å opprettholde sin del av utbyggingsavtalen. Dette ble i intervjuet kort oppsummert til samarbeid tidlig i prosessen og senere ved behov.

4.2.3 Drøftelse

Slik jeg tolker intervjuene har både A og D hatt svake samarbeid, hvor de har lagt inn liten eller ingen innsats. Det har handlet om informasjonsutveksling på en uformell måte, hvor det har vært idemyldring på seminarer eller utveksling av epost med utvikleren av eiendommen ved siden av. Dette gir ikke sterke bindinger, noe som reflekteres i svarene de gir. A ønsker ikke å samarbeide med mulige konkurrenter og D mener det er mangel på kultur for samarbeid mellom eiendomsutviklere. Når de blir spurt om fordeler eller ulemper virker det som om det er noe de ikke har spesielle tanker om, annet enn at de har en konkurransesituasjon og mulighet til hjelp fra andre som ikke er konkurrenter.

Hos B, C og E kan man ved første øyekast tro at bindingene er sterkere. Motivasjonene de nevner er forholdsvis like og handler om løfteevne og gjennomføringsevne. Dette høres bra ut, og kan knyttes opp mot sterke bindinger og nært samarbeid, men når de blir spurt om hvilke nivå de mener samarbeidet foregår på er de litt mer vage. B ser samarbeid om å finne leietakere og kjøpere, mens det ikke virker som om det er tilfellet for C og E. C har forklart at samarbeidet hovedsakelig starter på styrerommet, noe som kan tyde på et behov for kapital eller kompetanse, og forteller om en opplevelse fra tidligere hvor det var snakk om joint venture. Joint venture er

helt til høyre i figur 3.1, hvor man gjør seg avhengig av den andre parten, noe som kan sies å være tilfellet i eksemplet, men her handlet det om innhenting av kapital. Et brudd i samarbeidet kunne vært ødeleggende for begge parter, og fører ikke automatisk til videre samarbeid. Allerede ved neste prosjekt kan det være mindre behov for ekstern kapital, eller det kan være en annen aktør som kan gi bedre betingelser.

E nevnte at det ofte er lettest å samarbeide tidlig i prosessen, slik at man kan danne en felles front mot reguleringsmyndigheten både i reguleringsfasen og ved senere behov i prosjektet. Det virker som en måte å ha et godt samarbeid på, men det at man samarbeidet i tidligfase og reguleringsfase kan fort vise seg å være en strategi hvor man ikke ønsker å røpe for mye av egne planer til konkurrenten på naboeiendommen, siden de da fortsatt er i en konkurransesituasjon. Selv om man slipper å ødelegge tillit, er det ikke slik man danner grunnlaget for det heller. Samarbeidet virker plutselig veldig prosjektavhengig, og er kanskje ikke det man prioriterer neste gang hvis man blir tilbudt et annet alternativ. Poenget med samarbeid er tross alt å gå sammen mot et felles mål, men hvor felles kan målet bli om man prøver å skjule egne planer? Målet i samarbeidet her viste seg altså å være en felles front mot reguleringsmyndigheten, slik også B og C mener. Om man er bevisst begrensingen samarbeidet gir, og hva man kan forvente av samarbeidspartneren senere, er det ingen grunn til at dette skal svekke styrken på samarbeidet. Man samarbeider langt til høyre i Hauglands illustrasjon (se figur 3.1) da det er nærme kjernevirksomheten, uten at man er helt over på joint venture. Det er nok lavere terskel for å bryte et samarbeid for eiendomsutviklere enn teknologibedrifter eller fabrikker fordi man ikke har samme behov for å investere i fysisk utstyr og ressurser, men tatt i betraktning kostnadene som kan påløpe er det god grunn til å tro at de tenker seg om to ganger før de avslutter samarbeidet.

Svarene på det siste spørsmålet gir ikke et annet inntrykk. Det handler hos B, C og E om «makt og mulighet», som B så fint forklarer det. I tillegg nevnes gjennomføringsevne og mer personlig innvirkninger gjennom impulser og energi. En felles front mot reguleringsmyndigheten og løfteevne gjennom kompetanse og økonomiske fordeler. Denne forente fronten mot kommunen som reguleringsmyndighet er ikke overraskende, da reguleringsprosessen ofte kan være ressurs- og tidkrevende for et prosjekt. Å kunne fordele både ressurser som blir avsatt til denne

oppgaven, men også kunne ha større innvirkning og press på kommunen vil kunne gi bedre resultater, slik jeg tolker det intervjuobjektene sier.

Jeg fant ikke noe som tydet på at samarbeidene man hører om, og finner, har noen svakere bånd enn man eventuelt ville finne hos andre typer bedrifter. Det at de fleste har hatt positive opplevelser når de har samarbeidet med andre øker sannsynligheten for at det skal gjenta seg om muligheten byr seg, noe som heller vil styrke enn svekke tilliten. Dette, selv om én kom med utsagnet om at de ser på seg selv som luringer.

Styrken på samarbeidet vil ofte avhenge av hvor nærme kjernevirksomheten man er (se kapittel 3.1.1). Gjennomføringsfasen og salgsfasen kan man i stor grad sette bort til andre.

Gjennomføring i form av bygging gjøres ofte av en entreprenør og ikke av eiendomsutvikleren. FDV-fasen avhenger av bruken og avtaler. Om man bygger et næringsbygg man leier ut blir situasjonen en annen enn om man selger boliger. Siden det er boligutviklere som har vært fokuset i oppgaven vil FDV være lite aktuelt. Avsluttende fase blir da salgfase, som ofte blir gjennomført gjennom et eiendomsmeglerfirma. Da står man igjen med tidligfase og reguleringsfase som kjernevirksomhet. Ser vi på figur 3.1, vil styrken på samarbeidet bli sterkere jo nærmere kjernevirksomheten samarbeidet skjer. Sterkest vil det nok være ved joint venture, da man går inn i et nytt selskap sammen. Det er ikke mulig å finne informasjon om samarbeid som kun har handlet om tidligfase, bortsett fra gjennom intervjuobjektene. Det finnes ingen database hvor man legger inn informasjon om tidligfase, men som jeg har nevnt fant jeg noen samarbeid om reguleringsfasen. Det at de har vært åpne om disse samarbeidene, tyder på at de er åpne om samarbeid når det foregår.

Styrken, eller avhengigheten av samarbeidspartneren, har vært vanskelig å fange opp. På en side har man joint venture, som skaper veldig sterke bånd og som danner en gjensidig avhengighet, mens på den andre siden har man eksempelet til E, hvor man samarbeidet om tidligfase og reguleringsfase før man skilte veier. Samarbeid om kjernevirksomhet burde ifølge Haugland danne sterke bindinger (se kapittel 3.1.1). Om kjernevirksomheten til et boligutviklerselskap er utviklingsprosessen som blir beskrevet i kapittel 3.2.1, burde samarbeid om tidligfase og reguleringsfase danne samarbeid med sterke bindinger. Å samarbeide på et tidlig stadium for å ikke avsløre for mye av egne planer vil ikke være med på å bygge tillit, men holde samarbeidet på et heller overfladisk nivå. Man legger opp til når som helst å kunne trekke seg, selv om man

har gode erfaringer og ser nytten av det på flere måter. Det at man ikke alltid investerer like mye ressurser i fysisk inventar og utstyr som for eksempel en teknologibedrift ville gjort, gjør at konsekvensen for å bryte samarbeidet får en lavere terskel.

4.3 Delproblemstilling 3: Hva samarbeider eiendomsutviklere om?

4.3.1 Presisering

Delproblemstilling 3 ser på hvilke funksjoner det samarbeides om og overlapper i noen grad delproblemstilling 1. Det snakk om å se på hva det samarbeides om i utviklingsprosessen (se 3.2.1). Hvis det legges mye ressurser i samarbeidet og det hører til kjernevirksomheten kan det tyde på et ønske om et langsiktig partnerskap fremfor noe kortsiktig.

4.3.2 Intervjuobjektene svar

- På hvilket nivå føler du at samarbeidet hovedsakelig skjer?

Svarene her er de samme som i tilsvarende spørsmål under delproblemstilling 2. Det er det samme spørsmålet, men svarene vil brukes i drøftelsen.

- Hva har vært motivasjonene for samarbeidet?

Svarene her er de samme som i tilsvarende spørsmål under delproblemstilling 2. Det er det samme spørsmålet, men svarene vil brukes i drøftelsen.

4.3.3 Drøftelse

Til denne problemstillingen ble spørsmålene “på hvilket nivå føler du at samarbeidet hovedsakelig skjer?” og “hva har vært motivasjonene for samarbeidet?” stilt. Spørsmålene ble stilt for å trigge refleksjon, fremfor å la de svare direkte på problemstillingen “hva samarbeider eiendomsutviklere om?”. Oppbyggingen av spørsmålet problemstillingen er, kan fort gi relasjoner til ett eller et fåtall samarbeid som har utmerket seg.

Når intervjuobjektene blir spurt om hvilket nivå de føler samarbeidet skjer, spriker svarene noe. A sier de ikke samarbeider med noen innenfor kommunegrensen, men at de har vært positive til å dele erfaringer og kunnskap med andre som de har ansett å ikke være en trussel. Her har geografisk plassering hatt mye å si, og de ønsker ikke å “trække i bedene” til andre, som A sier. Samarbeidene har hovedsakelig handlet om kommunikasjon, slik jeg tolker det. De har ikke delt ressurser, hentet kapital eller hatt ønske om lavere risikoprofil som B, men heller vært på samme nivå som D, hvor det har vært uformell kommunikasjon og deling av erfaring og informasjon. D forklarer det som at det foregår på “et lite inngripende nivå” og mener det skyldes mangel på kultur for samarbeid. At samarbeidet foregår på et lite inngripende nivå er tydelig om det hovedsakelig er uformell kommunikasjon som er samarbeidsmåten. Uformell kommunikasjon kan man vel si ikke har til hensikt å være inngripende på noen måte, da man likegodt kunne tatt en samtale over en kaffe, som å sende en epost med noen spørsmål. Som i drøftelsen til delproblemstilling 1 (se kapittel 4.1.3) blir jo spørsmålet om man kan definere informasjonsutveksling på denne måten som samarbeid. Jeg vil anta at man ikke har til hensikt å påvirke en annens prosjekt, verken til det verre eller bedre, ved å dele informasjon, men heller være åpen om det man vet, uten at det påvirker egne prosjekter. Dette var begrunnelsen for hvorfor uformell kommunikasjon ikke er samarbeid, men hva da med kompetanse, kapital og risikoprofil? Dette vil avhenge av hvordan man får inn for eksempel kapital eller kompetanse. Om man henter kapital fra en bank, vil ikke dette gi et horisontalt samarbeid, men danne en kunde-selger-relasjon mellom eiendomsutviklingsbedriften og banken. Om man går til en annen utvikler og ber om kapital, kan man si det er blitt et samarbeid. I eksemplet til C hentet de kapital fra en annen bedrift og fordelte eierandeler i et joint venture. I dette tilfellet kunne de fordelt både kompetanse og kapital, men ønsket bare kapital.

B virker enig med D, men ordlegger seg litt annerledes og sier det historisk sett har vært lite samarbeid om den politiske påvirkningen. Når det kommer til å finne leietakere og å skape arbeidsplasser ser han samarbeid. Den politiske påvirkningen har jeg tolket dit hen at handler ikke bare om tidligfase og reguleringsfase, hvor politikken har stor innvirkning, men også en egen politisk påvirkning utenom prosjektene. B nevner “politisk påvirkning og tilrettelegging for fremtidig påvirkning”, noe som handler om å kommunisere med politikere om utvikling av byen og kommunen og ikke bare enkeltprosjekter. En slik felles front som uttrykkes “mot kommunen” menes nok ikke i konkurranseform, men heller et ønske om å bli hørt i større grad av kommunen

når de som fagpersoner kommer med innspill. Som utbygger ønsker man å få mest mulig ut av hver krone man investerer, og å lage dårlige kortsiktige planer er en dårlig investering. Andreas Martinussen snakker i podkasten “Boligbobla” om samfunnsansvaret man har som eiendomsutvikler og helhetlig arkitektur (Boligbobla, episode 18). Episoden handler om utvikling av hyttefelter, men tankegangen kan fint brukes for utvikling av byer og tettsteder også. En slik samlet front hvor man samarbeider med kommunen, og ikke mot, er det nok B ønsker, men ikke ser. I hjemlandet til B har de egne foreninger for private eiendomsutviklere, hvor de jobber sammen for å tilrettelegge for fremtidig stedsutvikling. Han mener det handler om politikeres makt, og at faginnspill ikke får stor nok betydning.

Både B og E mener at man er tjent på samarbeid, men E sier man har ulike behov og preferanser. E har god erfaring med samarbeid, hvor det siste prosjektet foregikk på tidligfase og reguleringsfasen. Her valgte de å gå hver sin vei etter reguleringsplanen, slik at de har hatt fordelene med en felles front mot kommunen, men opprettholdt eventuelle konkurransefortrinn når det kommer til byggekostnader, marked og lignende. De har i tilsvarende prosjekter også kunnet danne en felles front mot kommunen, dersom kommunen ikke har overholdt frister i utbyggingsavtalen. Om dette har skjedd kom ikke fram i intervjuet, men ble brukt som et eksempel på behov for senere samarbeid.

Motivasjonen til å samarbeide har ikke de samme sprikene som spørsmålet om nivåer. Her handler det hovedsakelig om løfteevne og gjennomføringsevne i form av kapital og kompetanse. Man ønsker å komplementere eget team, noe som gjør at man kan gå glipp av stordriftsfordelene like partnere kan gi (se kapittel 3.1.5), samtidig som det kan være viktigere å faktisk dekke behov som kapital og kompetanse som mangler. Selv om det kan være størst fokus på å komplementere hverandre, kan man oppnå noen stordriftsfordeler, slik som å dele kostnader til for eksempel advokater eller arkitekter.

B er den eneste som nevner risikoprofil som en av motivasjonene for å samarbeide, noe som kan være et resultat av at de ikke er en privat eiendomsutvikler på samme måte som de andre. De kan ha andre krav til avkastning og risiko, men det kan også være at de andre aktørene ser på redusert risikoprofil som en konsekvens av ekstern kapital uten å nevne det spesifikt. Det er også viktig å ta hensyn til at bedriftene ofte har behov for en viss avkastning på prosjektene, og at en redusert risiko også vil gi redusert avkastning. Det er usikkert om endring av risikoprofil og innhenting av

kapital brukes som synonymer, men man bør ikke se bort ifra at det kan være tilfellet i enkelte situasjoner. Hva de samarbeider om, stemmer godt overens med motivene de nevner. De ønsker å komplementere egne team, gjennom kapital eller kompetanse. B nevner også at beliggenhet har vært en motivasjon, men da har det nok heller vært en nærliggende eiendom enn beliggenhet utenfor eget marked.

Om vi ser på figur 3.2 får vi fordelingen på “motiv for samarbeid” av Haugland, som illustrerer fordelingen hos teknologibedrifter, så det er ikke alle punktene som blir like relevant. Den gir en pekepinn. For eksempel ønsker 50% av teknologibedriftene tilgang til nye markeder, mens ingen av boligutviklerne nevnte noe lignende. Beliggenhet ble nevnt, men det handlet nok mer om å samarbeide med en nærliggende eiendom enn å finne en med beliggenhet utenfor Drammen. Det som derimot ser ut til å være likt er ønske om å få tilgang til ny kompetanse, hvor man komplementerer teamet sitt. Risikoprofil og kapital nevnes også, og kan linkes opp mot ønsket om å redusere risiko, mens E sitt ønske om kostnadsfordeling kan ligne på å redusere produksjonskostnader. Det er vanskelig å gi et prosentvis anslag på hvordan eiendomsutviklerne ville fordelt seg sammenlignet med teknologibedriftene, men en ting som er veldig tydelig er den minste posten hos teknologibedriftene. Offentlig reguleringer virker å være en av de større motivene for horisontalt samarbeid hos utviklere. Teknologibedrifter og boligutviklingsselskaper kan altså ha flere like motiver for samarbeid, men fordelingen og aktivitetene som gjennomføres er ikke nødvendigvis like.

Når motivasjonen for samarbeid handler om kostnadsbesparelser, kapital og kompetanse, er det vanskelig å unngå samarbeid i tidligfase og reguleringsfase. Tidligfase og reguleringsfase er de to delene i utviklingsprosessen som knyttes opp mot mest risiko og størst verdiskapning. Om man ønsker løfteevne er det ikke til å unngå at det er disse to fasene som kan være mest kritisk, mens gjennomføringsfasen i stor grad avhenger av entreprenøren og leverandøren. I gjennomføringsfasen kan horisontalt samarbeid gi storskalafordeler om et mindre prosjekt vokser seg større gjennom for eksempel økning av areal.

Ut ifra intervjuene og dokumentanalysen virker det som det er reguleringsfasen det samarbeides mest om. Om dette inkluderer tidligfase er vanskelig å si da man ikke dokumenterer det på samme måte som reguleringsfase. For at man skal komme til reguleringsfasen må man ha jobbet med tidligfase og vurdert samarbeid eller inkludert eiendommen i planene på et eller annet vis,

noe som trolig ville ført til samarbeid også her, men det er ikke nødvendig. Gjennomføringsfasen blir heller ikke dokumentert, men en gjennomgang av diverse hjemmesider og prosjektsider viste også noe samarbeid. Markedsføring sammen kan gi sine fordeler om man har samarbeidet om regulering og bygging ved at man for eksempel kan ha ett reklamebyrå og én hjemmeside. Har man samarbeidet om både regulering og markedsføring vil det være naturlig å anta at man har samarbeidet gjennom hele verdiskapningen. Kanskje har man også hatt et joint venture i de tilfellene.

4.4 Delproblemstilling 4: Har samarbeid vært frivillig eller påtvunget fra kommunens side?

4.4.1 Presisering

Gjennom Plan- og bygningsloven har kommunen mulighet til å pålegge felles planlegging for flere eiendommer. Dette må være en del av kommuneplanens arealdel i form av en hensynssone, og er ikke noe kommunen kan kreve i etterkant. Det kan legges frem ønske om det, under samtaler og planlegging med kommunen. Problemstillingen ønsker å belyse om eventuelle samarbeid har vært frivillige, eller om kommunen har vært medvirkende i samarbeidene som har skjedd. Om samarbeidene har vært påtvunget vil dette påvirke formen til samarbeidet, da man kanskje ikke hadde gått inn i samarbeidet frivillig.

4.4.2 Intervjuobjektene svar

- Har samarbeidet vært frivillig, eller har noe av det vært påtvunget av kommunen/reguleringsplan?

Er det slik at mye av samarbeidet mellom utviklere har vært påtvunget av kommunen? Eller velger man heller å vente, sende inn forslag eller kjøpe ut andre eiere fremfor å samarbeide?

Siden A i utgangspunktet ikke har samarbeidet med noen i drammensområdet, ble spørsmålet formulert på en annen måte, men han hadde ikke opplevd at kommunen har brukt tvang gjennom plan- og bygningsloven, men har kommet med retningslinjer i kommunedelplan og arealplan. Han mener det ofte er kommunen som “kjører den prosessen” med regulering av transformasjonsområdet og mener det ikke bare er positivt.

B mener han har opplevd at kommunene har brukt bestemmelsen, men ikke i form av bestemmelse i kommunedelplan, men at kommunen var tydelig, under orienteringsmøte, på at de ønsket at de samarbeidet med nærliggende eiendommer. Det var da snakk om en overordnet plan om transport, adkomst, utnyttelse, høyde og funksjon.

C jobber med et prosjekt hvor han har vært med på å ta et helhetlig grep og fått med de 20 andre grunneierne på å levere et planforslag som tar for seg hele bydelen. Bedriften eier selv omtrent halvparten av eiendommene i området, og fikk i oppdrag av nabokommunen å levere planforslaget. Drammen kommune og nabokommunen er begge nødt til å godkjenne planen, på grunn av den geografiske plasseringen og påvirkningen.

D får spørsmålet, men svarer nølende at det handler mer om “synergi til å gjøre det”. Om det er flere aktører innenfor et regulert område blir det lettere å samarbeide, sier han. Det er vanskelig å se om det kommer frem noe av å studere ansiktsuttrykket, da vi har på munnbind, men det virker ikke som om han reagerer på at jeg spør om kommunen har pålagt samarbeid.

E kan ikke huske om kommunen har brukt hensynssone for samarbeid, men ser ikke bort fra at det kan ha skjedd. Han konkluderer med at det for det meste har vært frivillig samarbeid.

4.4.3 Drøftelse

Spørsmålet blir formulert på litt forskjellige måter, for at intervjuobjektene skal skjønne spørsmålet best mulig, men litt forklaring må til. Det virker som ikke alle er klar over kommunens mulighet til å lage hensynssoner i kommuneplanens arealdel, hvor de pålegger felles planlegging jf. Plan- og bygningsloven §11-8 (3) litra e (se kapittel 3.2.2). Det å pålegge felles planlegging for flere eiendommer må føres inn i kommuneplanen for å være bindende, hvis ikke må kommunen bruke andre hjelpemidler eller incentiver for at utbyggere skal samarbeide uten at det skjer på eget initiativ. B mener han har vært med på et slik tilfelle, og påpeker at kommunen ikke brukte det som en hensynssone i kommuneplanen. Kommunen hadde heller vært tydelig på at de ønsket helhetlig utvikling av området under orienteringsmøte, noe som ikke blir det samme som bestemmelsene i Plan- og bygningsloven §11-8 (3) litra e. Siden det ikke blir nevnt noen andre hendelser, antar jeg at det ikke er tilfellet og at kommunen da kun har lagt fram et tydelig ønske om felles planlegging for et område. Et ønske om felles planlegging stemmer godt overens

med kommuneplanens arealdel hvor det kom fram under forskjellige strategier at det er ønskelig med helhetlig planlegging som nevnt i delkapittel 3.2.2 siste avsnitt. Samme kommuneplan har heller ingen hensynssoner som stemmer overens med §11-8 (3) litra e, som tyder på at kommunen ikke ønsker å bruke slike bestemmelser eller ikke har sett et behov for det.

E husker ikke om han har vært borti at kommunen har brukt denne bestemmelsen, mens C holder på med et prosjekt hvor det er gjort helhetlige grep og de har fått med seg de rundt 20 andre grunneierne på å levere et planforslag. Denne planen tar for seg en hel bydel og ligger tett inntil nabokommunen, så de trenger godkjennelse fra begge kommunene kommer det fram.

Planforslaget er et oppdrag fra nabokommunen, og jeg tolker det slik at han ikke har blitt møtt med kommuneplanens arealdel og Plan- og bygningsloven §11-8 (3) litra e.

Dette kan tyde på at om det har skjedd, har det vært en så liten ulempe eller kanskje til og med vært aktuelt på forhånd å planlegge for samarbeid, at man ikke har tenkt noe mer over det. Jeg fikk heller ingen nevneverdige reaksjoner, hverken muntlig eller som jeg kunne observere, hvis jeg påpekte tvangen fra kommunen, så sammen med svarene tyder mye på at samarbeid har foregått på frivillig basis, med lite påvirkning fra ytre krefter. Det er nok ikke umulig at kommuner ytrer et ønske om felles planlegging, om de kjenner til andre planer i nærheten, men å være tydelig på et ønske om samarbeid, og å bruke bestemmelsene i Plan- og bygningsloven §11-8 (3) litra e er ikke det samme. Det virker som D sitt utsagn om at det er lettere å samarbeide om det er flere aktører innenfor et regulert område virker som det mest sannsynlige, heller enn at kommunen har lagt opp til det.

Om de horisontale samarbeidene hadde vært påtvunget av kommunen, gjennom bruken av plan- og bygningsloven §11-8 (3) litra e, ville man trolig ikke fått de samme svarene. Selv om man kunne hatt positive erfaringer fra slike samarbeid, ville intervjuobjektene trolig husket det i større grad, da det ville påvirket prosjektene på en eller annen måte. Ness og Øyasæter (2018, side 152) stiller spørsmål ved hvordan gjennomføring av slike pålegg fra kommunen skal gjennomføres. Om man må inkludere alle grunneierne innenfor hensynssonen i planleggingen kan det fort bli mange kokker og mye søl, sammenlignet med en situasjon hvor hvem som helst av grunneierne innenfor hensynssonen kan sende inn en plan som omfatter alle eiendommene uten at de andre er inkludert i planleggingen. De nevner at ordlyden ikke legger opp til en begrensning av hvem som kan legge frem planforslag (Ibid). Siden det ikke er funnet bruk av plan og bygningsloven §11-8

(3) litra e i de to kommuneplanene som ble nevnt i kapittel 3.3 tyder det på at bestemmelsen ikke er blitt brukt på lenge, om den er blitt brukt. Det stemmer også godt overens med det intervjuobjektene svarte, og vi kan med trygghet anta at de samarbeidene som har foregått har vært på frivillig basis.

Svarene intervjuobjektene har gitt og det at bestemmelsen i Plan- og bygningslovens §11-8 (3) litra e ikke er brukt i nåværende eller forrige kommuneplan tyder på at det er frivillig. Det at samarbeidet er frivillig viser at de greier å se forbi konkurransesituasjonen de er i, om det kan lønne seg. Dette er i utgangspunktet positivt og viser at eiendomsutviklere heller vil samarbeide mot et felles mål, heller enn å ødelegge for konkurrenten, så lenge det er lønnsomt, som nevnt i kapittel 3.1.6 om utviklersamarbeid. Det motsatte kunne tydet på at de ikke var villige til å hjelpe konkurrenten uten at noen måtte overtalt dem eller brukt incentiver.

5. Avslutning

5.1 Konklusjon

Delproblemstillingene som er drøftet i kapitlene 4.1.3, 4.2.3, 4.3.3 og 4.4.3 legger grunnlaget til konklusjonen for hovedproblemstillingen.

Delproblemstilling 3 avdekker at selv om de fleste ser på samarbeid som noe positivt, ble det påpekt at horisontalt samarbeid er noe de ikke tenker så mye på, og at det foregår i liten grad. Det virker nesten som om noen henger litt igjen i tankene om at Drammen er et lukket marked, men at det samarbeides lite er nok ikke spesielt for Drammen. Når det kommer til samarbeidene som faktisk foregår eller har foregått i Drammen, virker det som om mye av det skjer i tidligfase. Noen har samarbeid gjennom hele utviklingsprosessen, men det virker ikke som om de kun samarbeider om markedsføring og salg etter at de har planlagt, regulert og bygget hver for seg. I tidligfase og reguleringsfasen handler samarbeidene om kapital og kompetanse. Selv om de har brukt forskjellig ord for å beskrive det, slik som gjennomføringsevne, løfteevne og risikoprofil, er det vanskelig å se at det skal være noe annet de henter fra hverandre. Samarbeidet de har virker sterkt, selv om det er midlertidig, og gjenspeiles i den positive innstillingen til de som har hatt prosjekter med horisontalt samarbeid. At man legger en innsats og satser på samarbeid som gjennomføres tyder på at man ikke trekker seg så fort når man samarbeider nærme kjernevirksomheten, og dette stemmer overens med Haugland (1996). Hvorfor man ikke ser horisontalt samarbeid oftere handler nok om timing og mulighet. Som Eika (2020) skriver i sin avhandling er det et veldig begrenset tidsrom hvor horisontalt samarbeid er aktuelt. De fleste vil hjelpe konkurrentene sine dersom man kan rettferdiggjøre fordeler opp mot kostnader, men ofte ønsker man å realisere prosjektet med en gang. Å vente på at en forespørsel om samarbeid skal vurderes av de andre kan være risikabelt. Det skal ikke så mye til for å ødelegge en kontantflyt, som jeg erfarte i faget APL350, hvor små justeringer i tid kan endre prosjektets lønnsomhet drastisk.

Så hvordan er det horisontale samarbeidet mellom boligutviklere i Drammen? Horisontalt samarbeid skjer ikke så ofte, men når det først skjer tyder mye på at det hovedsakelig foregår på et tidlig stadium av utviklingsprosessen, med åpenhet og sterke bindinger.

5.2 Egenrefleksjon

Denne masteroppgaven handler om horisontalt samarbeid mellom eiendomsutviklere, et tema det finnes lite teori om. Jeg har hentet teori om samarbeid hos teknologibedrifter og eiendomsutvikling for å prøve å sette dette sammen til hva horisontalt samarbeid mellom eiendomsutviklere er. Som alle oppgaver har denne også sine svakheter og mangler. Siden kompetansen min hovedsakelig ligger innenfor eiendomsfag og ikke samarbeid, er det vanskelig å vurdere om denne er tilstrekkelig. Det har også vært metodiske begrensninger, hvor det hadde vært en fordel å kunne intervjuet flere. Jeg prøvde å få kontakt med utviklere som opererer nasjonalt, ikke kun lokalt, uten hell. Funnene viste en retning, selv om det var en spredning i svarene. Flere svar kunne enten tydeliggjort spredningen eller gitt en tydeligere retning.

Data er innhentet gjennom intervjuer, hjemmesider og planbeskrivelser. Intervjuene og hjemmesidene alene stiller noe svakt da man kan få feil bilde av hva som foregår. Planbeskrivelsene har hjulpet med å understøtte det som er blitt sagt under intervjuene og funnet på hjemmesider. Intervjuene har den svakheten at man kan feiltolke det som blir sagt eller en situasjon. Å inkludere en kvalitativ undersøkelse eller hatt en ekstra person til å lytte til hva som ble sagt kunne redusert eventuelle feil, men dette har begrenset seg i tids- og ressursbruk.

Intervjuobjektene har vært fra forskjellige boligutviklere i Drammensområdet. Det er ikke tatt hensyn til størrelse på bedriften eller kjønn som ble intervjuet. Det har bevisst ikke blitt valgt ut kun en stillingstype eller leder, men tilfeldige ansatte som jobber i bedriften innenfor eiendomsutvikling. Det er vanskelig å si om pandemien har påvirket antallet som har respondert på forespørsel om intervju, eller om det er andre faktorer som sesong og pågående prosjekter som har vært grunnen til dette.

Kilder

Lover

Lov 27. Juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven)

Lov 15. Juni 2018 nr. 38 om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)

Forarbeider

Ot. prp nr. 32 (2007-08)

Litteratur

Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2019) *Business Research Methods*, United Kingdom: Oxford university press

Bøyum, J. G. & Vågåsar, M. (2019) *Samarbeid gir bedre eiendomsutvikling*. Masteroppgave. Ås, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Dalland, O. (2018) *metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal forlag

Dkeu.no1: u.å., *Tangenkaia*, s.l., Tilgjengelig:

<https://drammenkommuneeiendomsutvikling.no/prosjekt/tangenkaia/> (Lest: 01.02.21)

Dkeu.no2: u.å., *Hollenderkollen*, s.l., tilgjengelig:

<https://drammenkommuneeiendomsutvikling.no/prosjekt/hollenderkollen/> (Lest: 01.02.21)

Dkeu.no3: u.å., *Skalstadskogen*, s.l. tilgjengelig:

<https://drammenkommuneeiendomsutvikling.no/prosjekt/skalstadskogen/> (Lest: 01.02.21)

Drammen kommune (2015) *Kommuneplanens arealdel 2014-2036*, s.l., tilgjengelig:

https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602335/Dokumenter/KP_335_Planbeskrivelse_20151005.pdf (Lest 24.01.21)

Drammen kommune, (2003), *Kommuneplan 20003-2014*, Drammen., tilgjengelig:

https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602KPL_20030617/Dokumenter/KPL_20030617_Kart.pdf (Lest 26.04.21)

Eika, A. (2020) *Cooperation and competition in urban redevelopment*. Hovedoppgave. Ås, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

- Haugland, Sven A., (1996) Samarbeid, allianser og nettverk. Oslo: Tano Aschehoug
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Ness, S. & Øyasæter, A.S. (2018) *Eiendomsutvikling – fra planlegging til ferdigstillelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Norsk senter for forskningsdata (u.å.) *Personverntjenester*. s.l. Tilgjengelig:
<https://www.nsd.no/personverntjenester/> (Lest 20.01.21)
- Oxer.no1: u.å., *Skramstadkvartalet*, s.l., Tilgjengelig:
<http://www.oxer.no/eiendom/drammen/skramstadkvartalet-drammen/> (Lest: 01.02.21)
- Pedersen, O. j., Sandvik, S., Skaaraas, H., Ness, S., Os, A. (2000) *Plan- og bygningsrett del 1 planlegging og ekspropriasjon* 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Planbeskrivelse1: Drammen kommune (2018), Gisline webplan, s.l., Tilgjengelig:
https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602372/Dokumenter/0602372_Planbeskrivelse_20200218.pdf (Lest: 26.01.21)
- Planbeskrivelse: Drammen kommune (u.å.), Gisline webplan, s.l., Tilgjengelig:
https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602394/Dokumenter/0602394_Planbeskrivelse_20200526_1.pdf (Lest: 28.01.21)
- Planbeskrivelse2: Drammen kommune (u.å.), Gisline webplan, s.l., Tilgjengelig:
https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602322/Dokumenter/322_Planbeskrivelse_20160621_1.pdf (Lest: 28.01.21)
- Planbeskrivelse3: Drammen kommune (2015), Gisline webplan, s.l., Tilgjengelig:
https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602337/Dokumenter/337_Planbeskrivelse_2015-04-28_1.pdf (Lest: 28.01.21)
- Planbeskrivelse4: Drammen kommune (u.å.), Gisline webplan, s.l., Tilgjengelig:
https://kart.drammen.kommune.no/planarkiv/3005/0602358/Dokumenter/358_Planbeskrivelse_20150616.pdf (Lest: 29.01.21)

Vedlegg

Vedlegg 1: Norsk senter for forskningsdata (se neste side)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjektittel

Horisontalt samarbeid i Drammen

Referansenummer

691188

Registrert

07.01.2021 av Govinda Hong An Hillestad - govinda.hong.an.hillestad@nmbu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Terje Holsen, terje.holsen@nmbu.no, tlf: +4767230702

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Govinda Hillestad, ghillestad93@gmail.com, tlf: 90763439

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.06.2021

Status

24.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

24.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021

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).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller 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