



Oppgavens tittel: Tidligfasens påvirkning til en effektiv og vellykket reguleringsprosess	Dato: 13.06.2018
	Antall sider (104):
	Masteroppgave x Prosjektoppgave
Navn: Sondre Tragethon	
Faglærer/veileder: Gunnar Leikvam	

Ekstrakt:

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvorvidt det arbeidet som gjøres av eiendomsutvikler i tidligfasen påvirker til en effektiv og vellykket reguleringsprosess. I den sammenheng er det utarbeidet en problemstilling og fire forskningsspørsmål som skal besvare hvorvidt tidligfasen påvirker reguleringsprosessen.

Hovedproblemstillingen er: *hvordan bidrar det arbeidet eiendomsutviklerne gjør i tidligfasen til en effektiv og vellykket reguleringsprosess?* Videre er forskningsspørsmålene utformet for å besvare hvorvidt kommunikasjon og interessent- og risikoanalyse påvirker reguleringsprosessen, samt hvilke tidlige prognoser eiendomsutvikler har av reguleringsprosessen og hvilke formelle og uformelle krav kommunen har til et planforslag.

Oppgaven er inneholder relevant fagteori innenfor aktørene i reguleringsprosessen, eiendomsutvikling og teori fra planprosessen med tilvirkede lover og forskrifter. Videre er det innhentet teori rundt kommunikasjon.

Datainnsamlingsmetoden brukt i studiet er dybdeintervju, hvor det er intervjuet fem eiendomsutviklere og tre ansatte fra ulike kommuners administrasjon.

Funnene og resultatet av studien har vist at kommunikasjon og tillit er viktige faktorer for gjennomføringen av en vellykket og effektiv reguleringsprosess, og man kan benytte tidligfasen til å opprette og vedlikeholde en positiv kontakt med motparten. Videre er det mange forhold og premisser som må leveres gjennom et planforslag, og det vil derfor være nødvendig å kartlegge hvilke forhold som må arbeides med samt hvilket detaljeringsnivå planforslaget burde ha.

Stikkord:

1. Tidligfasen
2. Reguleringsprosessen
3. Eiendomsutvikling
4. Kommunikasjon


(sign.)

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på masterstudiet i Eiendomsutvikling og -forvaltning, ved NTNU (Trondheim). Oppgaven ble påbegynt høsten 2017 og ferdigstilt våren 2018. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er vurderingsgrunnlaget for faget AAR4992 - Masteroppgave i eiendomsutvikling og -forvaltning.

Temaet i oppgaven er tidligfase og reguleringsprosess, der formålet har vært å kartlegge hvordan eiendomsutviklers arbeid i tidligfase påvirker den videre reguleringsprosessen. Videre er det studert hvorvidt kommunikasjonen mellom eiendomsutvikler og kommune kan påvirke reguleringsprosessen.

Det er med stor glede jeg vil takke min veileder, Gunnar Leikvam. Leikvam har gitt gode tilbakemelding, innspill og råd gjennom hele prosess. Videre vil jeg takke alle eiendomsutviklere og kommuneansatte som har bidratt gjennom svar på dybdeintervju, e-post og på andre områder.

Forfatteren av oppgaven er Sondre Tragethon. Tragethon har fra tidligere en bachelorgrad fra økonomi og ledelse fra Universitetet i Sørøst-Norge (USN).

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven har vært å kartlegge hvordan det arbeidet eiendomsutvikler gjør i tidligfase påvirker den videre reguleringsprosessen. Regulering er en komplisert og langtekkelig prosess og det er tydelig at denne fasen i et eiendomsprosjekt er viktig. Gjennom teorien har man gjentatte ganger blitt fortalt hvor viktig tidligfasen er for den videre prosessen og ikke minst det endelige resultatet. På bakgrunn av dette var det interessant å forske på hvordan utvikler kan mestre tidligfasen for å oppnå en effektiv og vellykket reguleringsprosess. Interessen for dette har vært drivkraften for å formulere følgende problemstilling: *Hvordan bidrar det arbeidet eiendomsutviklerne gjør i tidligfasen til en effektiv og vellykket reguleringsprosess?* For å besvare problemstillingen er det utformet fire forskningsspørsmål som tar for seg hvorvidt kommunikasjon og interessent- og risikoanalyse påvirker reguleringsprosessen, samt hvilke tidlige analyser eiendomsutvikler har av reguleringsprosessen og hvilke formelle og uformelle krav kommunen har til et planforslag.

Datainnsamlingsmetodene brukt for å besvare denne problemstillingen er dokumentstudier og dybdeintervju. Dokumentstudiene består hovedsakelig av kartlegging av arbeidsmetoder og forhold hos eiendomsutviklers tidlige fase samt studie av kommuners veiledere og anbefalinger for premisser som skal inngå i planforslaget. Videre er det innhentet informasjon angående den nye forskriften om behandling av private forslag til detaljregulering etter plan- og bygningsloven og gjennomføringen av oppstartsmøte. Dybdeintervju ble benyttet for å kartlegge kommune og eiendomsutviklers erfaringer med tidligfasen og hvordan denne fasen påvirker reguleringsprosessen. Det er gjennomført totalt åtte intervju, tre med eiendomsutvikler og fem med representanter fra kommunen.

Funnene og resultatet av studie har først og fremst vist en del variasjon i gjennomføringen av tidligfasen og oppstartsmøte. Hele eiendomsutviklingsprosessen er personavhengig som betyr at deltagende enkeltpersoner påvirker prosessen ved deres personlighet, risikoaversitet, ønske om kommunikasjon og så videre. Samtidig er det eksterne faktorer som påvirker tidligfasen og resten av utviklingsprosessen. Et eiendomsprosjekt har som oftest mange berørte med eller

uten innsigelsesmyndighet. Det interessante når det kommer til eksterne interessenter er manglende krav om hensyn til disse i plan- og bygningsloven, det er derimot kun lovpålagt å medvirke disse i prosessen. Dette gjenspeiler seg i tidligfasen ved at eiendomsutviklere ikke ser på naboer og andre mindre interessenter som stor trussel for reguleringsprosessen.

Når det kommer til hvilke forhold og premisser som må besvares i planforslaget som sendes ved anmodningen til oppstartsmøte er dette også varierende. Forskjellige kommuner har ulike preferanser, og hvert prosjekt har ulike forhold som må undersøkes og bearbeides. Det funnene fra intervjuene har vist er at hvilke premisser som skal inngå og hvilket detaljeringsnivå planforslaget skal ha bør diskuteres mellom kommunen og utvikler før oppstartsmøte. Dette betyr at det kan forekomme uformell kommunikasjon mellom partene i tidligfasen. Resultatet i oppgaven har vist at god kommunikasjon og tillit har stor påvirkning for den videre reguleringsprosessen, som videre fører til at parterne streber etter å ha et godt forhold og opprettholde tillitten. Forhold i oppgaven har vist at det viktigste arbeidet som eiendomsutvikler gjør i tidligfasen er å kartlegge krav og ønsker fra kommunen og politikere, samt opprette en positiv kontakt for å redusere nervøsiteten mellom partene.

Abstract

The objective of this study has been to map out how the work of property developers in the early stages influence the zoning and planning process. The zoning and planning process is a complex and tedious process and it is clear that the early phase is important. Through the theory, it has been repeatedly told how important the early phase is for the further process and the final result. Furthermore it was interesting to research how developers can master the early stages to achieve an effective and successful zoning and planning process. Based on this, the following main thesis has been formulated: *How does the work that property developers make in the early stages contribute to an effective and successful zoning and planning process?* To answer the thesis, four research questions has been formulated to determine whether communication and risk analysis affect the zoning and planning

process, as well as what early forecasts property developers have for the zoning and planning process and what formal and informal requirements the municipality have.

Data collection methods used to answer this thesis is document studies and in-depth interviews. Document studies consist mainly of mapping the working methods of property developers' early stages as well as studies of municipal guides and recommendations for the work in early stages. In-depth interviews were used to identify the experience of the municipality and property developers in the early stages and how this phase affects the zoning and planning process. A total of eight interviews have been conducted, three with property developers and five with representatives from the municipality.

The findings and results of the study has primarily shown some variation in the implementation of early stage and the start-up meeting. The entire property development process is personal-related, which means that the participating individuals influence the process by their personality, risk aversion, desire for communication and so on. At the same time, external factors affect the early phase and the rest of the development process. A real estate project usually affect many individuals. The strange thing when it comes to external effects is the lack of required consideration for these in plan- og bygningsloven, but it is only legally required to include them in the process. This is reflected in the early stages by property developers not looking at neighbors and other smaller affected as a major threat to the zoning and planning process.

What premises to be answered in the draft plan submitted at the request for start-up meeting vary. Different municipalities have different preferences, and each project has different conditions that need to be investigated and processed. The findings from the interviews have shown what premises should be included and what level of detail in the plan proposal should be discussed between the municipality and developer before the start-up meeting, which means that there may be informal communication between the parties in the early stages. This paper has shown that good communication and trust have a major impact on the further regulatory process, which further causes the parties to maintain a good relationship and trust. Conditions in the study has shown that the most important work a property developer

are doing in the early stage is to identify the requirements and wishes of the municipality and politicians, as well as establish a positive contact to reduce nervousness between the parties.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract.....	III
Innholdsfortegnelse.....	VI
Figurliste	VIII
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Tidligere forskning	2
1.3 Problemstilling	3
1.3.1 Forskningsspørsmål.....	3
1.4 Avgrensning	4
2 Teori	6
2.1 Aktørene i reguleringsprosess	6
2.1.1 Eiendomsutvikler.....	6
2.1.2 Kommune og planmyndighet.....	7
2.1.3 Forholdet mellom aktørene	7
2.2 Eiendomsutviklingsprosessen.....	9
2.3 Tidligfase	10
2.3.1 Påvirkningsmulighet i eiendomsutviklingsprosessen	14
2.4 Oppstartsmøte.....	15
2.5 Plansystemet.....	16
2.5.1 Plan- og bygningsloven.....	16
2.5.2 Reguleringsplan	17
2.5.3 Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering	18
2.6 Planprosessen.....	19
2.7 Risiko	22
2.7.1 Interessentanalyse.....	25
2.8 Prosjektteori	26
2.8.1 Vellykkede prosjekter	26
2.9 Kommunikasjon	28
2.9.1 Kommunikasjonens funksjon.....	29
3 Metode.....	31
3.1 Forskningsmetode	31
3.2 Anvendt metode	32

3.2.1 Dokumentstudier	32
3.2.2 Intervjuer	34
3.3 Etikk	35
3.4 Oppgavens validitet og reliabilitet	36
4 Funn og resultat	39
4.1 Aktørene i undersøkelsen	39
4.2 Effektiv og vellykket reguleringsprosess	39
4.2.2 Eiendomsutviklers syn	40
4.2.3 Kommunens syn	41
4.3 Tidligfasen hos eiendomsutvikler	42
4.3.1 Tidligfasens steg	42
4.3.2 Arbeidet i tidligfase	43
4.3.3 Kommunens forventninger	46
4.3.4 Oppsummerende tabell	49
4.4 Oppstartsmøte	50
4.4.1 Eiendomsutviklers erfaring	51
4.4.2 Kommunens erfaring	52
4.4.3 Oppsummerende tabell	56
4.4.4 Ny forskrift	57
4.5 Kommunikasjon	58
4.5.1 Formell kommunikasjon	58
4.5.2 Uformell kommunikasjon	59
4.5.3 Relasjon mellom partene	61
4.5.4 Kommunikasjonens påvirkning av prosessen	63
4.6 Risiko og interesser	64
5 Diskusjon	67
5.1 Eiendomsutviklers analyse av reguleringsprosessens forløp	67
5.2 Kommunikasjonen mellom partene	70
5.3 Forventningene fra kommunen	75
5.3.1 Detaljeringsnivå	76
5.3.2 Ny forskrift	78
5.4 Interessenters påvirkning i tidligfasen	80
6 Konklusjon	84
6.1 Avsluttende konklusjon	84
6.2 Videre forskning	87
6.3 Kritikk til oppgaven	87

7 Litteraturliste	90
8 Vedlegg.....	93
8.1 Intervjuguide eiendomsutvikler	93
8.2 Intervjuguide kommune	95

Figurliste

Figur 1: Iterativ fasemodell med tilkoblingssløyfer (Leikvam og Olsson, 2014. s. 26)	9
Figur 2: Sekvensmodellen (Røsnes & Kristoffersen, 2014. s. 13).....	11
Figur 3: Påvirkningsmulighet (Samset, 2008. s. 48)	15
Figur 4: Planprosessen. (Leikvam & Olsson, 2008).....	20
Figur 5: Usikkerhet og informasjon (Samset, 2008. s. 60)	22
Figur 6: Vellykkethet i prosjekter (Samset, 2008. s. 23).....	27
Figur 7: Anvendt metode.....	32

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Gjennom masterprogrammet Eiendomsutvikling og -forvaltning på NTNU har jeg opparbeidet meg en interesse for tidligfasen hos eiendomsutvikler samt reguleringsprosessen. Studiet har vist flere perspektiv for prosessen, noe som har gjort meg nysgjerrig på forholdet og kommunikasjonen mellom utbygger og kommunen. Det vil bli interessant å sammenligne teorien fra studiet og hvordan det fungerer i praksis.

I 2015 lanserte Norsk eiendom en rapport, effektive planprosesser, og sier at rapporten kommer som følger av at reguleringsplaner etter plan- og bygningsloven tar lengre og lengre tid (Norsk Eiendom, 2018). Den første januar 2018 kom forskriften om behandling av private forslag til detaljregulering etter plan- og bygningsloven. Formålet med forskriften er å kunne å skape mer effektive og forutsigbare planprosesser. Det at staten har utarbeidet en ny forskrift for å effektivisere planprosessen er et tydelig tegn på at eiendomsbransjen ønsker en raskere og bedre reguleringsprosess. Videre dukker det opp artikler i media som omhandler den lange saksgangen i reguleringsprosessen. Alt dette tyder på at reguleringsprosessen per dags dato tar for lang tid og at ønske om en mer effektiv og vellykket reguleringsprosess absolutt er til stede.

For meg virker det som om reguleringsprosessen er en komplisert og langtekkelig prosess og det er tydelig at denne fasen i et prosjekt er viktig. Det blir lagt ned utallige arbeidstimer og store summer for å gjennomføre reguleringsprosessen, så hvordan kan arbeidet i tidligfasen påvirke dette? Jevnt gjennom studiet har teorien fortalt at tidligfasen er essensiell i prosjektet. Torgersen et al. (2016) har skrevet en veileder for tidligfasen i byggeprosjekter. Her står det blant annet at kjennetegn ved vellykkede byggeprosjekter er det grunnlaget som legges i tidligfasen. Det gjelder å velge riktig prosjekt for så å sikre en vellykket gjennomføring, og dette gjøres i nettopp tidligfasen. På grunnlag av dette ønsker jeg å se om utvikler har mulighet til å påvirke reguleringsprosessen ved det arbeidet som blir gjennomført i denne fasen.

1.2 Tidligere forskning

En rask og effektiv reguleringsprosess er ikke et nytt forskningsområde. Det er skrevet en rekke masteroppgaver om reguleringsprosessen og hvordan man kan optimalisere denne. Helgø (2016) har gitt ut en masteroppgave som beskriver hva som kjennetegner reguleringsprosesser som går fort. Oppgaven tar utgangspunkt i et studie på fem caser, hvor utbyggerne, forslagstillere og saksbehandlere fra kommunen er blitt intervjuet. I oppgaven kommer det frem at det en gjennomgående mangel på kommunikasjon, tillit og respekt mellom aktørene. Hun skriver videre at det kan virke som om aktørene jobber mot hverandre istedenfor å samarbeide mot et felles mål. Avslutningsvis konkluderer studiet med at forholdet til overordnet plan- og hvorvidt prosjektet er i tråd med den, saksbehandlerens kompetanse, innstilling og grad av involvering påvirker fremgangen i reguleringsprosessen. Under saksbehandlingen vil det sannsynligvis også dukke opp faktorer som utsetter prosjektet. Dette kan være stopp i saksbehandlingen, merknader og innsigelser fra andre myndigheter (Helgø, 2016). Denne masteroppgaven vil være relevant da det er ønskelig å undersøke om man gjennom tidligfasen kan sette grunnlaget for en bedre regulering. For mange vil nettopp tidsbruken være den viktigste faktoren for å definere om reguleringsprosessen var effektiv eller ikke.

Skålnes og Hammerhaug (2013) har skrevet en masteroppgave om hvordan man gjennomfører vellykkede reguleringsprosesser. Oppgaven er basert på et studie av seks caser, der tre caser oppfattes som vellykket og tre mindre vellykket. Skålnes og Hammerhaug har tatt et utgangspunkt i at det er fem faktorer som påvirker vellykketheten til en reguleringsprosess. Det er så blitt studert i hvor stor grad disse faktorene bestemmer hvor vellykket prosessen var. Faktorene er ressurstilgang, aktørsammensetning, interessenthåndtering, tid og mål og rammer. Det kommer frem at det å ha en felles forståelse om veldefinerte mål er en viktig suksessfaktor for reguleringen. Andre faktorer som er avgjørende er ressurstilgang, interessenthåndtering og tid. Studie konkluderes med at det er den totale summen av alle faktorene som avgjør hvor vellykket reguleringsprosessen var (Skålnes & Hammerhaug, 2013). Denne masteroppgaven viser faktorer som kan bidra til å gjennomføre en effektiv og vellykket reguleringsprosess. Dette er meget relevant for denne oppgaven, da det er ønskelig å forske videre på hvor viktig tidligfasen er for

vellykketheten i reguleringsprosessen. Det vil da være naturlig å undersøke om disse faktorene blitt vurdert allerede i tidligfasen av prosjektet.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av temaet til oppgaven og hva som er tidligere nevnt i kapitlet er det utformet en problemstilling. Hensikten med dette er å sette klare rammer på hva som skal forskes på. Følgende problemstilling er formulert:

Hvordan bidrar det arbeidet eiendomsutviklerne gjør i tidligfasen til en effektiv og vellykket reguleringsprosess?

1.3.1 Forskningsspørsmål

For å kunne besvare problemstillingen er det utarbeidet fire forskningsspørsmål. Formålet med spørsmålene er å besvare hvorvidt kommunikasjon og interessent- og risikoanalyse påvirker reguleringsprosessen, samt hvilke analyser utvikler har av reguleringsprosessen og hvilke formelle og uformelle krav kommunen har til et planforslag.

Forskingsspørsmål 1: Vurderer eiendomsutviklere hvordan reguleringsprosessen vil utarte seg før oppkjøp av en aktuell tomt, og vil dette påvirke kjøpsbeslutningen?

Det første forskningsspørsmålet er basert på antagelsen om at eiendomsutviklerne allerede før oppkjøp av tomten har en formening om hvordan reguleringsprosessen vil foregå.

Forskingsspørsmål 2: Hvordan er kommunikasjonen mellom utvikler og kommunen i tidligfasen?

Dette forskningsspørsmålet handler om kommunikasjonen mellom utvikler og kommunen. Det vil være interessant å undersøke om det er noe kommunikasjon mellom aktørene før selve oppstartsmøte, og i så fall hva slags kommunikasjon. Videre vil dere være naturlig å undersøke om riktig kommunikasjon i tidligfase kan bidra til en vellykket og effektiv reguleringsprosess.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke krav er det til eiendomsutvikleren ved oppstartsmøte og har kommunen noen preferanser om hva utviklerne presenterer, og vet utviklerne hva dette er?

I ulike kommuner er det forskjellige veiledere eller anbefalinger på hva oppstartsmøte er ment å oppklare. Dette er informasjon som er lett tilgjengelig på de fleste kommuners nettside. Forskningsspørsmål er utformet med hensikt å undersøke om disse anbefalingene bli fulgt og hvorvidt disse bidrar til en vellykket og effektiv reguleringsprosess. Det er også interessant å undersøke om det er andre faktorer som kan påvirke prosessen.

Forskningsspørsmål 4: Er en vellykket reguleringsprosess avhengig av god kartlegging av risiko og mulige interessenter i tidligfasen?

I litteratur kommer det stadig opp hvor viktig risikoavklaring er i tidligfasen, og en viktig del av dette er å kartlegge mulige interessenter. Det siste forskningsspørsmålet er utformet for å undersøke hvorvidt arbeidet med risiko og interessenter kan bidra til en effektiv og vellykket reguleringsprosess.

1.4 Avgrensning

Jeg ønsker å undersøke problemstillingen i flere kommuner som er lokalisert på forskjellige steder i Norge. Videre forskes det på store og mindre kommune for å få en variasjon i forskningsdataen. Det å forske på disse kommune håper jeg kan gi et godt innblikk i temaet som undersøkes. Når det er sagt så er det rikelig med andre kommuner i Norge som kan ha en annen måte å gjennomføre en reguleringsprosess på.

Datainnsamlingen baserer seg kun til kontakt med to aktører i prosessen. Aktørene som blir representert er eiendomsutvikler og saksbehandler for administrasjonen i de representative kommunene. Min vurdering er at det er disse som kan gi meg den mest presise informasjon om tidligfasens påvirkning til en vellykket reguleringsprosess. Det kan imidlertid være andre aktører i et eiendomsutviklings-

prosjekt som kan ha informasjon om dette, og da spesielt rådgivere og konsulenter for utviklere.

Det vil ikke undersøkes hvorvidt prosjektet er vellykket på lang sikt etter selve reguleringsprosessen. For denne oppgaven er det kun interessant å se hvor man kan oppnå en vellykket reguleringsprosess.

2 Teori

Dette kapitlet inneholder faglitteratur og teorien som er benyttet i oppgaven. For denne oppgaven er teori innen eiendomsutvikling, regulerings og utviklingsprosessen, plansystemet og planprosessen, risiko og prosjektteori benyttet for å legge grunnlaget for videre forskning på temaet. Hensikten med kapitlet er få et teoretiske grunnlag, samt kunne forstå og analysere de dataene som presenterer seg i senere intervju og reell praksis.

2.1 Aktørene i reguleringsprosess

I en reguleringsprosess er det en rekke aktører involvert. Det at reguleringsprosessen innebærer ulike aktører betyr at synsvinklene på prosessen vil variere. Initiativtaker har sannsynligvis et helt annet mål med prosessen enn hva saksbehandleren fra kommunen har. I denne oppgaven er det primært forhold fra eiendomsutviklers side og kommunens side som er relevant.

2.1.1 Eiendomsutvikler

I følge Leikvam og Olsson (2014) er en utvidet definisjon på eiendomsutvikling: *“Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt avkastning”*. I eiendomsutvikling er tiden mellom investering og inntekt lang, som innebærer stor økonomisk risiko. Til gjengjeld er det også store muligheter for økonomisk gevinst (Barlindhaug, 2005). Videre beskriver Barlindhaug (2005) en eiendomsutvikler som den aktøren som akkumulerer tomter for så å transformere objektet slik at det gir en økonomisk avkastning. For å oppnå en avkastning er utvikler avhengig å kartlegge hvilket produkt markedet etterspør, og har sånn sett noe av ansvaret for å mette markedet. En utvikler er derimot avhengig av offentlige myndigheter for å få godkjent eiendomsprosjektet sitt. Dette betyr at både eiendomsutvikleren og kommunen er gjensidig avhengige av hverandre. Myndigheten klarer ikke å dekke behovet i markedet alene, og utvikler er avhengig av godkjenning før inntektene kan komme (Barlindhaug, 2005).

2.1.2 Kommune og planmyndighet

Betegnelsen på en kommune er et geografisk avgrenset området og et felleskap som har en viss frihet overfor overordnede organer (Thorsnæs, 2017). Norge er et mangfoldig land, noe den store variasjon i kommunen bekrefter. Kommunenes folketall kan variere fra drøyt 200 (Utsira) til nærmere 650 000 (Oslo). Det er ikke bare i folketall hvor kommuner er forskjellig. Størrelsen varierer også fra Utsira med sine 6 kvadratkilometer til Kautokeino med 9704 kvadratkilometer. Dette gjør at alle kommuner er forskjellig organisert og som naturligvis betyr at reguleringsprosessen i hver kommune vil være noe ulik (Thorsnæs, 2017). Når det kommer til kommunens planarbeid skjer dette generelt i to deler, overordnet planlegging og byggesaksbehandling. Overordnet planlegging er generelle retningslinjer om hva som skal bygges hvor. Dette er helt nødvendig for å nå en helhetlig og samfunnsnyttig utvikling. Byggesaksbehandling er styringene av alle konkrete løsninger og forslag. Det kommer ofte initiativ fra private som må kontrolleres av kommunen. Dersom initiativet ikke er i tråd med de overordnede planene vil det bli vanskeligere å gjennomføre. Videre er det to måter å styre en kommune på her i landet (Barlindhaug, 2005). De fleste kommuner blir styrt etter formannskapsprinsippet, mens enkelte større kommuner blir styrt etter den parlamentariske modellen (Thorsnæs, 2017). Hvilken styringsform kommunen kan ha en påvirkning på hvordan reguleringsprosessen gjennomføres.

2.1.3 Forholdet mellom aktørene

Geelmyden (2008) sier i en artikkel for aftenposten at: *“Næringslivsledere er fra Mars, politiske ledere er fra Venus”*. Han forklarer videre at næringslivet som regel har kun en egeninteresse, mens politikk handler om å definere et fellesskap. Han mener det kan være vanskelig å sammenligne det private og det offentlige. Sjefer i næringslivet har sitt hovedfokus på å skape gode resultater kvartal for kvartal, mens ledere i det offentlige har fokus på å være lojal og godt likt (Geelmyden, 2008). De fleste mener nok at dette er en overdrivelse, men det er et godt eksempel på at det finnes vesentlig forskjeller mellom aktørene (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Gjennom de siste 30 årene har forholdet mellom det private og det offentlig gjennomgått en vesentlig endring. Tidligere var det vanlig at kommunen selv sto for

mye av planleggingen og gjennomføringen av eiendomsprosjekter. Ettersom kommunens oppgaver gjennom tiden har blitt utvidet og uten den samme økonomiske veksten har det ført til et mer indikativt engasjement for fysisk planlegging hos kommunene. Dette betyr at den hierarkiske styringsformen som var for 30 år siden nå har blitt flatere. Ved en flatere beslutningsstruktur ønsker man å forbedre løsninger og skape større effektivitet (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Gjennom plan- og bygningsloven er det innført en bindende arealbruk i kommuneplanen, men det er fortsatt mulig å fremme detaljplaner som er i strid med overordnet plan. Hvordan dette blir behandlet i kommunen vil variere. For eksempel kan kommunen vente med å behandle tiltaket til kommuneplanen er revidert. På grunnlag av dette bør tiltakshaver først kontakte kommunen administrasjon ved rådmann, plansjef eller bygningsjef for å orientere seg om hvilke rammer som er satt for utviklingen av eiendommen. Dette kan gi informasjon om fremtidige politiske ønsker og vedtak, planer med bestemmelser og andre forhold med betydning for utviklingen. Kommunen kan også sitte med rammer og føringer fra høyere etater som fylkeskommunen eller staten. Kommunens administrasjon kan også komme med synspunkter på utviklers ide, konsept og skisse, og videre komme med forslag til forbedringer slik at viktige interesser blir ivaretatt (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Kommunikasjon og tillit

Gjennom plan- og bygningslovgivning er kontakten mellom planmyndigheter og eiendomsutvikler beskrevet. Dette er imidlertid kun den lovfestede og formelle delen av kontaktmuligheter mellom utvikler og kommune. I tillegg til dette kan kommuner ha egne tilrettelagte rutiner for kommunikasjon med administrasjonen og politisk ledelse. Størrelsen på kommunen vil også være en vesentlig faktor. I større kommuner vil lobbyvirksomhet i hovedsak påvirke kontaktene, mens i en liten kommune der alle kjenner alle vil personlige relasjoner ha en større betydning (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Tillit kan være utfordrende da man er avhengig av en samhandling av aktører med forskjellige forutsetninger og mål ved et prosjekt. Tillit må opparbeides og oppfølges. Dette er like viktig for eiendomsutvikleren som for planmyndigheten (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Karlsen (2013) mener at tillit er den mest verdifulle faktoren når

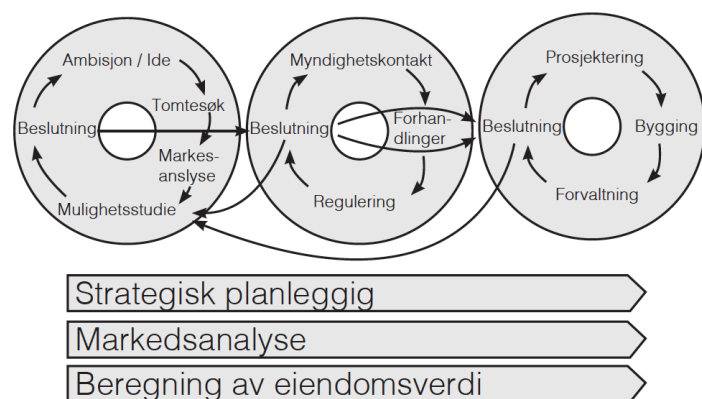
det kommer til å etablere og ivareta gode relasjoner. Dersom det er tillit mellom eiendomsutvikler og planmyndighet vil kommunikasjonen være enklere og mer effektiv. Dette vil resultere i en mer nøyaktig informasjon, bedre forklaringer på beslutninger, føre til mer åpenhet og ærlighet mellom partene (Karlsen, 2013). For å opparbeide tillit sier Karlsen (2013) at det kreves god kommunikasjon, kompetanse og samsvarende mål.

2.2 Eiendomsutviklingsprosessen

Eiendomsutviklingsprosessen deles inn i flere faser. Med grunnlag på Tor Medalens modell har Leikvam og Olsen (2014) ført opp disse fasene for prosessen. De forklarer videre at denne modellen er i samsvar med Røsnes og Kristoffersen (2009) sin modell (Se figur: sekvensmodellen).

Faser i eiendomsutvikling

1. Ide
2. Tomtesøk
3. Mulighetsstudier, konsept
4. Kalkyler
5. Strategisk planlegging
6. Myndighetskontakt
7. Rammeavklaring
8. Forhandlinger/avtaleinngåelse
9. Planlegging/regulering
10. Prosjektering
11. Markedsføring/salg
12. Bygging
13. Ferdigstilling og forvaltning



Figur 1: Iterativ fasemodell med tilkoblingsløyper (Leikvam og Olsson, 2014. s. 26)

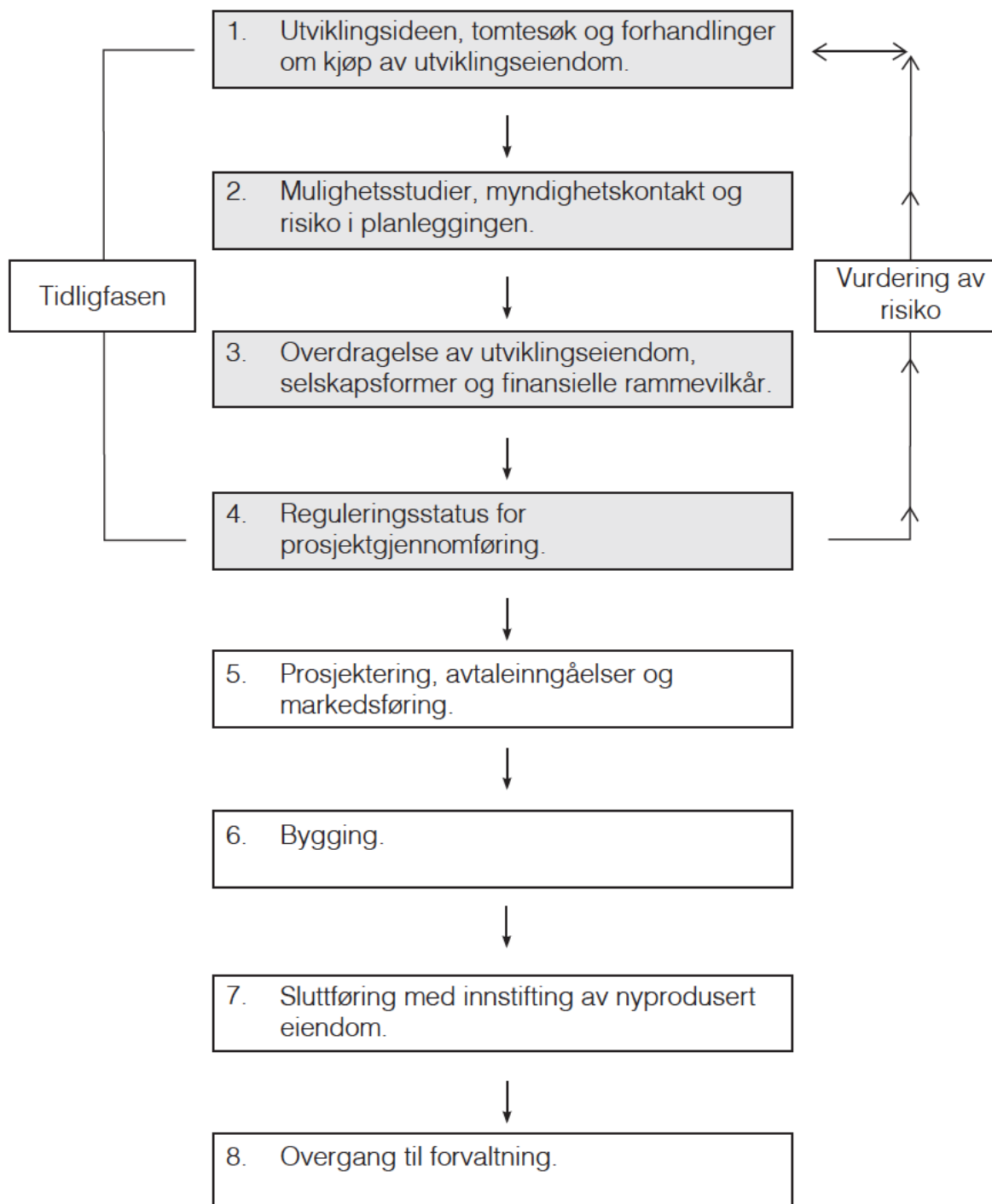
Alle disse mindre fasene kan deles inn i fire hovedfaser. Disse er: tidligfasen, reguleringsfasen, underveisprosesser og gjennomføring. Ifølge Leikvam og Olsson (2014) defineres tidligfasen i et utviklingsprosjekt som ide, tomtesøk, mulighetsstudie, kalkyler og strategisk planlegging. I boken Eiendomsutvikling i tidlig fase av Røsnes og Kristoffersen (2014) er tidligfasen i en reguleringsprosess beskrevet gjennom en sekvensmodell.

2.3 Tidligfase

Utviklingen av en eiendom består av en rekke faser. Fasene kan betraktes som ulike stadier i utviklingsprosessen, hvor en fase setter grunnlaget for neste. Inndelingen av slike faser forutsetter at det ligger funksjonelle bindinger mellom de ulike aktivitetene og gjøremålene som gjøres i fasen, og at disse er utført og avsluttet før nye gjøremål kan starte. Når det er sagt kan forskjellige gjøremål eller aktiviteter også utføres parallelt. Denne måten å gjennomføre et eiendomsprosjekt innebærer å dele prosessen inn i ulike sekvenser. Dette kalles sekvensmodellen (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Sekvensmodellen kan brukes til å tydeliggjøre hva som forstås med tidligfase i utviklingsprosessen. Alle sekvensmodeller kan være ulike, og når det kommer til hvor mange sekvenser en prosess maksimalt kan ha er dette avhengig av den som legger føringer for innholdet i prosjektet. Antall gjøremål og aktiviteter styres av ulike faktorer som anskaffelse av eiendommen og offentlig planlegging. Det offentlige beslutningssystemet er en stor faktor her, da de sitter med den overordnede styringen av eiendomsutvikling i kommunene (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014) kan sekvensmodellen bestå av totalt 8 ulike hovedaktiviteter, der de 4 første defineres som tidligfase. Alle sekvenser er beskrevet i modellen under. Det er viktig å presisere at alle gjøremål i de enkelte sekvensene ikke nødvendigvis må følge en kronologisk rekkefølge, men at flere gjøremål kan gjøres parallelt uavhengig hvilken sekvens gjøremålet er tilknyttet.



Figur 2: Sekvensmodellen (Røsnes & Kristoffersen, 2014. s. 13)

Første sekvens består av utviklingsideen, strukturere prosjektet og forberede til akkvisisjon av en potensielle eiendom. Her må utbyggeren vurdere sin egen strategi og mål opp mot markedssituasjonen. Dersom det er samsvar i markedet og utviklers

strategi kan letingen av en aktuell tomt starte, samt forhandlinger om kjøp eller samarbeid med grunneier (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Utviklingsideen kan utformes ved hjelp av historiske data som befolkningsutvikling, økonomiske og finansielle forhold, utvikling innenfor ulike næringer og bransjer samt forhold som går på trender og adferd i markedet. Analyse av disse dataene er geografisk forankret mot det området prosjektet gjennomføres. Hensikten med analysene er å skaffe seg et grunnlag for behov og etterspørsel for tenkt byggevirksomhet.

I andre sekvens har utvikler funnet en egnet tomt for prosjektet. Utvikler må så skaffe seg tilgang til eiendommen før mulighetsstudiet kan starte. Et mulighetsstudie er preget av en betydelig usikkerhet som kan berøre andre aktører. Selv om det vil være en form for usikkerhet i alle aktiviteter som gjennomføres i en utviklingsprosess er det særlig viktig å ta hensyn til det i denne sekvensen. Hensikten med den andre sekvensen er å utprøve flest realistiske muligheter for utbygging på tomten. Dette gjøres for å få innspill fra eksterne aktører som vil ha påvirkningsmakt i hva som tilslutt bygges på eiendommen. Hovedhensikten er å kartlegge om prosjektet er fysisk, finansielt, politisk og legalt gjennomførbart for alle medaktører (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Tredje sekvens omhandler den reelle overdragelsen av utviklingseiendommer. Utbygger kan da ta utgangspunkt i den gjeldende reguleringen til tomten, men i praksis hender det at den formelle overdragelsen ikke skjer før reguleringsplanen for prosjektet er godkjent. Hvilket av disse to hendelsene som inntreffer i prosjektet vil være av betydning. I forhold til mulighetsstudie vil det enkleste for utbygger normalt være å forholde seg til gjeldende regulering. Dersom overdragelsen ikke skjer før en ny reguleringsplan er godkjent må utvikler gjennomføre mulighetsstudie i to eller flere omganger; en i forbindelse med utarbeidelse av ny reguleringsplan, og en som korleksjon etter at reguleringsforslaget er godkjent (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Det kan også være nødvendig å dele mulighetsstudiet dersom planmyndighetene foretar noen endringer eller stiller krav til prosjektet under den offentlige behandlingen. For å oppsummere vil eksisterende reguleringsstatus, resultatet av

den offentlige behandlingen og overdragelsesformen være avgjørende for gjennomføringen av mulighetsstudiet. Dette gjør at studiet fort kan strekkes i tre/fire sekvenser (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

I denne sekvensen må utbygger vurdere hvordan eiendommen skal overtas. Gjennom dette må også utvikler ta stilling til hvordan prosjektet bør organiseres med tanke på usikkerhet og offentlige beslutninger som kan være av økonomisk konsekvens for prosjektet. Dette betyr at sekvens tre i praksis vil kunne fordele seg på både tidligere og senere trinn i sekvensmodellen (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

I fjerde sekvens vil utvikler vurdere den gjeldende reguleringsstatusen for tomten. Eksisterende reguleringsstatus beskriver hva kommunen tillater av arealutnyttelse, krav til utforming av bebyggelse og eventuelle interne gjøremål i planleggingen. En eiendomsutvikler må vurdere og sette seg inn i reguleringsvilkårene for eiendommen for å utarbeide en byggesøknad. Dersom vurderingen viser at gjennomføringen av prosjektet blir vanskelig med gjeldende reguleringsvilkår har utvikler to valg. Det første valget er å fremme en ny plan som er i tråd med utviklers prosjekt. Her vil det ikke være noe garanti for at det nye planforslaget blir godkjent av myndighetene. Det andre valget er å gi opp ideen om å utvikle tomten, i hvert fall for en tid (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

I mange tilfeller vil det ikke være aktuelt å inngå en avtale med grunneier om kjøp av tomt før detaljreguleringen er godkjent. Det hender også at aktører venter med eiendomsoverdragelsen til byggesøknaden er godkjent. Akkvisisjonen av eiendommen regnes ikke som avsluttet før tomten er overført til utbygger (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

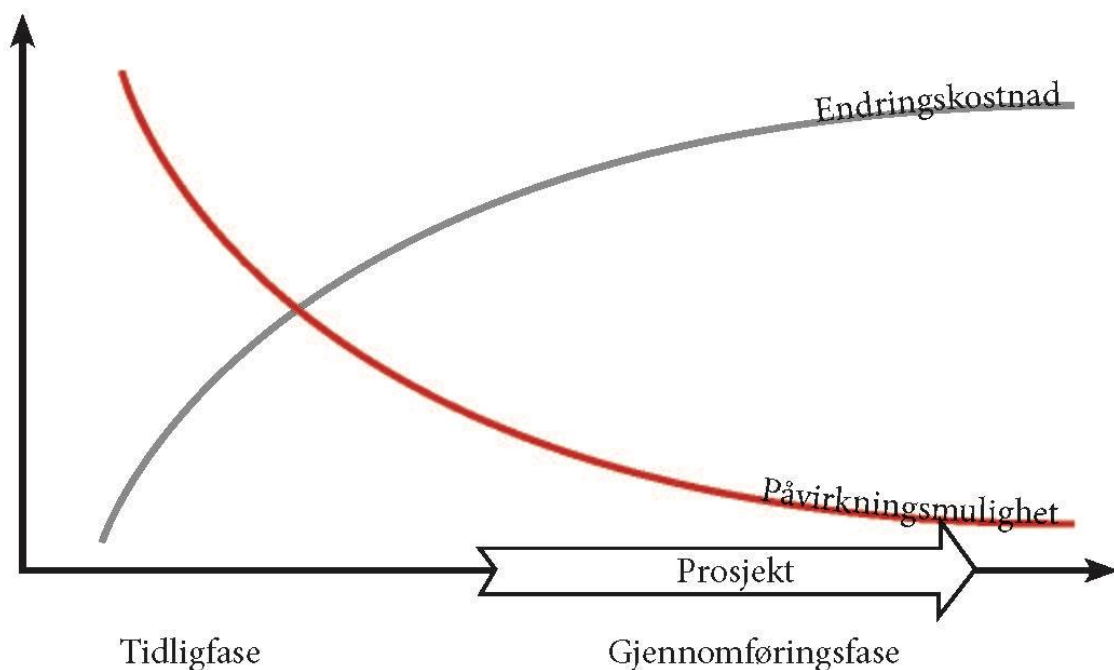
Det er disse fire første sekvensene i modellen som regnes som tidligfase i et eiendomsprosjekt. Videre i modellen kan vi se at det er fire etterfølgende sekvenser i et eiendomsprosjekt. Prosjektering, øvrige avtaleinngåelser og markedsføring, bygging, slutføring med etablering av ny eiendom og overgang til forvaltning er naturlig nok ikke en del av tidligfasen. Hvordan tidligfasen og sekvenser etter i utviklingsprosessen utarter seg er avhengig av forskjellige forhold. En viktig faktor er

kommunens rolle i tilretteleggingen og deres reguleringsmyndighet til å styre prosjektet (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Som tidligere nevnt har Leikvam og Olsson (2014) definert tidligfasen i eiendomsutvikling som ide, tomtesøk, mulighetsstudie, kalkyler og strategisk planlegging. De skriver at det ikke er noen prinsipielle forskjeller mellom modellene. En eiendomsutvikler vil ha størst fokus på de fasene som legger grunnlaget for gevinst, og de fasene risiko kan minimeres. Muligheten til å påvirke risiko samt gevinst og tap er størst i tidligfasen, og derfor er denne fasen svært viktig i utviklingsprosessen (Leikvam & Olsson, 2014).

2.3.1 Påvirkningsmulighet i eiendomsutviklingsprosessen

I følge Samset (2008) er det tidligfasen som setter premissene for prosjektet, og det er her mulighet for påvirkning er størst. Påvirkningsmulighetene avtar etterhvert som beslutninger blir fattet, alternativer valgt, strategier fastlagt, kontrakter inngås og arbeidet blir påbegynt. Som man ser fra figuren under er det størst påvirkningsmulighet og minst endringskostnad helt i starten av prosjektet. Desto lengre man kommer i prosjektet jo mindre mulighet er det for påvirkning. Dette er grunnet lite forpliktelser i starten av et prosjekt, som gjør at man kan endre mål og rammer uten store konsekvenser. Det er derfor viktig å kartlegge mest mulig av usikkerheten i prosjektet så tidlig som mulig, slik at man kan forme prosjektet for å redusere denne usikkerhet. Man ser også at jo lengre man venter med å ta en eventuell endring jo høyere vil merkostnaden bli. Grunnen til dette er at det fører til endringer i eksisterende planer, påbegynt arbeid og inngåtte forpliktelser. Dette understreker viktigheten av kartlegging av usikkerhet, da for lite arbeid med usikkerhetsbildet ofte er grunnen til endringer sent i prosjektet (Samset, 2008).



Figur 3: Påvirkningsmulighet (Samset, 2008. s. 48)

2.4 Oppstartsmøte

Et viktig element i tidligfasen er oppstartsmøte. Gjennom oppstartsmøte kan kommunen gi veiledning og informasjon om forventninger for området for å sikre lokale og nasjonale verdier. Lokale verdier og målene om en helhetlig by- og stedsutvikling er viktige element for kommunen, og oppstartsmøte er nøkkelen til en god start på planprosessen. Her vil aktørene ha mulighet til å få tidlige avklaringer og øke forutsigbarheten. Deltakerne på oppstartsmøte kan variere fra kommune til kommune med hovedsakelig ledes det av saksbehandler fra kommunen. Videre kan faste representanter fra transport, park og idrett, kommunal- teknikk, barne- og ungdomsrepresentanten, byantikvar, kommunale tjenester og boligsosial handlingsplan delta (Byggeskikknøkkelen, 2017). Plan- og bygningsloven §12-8, 2. og 3. ledd forklarer at dersom forslagsstilleren er en annen enn planmyndigheten selv, skal planforslaget fremlegges på oppstartsmøte. Videre kan kommunen gi råd om hvordan planen bør utarbeides og bistå i planarbeidet.

2.5 Plansystemet

Ved anskaffelse av eiendom, eiendomsdannelse, endring i arealbruk og arealutnyttelse gjennom bygging må det underlegges offentlig regulering.

2.5.1 Plan- og bygningsloven

Plan- og bygningsloven har som formål om å sikre en bærekraftig utvikling for alle interessenter som berøres av bruk av areal (Leikvam og Olsson, 2014). I en kommune er det kommunestyret som bestemmer hva et areal skal brukes til. Når det er sagt må beslutningene samsvare med de føringer og interesser staten og fylkeskommunen har. Loven består av flere deler som i hovedsak er: en plandel, en byggesaksdel og en gjennomføringsdel. I Norge er det tre forvaltningsnivåer og alle har planmyndighet på hvert sitt nivå. Staten har planmyndighet for viktige interesser i en kommune, fylkeskommunen er planmyndighet for regionale interesser og kommunen er planmyndighet for kommunale interesser (Leikvam og Olsson, 2014). I Plan- og bygningsloven formålsparagraf (PBL §1-1) står det blant annet at planlegging skal bidra til å samordne statlige, regionale og kommunale oppgaver (Plan- og bygningsloven 2008).

Man kan si at Plan- og bygningsloven legger opp til en ansvarsdeling mellom stat, region og kommune i planleggingen. Statens oppgave er å sikre at de statlige interesser og hensyn blir ivaretatt. Når det kommer til planlegging på regionalt nivå skjer dette utover kommunegrensene og omfatter interkommunale samarbeid, planlegging på fylkesnivå og planlegging på tvers av fylkesgrenser. Denne planleggingen er nødvendig for å ivareta interesser som går utover kommunenivået og for å innarbeide statlige føringer til et lokalt forhold. I grove hovedtrekk går kommunal planlegging ut på utvikling av lokalsamfunnet. Alle kommuner er pålagt å vedta en kommunal planstrategi etter 1 år etter konstituering av nytt kommunestyre (PBL § 10-1). Planstrategien bør inneholde langsiktig arealbruk og -strategi, redegjøring for utviklingstrekk, miljø- og samfunnsutfordringer. Den kommunale planstrategien er ikke rettsvirkende, men gir føringer for videre planlegging i kommunen. Dokumentet vil også kunne brukes til å kartlegge utfordringer i kommunen og plangrep som bør gjøres for å løse disse utfordringene. Videre kan kommunal planlegging deles i en arealdel og en samfunnsdel. Den kommunale

samfunnsdelen inneholder et handlingsprogram, mens arealdeler er et kart som beskriver bruk, muligheter og begrensninger i kommunen. Kommunens arealdel er grunnlaget for de lokale reguleringsplanen (Holt et al. 2011).

2.5.2 Reguleringsplan

I følge plan- og bygningsloven er en reguleringsplan et kart som beskriver en bestemt arealplan for et område. I tillegg inneholder en reguleringsplan tilhørende bestemmelser for bruk, vern og utforming av arealet og de fysiske omgivelsene for området (Plan- og bygningsloven 2008). Reguleringsplanen vedtas av kommunestyret og kan utarbeides av både offentlige og private aktører. Planen er gyldig helt til den endres, blir opphevet eller satt til side av en nyere plan (Holt et al. 2011). I følge Leikvam og Olsson (2014) må det foreligge en reguleringsplan før større byggesaker kan få tillatelse. Det skal også foreligge en reguleringsplan dersom dette er presisert i kommunens arealdel, noe som også gjelder dersom kommunen har fastlagt krav til reguleringsplan i den kommunale planstrategien.

Det er to former for reguleringsplan: områderegulering og detaljregulering. I Plan- og bygningsloven (2008) beskrives områderegulering som en plan som gir mer detaljerte områdevisse avklaringer av arealbruken i kommuneplanens arealdel. Det kan enten være et krav om områderegulering eller kommunen kan finne et behov for det selv. Videre i loven står det at områdereguleringen utarbeides av kommunen, men at kommunen kan overlate arbeide til andre myndigheter og private aktører (Plan- og bygningsloven 2008).

Detaljregulering skal brukes til utfylling eller ved endring av en vedtatt reguleringsplan. Den skal også følge opp de hovedtrekk og rammer for overordnede planer. Det kan være krav til detaljregulering dersom det er fastsatt i en vedtatt områderegulering. I loven står det at alle har en rett til utarbeide forslag til detaljregulering. Når det er sagt så må private forslag følge de rammer som er satt i kommuneplanens arealdel og foreliggende områdereguleringer (Plan- og bygningsloven 2008).

2.5.3 Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har utredet en ny forskrift som vil at direkte påvirkning på hvordan eiendomsutvikler vil arbeide i tidligfasen, samt hvordan oppstartsmøtet gjennomføres.

Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl ble ikrafttrådt 1. januar 2018, med hensikt å gjøre oppstartsmøtet mer effektivt. Denne forskriften kan ha en betydning på hva som vil arbeides med i tidligfasen for en utvikler. I §1 av forskriften kommer det frem at et planinitiativ skal forklare premissene for videre planarbeid og redegjøre for en rekke forhold. Videre forklarer paragrafen at planinitiativ skal sendes til kommunen senest samtidig som forespørsel om oppstartsmøte. Denne forskriften vil ha en påvirkning for arbeidet til eiendomsutviklere gjennom 12 forhold som i nødvendig grad må omtales i planinitiativet. Disse forholdene er:

1. formålet med planen
2. planområdet og om planarbeidet vil få virkninger utenfor planområdet
3. planlagt bebyggelse, anlegg og andre tiltak
4. utbyggingsvolum og byggehøyder
5. funksjonell og miljømessig kvalitet
6. tiltakets virkning på, og tilpasning til, landskap og omgivelser,
7. forholdet til kommuneplan, eventuelle gjeldende reguleringsplaner og retningslinjer, og pågående planarbeid
8. vesentlige interesser som berøres av planinitiativet
9. hvordan samfunnssikkerhet skal ivaretas, blant annet gjennom å forebygge risiko og sårbarhet
10. hvilke berørte offentlige organer og andre interesserte som skal varsles om planoppstart
11. prosesser for samarbeid og medvirkning fra berørte fagmyndigheter, grunneiere, festere, naboer og andre berørte
12. vurderingen av om planen er omfattet av forskrift om konsekvensutredninger, og hvordan kravene i tilfelle vil kunne bli ivaretatt.

(Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl., 2018, §1)

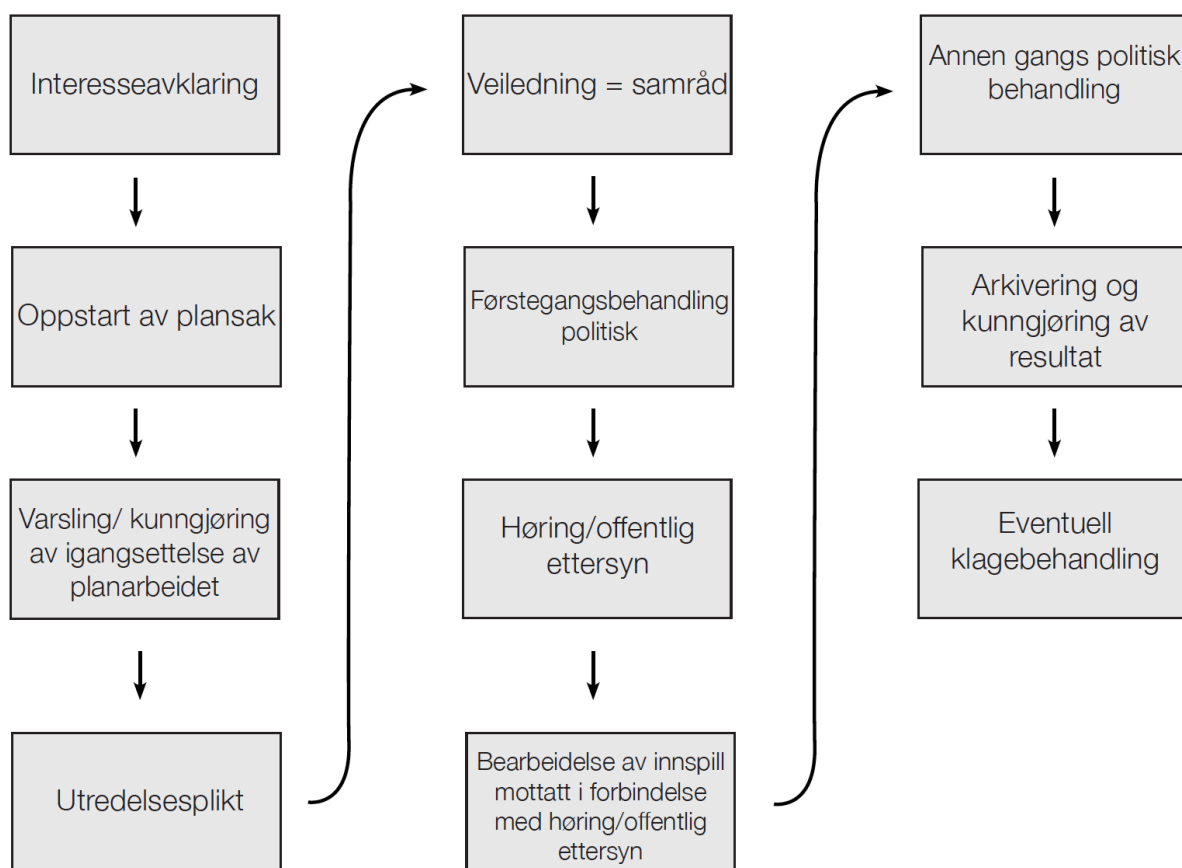
I §2 forklares hvordan oppstartsmøte skal gjennomføres. Forskriften forklarer at alle nødvendige temaer om det videre planarbeidet og utformingen av det endelige planforslaget skal klargjøres og behandles i oppstartsmøtet. Videre er det forklart hvilke forhold som må taes hensyn til i gjennomføringen av oppstartsmøtet.

1. hvordan det skal tilrettelegges for samarbeid, medvirkning og samfunnssikkerhet
2. om planen vil omfattes av forskrift om konsekvensutredninger og hvordan det videre opplegget skal være for arbeidet frem til en slik utredning foreligger
3. om det skal utarbeides andre utredninger om bestemte temaer, og om kommunen eller forslagsstilleren skal utarbeide rapportene
4. om det er hensiktsmessig med felles behandling av plan- og byggesak etter plan- og bygningsloven § 12-15
5. hva kommunen skal bidra med underveis i planarbeidet
6. om det er behov for senere dialogmøter mellom forslagsstilleren og kommunen
7. en overordnet fremdriftsplan som skal gjelde for planarbeidet
8. hvem som er kontaktpersoner hos forslagsstiller og i kommunen
9. om det kan være aktuelt å stoppe planinitiativet etter plan- og bygningsloven § 12-8 andre ledd.

(Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl., 2018, §2)

2.6 Planprosessen

Planprosessen er veien fra ide til vedtatt plan, og for at et forslag om en ny reguleringsplan skal bli vedtatt må forslaget igjennom denne prosessen. Ifølge Leikvam og Olsson (2014) er planprosessen beskrevet som i figuren under:



Figur 4: Planprosessen. (Leikvam & Olsson, 2008)

Interesseavklaring: kan gjennomføres i starten av en planprosess, men i noen tilfeller blir dette ikke gjennomført.

Oppstart av plansak: Møte mellom de aktuelle partene. Forslagsstiller gjennomgår bakgrunnen til forslaget og får tilbakemelding og råd om videre behandling og eventuelle tiltak som må iverksettes.

Varsling/kunngjøring av igangsatt planarbeid: Planforslaget skal kunngjøres i minst 1 lokalavis. Ofte blir også naboer og elektroniske medier informert om forslaget for å få flest mulige interessenter inn i prosessen så tidlig som mulig.

Utredningsplikt: Dersom gjeldende planforslag er har konsekvenser for miljø og samfunn skal det etter loven utarbeides et planprogram. Det skal gjennomføres en planbeskrivelse, konsekvensutredning og risiko- og sårbarhetsanalyse.

Veiledning = Samråd: I flere saker kan det være nødvendig med en ny gjennomgang av planbehandlerne for å sikre krav og at nødvendige dokumenter er tatt med.

Førstegangsbehandling politisk: Her bestemmes om planforslaget blir lagt ut til offentlig høring og om kommunen vil gå videre med forslaget.

Høring/offentlig ettersyn: Planforslag utkastet blir kunngjort i minst en lokal avis, og forslaget blir offentliggjort digitalt. Hensikten med dette punktet er å sikre at alle berørte parter får muligheten til å gi merknader på prosjektet.

Bearbeidelse av innspill mottatt i forbindelse med høring/offentlig ettersyn: Statlige myndigheter eller fylkeskommunen kan komme med innsigelser til planforslaget, og det må da gjennomføres mekling med den aktuelle myndighet for å komme til enighet.

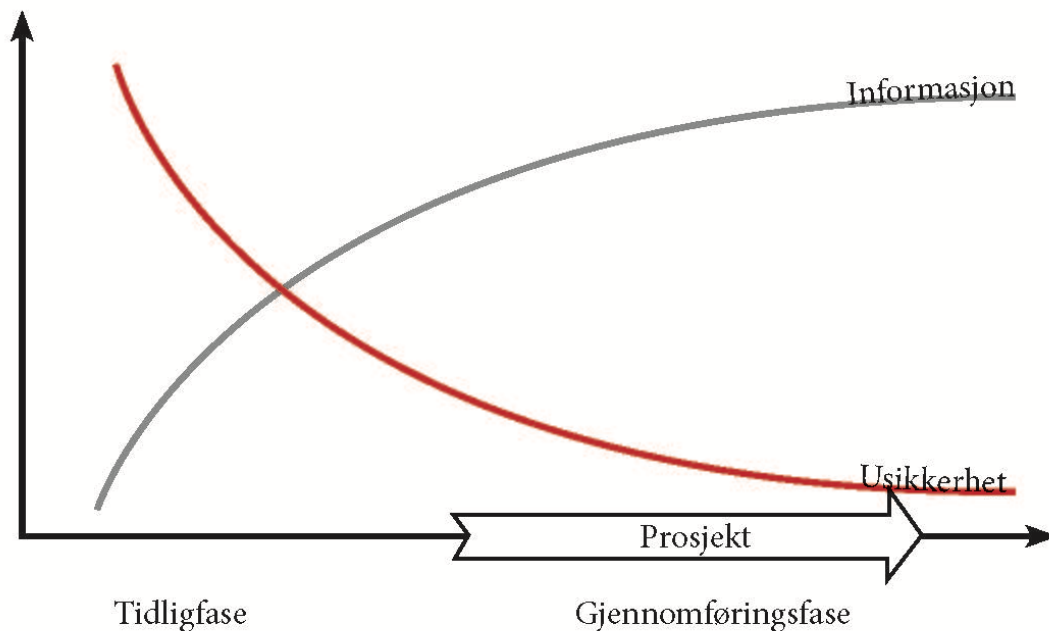
Annen gangs politisk behandling: Her blir det bearbeidede planforslaget igjen behandlet og det endelige planforslaget blir godkjent av kommunestyret.

Arkivering og kunngjøring av resultatet: Planvedtaket blir arkivert og gitt et plannummer. Kommunen sørger for at vedtaket blir varslet til alle berørte parter samt til fylkeskommunen og fylkesmannen. Vedtaket blir også kunngjort i en lokalavis og offentliggjort digitalt. Registrerte grunneiere, direkte berørte naboer og andre rettighetshavere for område motta et særskilt brev angående vedtaket. Varslingen skal inneholde informasjon om klageadgang og klagefrist.

Eventuell klagebehandling: Selv om en reguleringsplan er vedtatt kan den påklages. Klagen må imidlertid sendes innen 3 uker etter at man har fått varsel om planvedtaket. Kommunen eller fylkesmannen bestemmer om klagen skal følges eller ikke.

2.7 Risiko

I et prosjekt ser man fra figuren (figur: 5) til Samset (2008) at det meste av usikkerheten ligger i tidligfasen. Man ser også at det er i starten av et prosjekt man har minst informasjon. En måte å få gjennomført en effektiv og vellykket reguleringsprosess er å kartlegge og redusere risikoen i prosjektet i tidligfasen.



Figur 5: Usikkerhet og informasjon (Samset, 2008. s. 60)

Samset (2008) har definert risiko som sannsynligheten for at en hendelse kan inntreffe, multiplisert med konsekvensen dersom hendelsen skulle inntreffe. Ifølge Hillson (2009) inneholder alle prosjekter en viss usikkerhet. Videre har han listet opp en del faktorer som påvirker alle prosjekter, disse er:

Unikhet: Alle prosjekt inneholder i det minste noen elementer som ikke har blitt gjort før, og det er da selvfølgelig noe usikkerhet knyttet til disse elementene.

Kompleksitet: Prosjekter kan være komplekse på en rekke måter, og ofte mer enn en enkel liste over oppgaver som skal utføres. Det er ulike typer kompleksitet i

prosjekter, inkludert tekniske, kommersielle, eller relasjonelle, som hver medfører risiko i prosjektet.

Forutsetninger og begrensninger: I gjennomføringen av et prosjekt må man ta en rekke gjetninger om fremtiden, som vanligvis inkluderer både forutsetninger og begrensninger. Forutsetninger og begrensninger kan vise seg å være feil, og det er også sannsynlig at noen faktorer vil forbli skjult eller ikke avslørt.

Mennesker: Prosjekter utføres av mennesker, og alle disse individene er uforutsigbare og introduserer usikkerhet i prosjektene de jobber med.

Interessenter: Dette er aktører som kan påvirke eller bli påvirket av prosjektet. Kravene og forventningene til interessentene kan variere, overlappe og noen ganger være motstridende. Dette gjør at denne gruppen bærer med risiko i et prosjekt.

Endringer: Et prosjekt beveger seg fra den kjente tilstedeværelsen til en ukjent fremtid. Man vet ikke hvordan denne endringen medfører og derfor er dette en risiko i prosjektet (Hillson, 2009).

Alle prosjekter som blir gjennomført eksisterer i et samfunn og et miljø som utgjør en rekke utfordringer og begrensninger. Dette er altså eksterne faktorer som utgjør en risiko ved at de kan påvirke prosjektet. Faktorene inkluderer den bredere organisasjonen, samfunnet utenfor selve organisasjonen og endringer som er utenfor prosjektets kontroll (Hillson, 2009).

Det er ingen tvil om at eiendomsprosjekter er risikable. Fra en utbyggers side er det en rekke usikkerheter og faktorer som kan innebære en betydelig økonomisk risiko. I hovedsak er dette risiko tilknyttet reguleringsutfallet, tidsbruken på reguleringsbeslutningen, risiko knyttet til brukerens bidrag til byggemodning, prisendring på entreprisekostnad og varierende salgspriser. Dette gjør at et eiendomsprosjekt medfører en høy risiko, som igjen fører til et høyt avkastningskrav. Et høyt avkastningskrav kan bety at man velger å stoppe økonomisk marginale prosjekter (Barlindhaug & Nordahl 2011). Barlindhaug & Nordahl (2011) sier de fire viktigste

risikofaktorene for en eiendomsutvikler er reguleringsrisiko, produksjonsrisiko, markedsrisiko og finansrisiko.

Reguleringsrisiko

Reguleringsrisiko, også kalt politisk risiko, er risiko som oppstår på grunn av usikkerhet forbundet med planleggingen og byggesaksbehandlingen for et eiendomsprosjekt. Det formelle regelverk for offentlig planlegging og saksbehandling, og hvordan de lokale myndighetene praktiserer dette regelverket skaper en form for usikkerhet. Fra eiendomsutviklers side dreier reguleringsrisiko i hovedsak om hvilke saksløp prosjektet tar før det oppnår et endelig vedtak, og hvor forutsigbar dette forløpet er, samt behandlingstid og reguleringsutfallet. Man kan til en viss grad forutse og kalkulere usikkerheten på forhånd, ved blant annet å se på tidligere og lignende prosjekter i samme område, gjennom en tydelig presentasjon av prosjektet og være forhandlingsvillig (Senteret for eiendomsfag, 2017). For å redusere noe av reguleringsrisikoen kan utbygger benytte seg av kjøpsavtaler eller rådighetsavtaler knyttet til tomtekjøpet. Det betyr at tomteprisen vil være avhengig av reguleringsutfallet. En annen måte å redusere reguleringsrisikoen er å kjøpe tomter med eksisterende bygg som kan gi løpende avkastning gjennom leie, eller lagerutleie, parkering m.m. Den enkleste måten for en utbygger å redusere denne risikoen derimot er å kun kjøpe byggeklare tomter (Barlindhaug & Nordahl 2011).

Produksjonsrisiko

Produksjonsrisiko er hvorvidt eiendommen blir levert til den pris og den kvaliteten som er avtalt. For å redusere produksjonsrisikoen kan man utvikler velge å ha kontroll på entreprisen. Når det er sagt vil et utstrakt bruk av underleverandører føre til at prisen på entreprisekostnaden kan svinge. En annen måte å redusere risikoen er å benytte seg av totalentreprise, da vil entreprenørselskapet stå for risikoen for at prosjektet blir gjennomført som planlagt (Barlindhaug & Nordahl 2011). Produksjonsrisikoen er ikke en veldig relevant risiko for denne oppgaven så det vil ikke gås noe mer i dybden på dette.

Markedsrisiko

Det at et eiendomsprosjekt går over en såpass lang periode betyr at det kan være store svingninger i markedet fra prosjektet startet til det er ferdigstilt. Dette gjør at det

kan være stor usikkerhet omkring fremtidige salgspriser og dermed fortjenestemuligheter. En utbygger har imidlertid mulighet til å justere byggeplanene sine underveis i prosjektet ved enten å øke, endre eller redusere det samlede tilbudet. Dette kan hjelpe med å redusere markedsrisikoen. Andre måter å redusere risikoen er å dele prosjektet med en ekstern investor, gjennomføre utbyggelsen trinnvis eller utsette byggingen dersom det forventes at boligprisene vil øke i fremtiden. Kommunen kan påvirke risikoen på prosjektet i både en positivt eller negativt retning. Blant annet ved å sørge for en forutsigbar reguleringsprosess vil finansrisiko og markedsrisiko reduseres ved at utbygger kan forutse og planlegge hva som kan oppføres på tomten og når utbyggingen kan starte (Barlindhaug & Nordahl 2011).

Finansrisiko

Finansrisiko er enkelt og greit risiko tilknyttet endringer i rentesatser, og da spesielt med tanke på kapitalen som bindes i et tomtekjøp og rente som må betales i det byggelånet utvikler har (Barlindhaug & Nordahl 2011).

En stor del av risikoen kan kartlegges og planlegges tidlig i et prosjekt. I et eiendomsprosjekt vil det være mange interessenter og kompliserte lover man må forholde seg til. En viktig del av tidligfasen vil derfor naturlig nok være å analysere potensielle interessenter. Ved å ha en god oversikt over aktuelle interessenter har man mulighet til å redusere noe av usikkerheten.

2.7.1 Interessentanalyse

En interessent er enten en person, myndighet eller organisasjon som påvirkes av eller kan påvirke et eiendomsutviklingsprosjekt (Leikvam og Olsson, 2014). Denne analysen dreier seg i hovedsak om to ting: hvem som prosjektet må forholde seg til og hvordan man skal håndtere de ulike interessentene. Det er altså like viktig å ha en plan for hvordan man skal følge opp interessentene som å finne alle aktuelle interessenter for prosjektet. En normal interessentanalyse gjennomføres gjennom 4 trinn:

1. Identifisere interessenter
2. Kartlegge interessentenes interesser i forhold til prosjektet
3. Vurdere interessentenes adferd
4. Planlegge håndtering av interessenter

Gjennom forskning er det bevist at interessentene er viktige i selve utførelsen og gjennomføringen av prosjektet. Det er videre påvist at prosjekter som har opplevd problemer kan ha brukt for lite midler på å kartlegge interessenter og ha en god på for å håndtere disse. Som man kan se under kapittelet om planprosesser (kapittel x) velger enkelte å avklare interessentene sine så tidlig som mulig i planprosessen (Leikvam og Olsson, 2014).

2.8 Prosjektteori

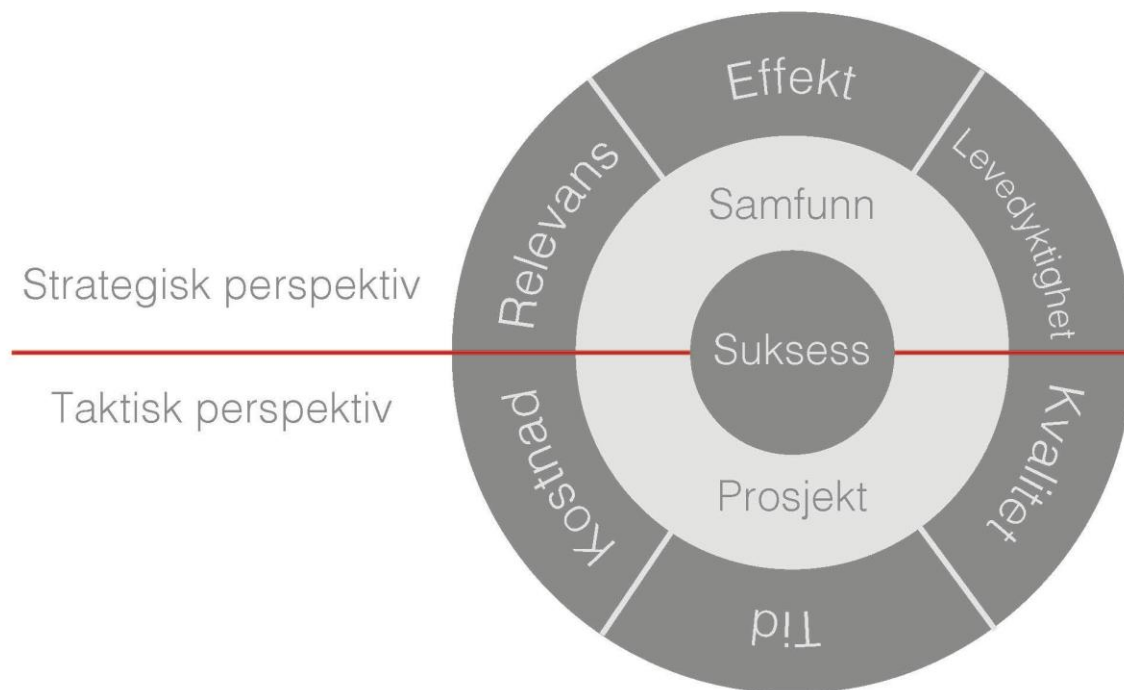
Eiendomsutvikling er ofte gjennomført i form av prosjekt. Dersom man ser på et typisk eiendomsutviklingsprosjekt ser man at det gjennomføres innen en tidsramme, med personer på tvers av organisasjoner og prosjekter har som oftest klare fastsatt mål. Dette gjør det relevant å se eiendomsutvikling i form av et prosjektteoretisk perspektiv.

Et prosjekt er en midlertidig og selvstendig arbeidsform med hensikt å oppnå et fastsatt mål. Prosjektet sprer seg gjerne over flere sektorer og institusjoner, men det kan også være prosjekter internt i organisasjonen. Flesteparten av organisasjonene i dag har ett eller flere prosjekter gående. Det finnes også prosjektbaserte organisasjoner som er helt avhengig av vellykkede prosjekter. Et typisk eiendomsutviklingsfirma er et godt eksempel på dette. Normalt er et prosjekt ment for å skape verdi og noe unikt, noe som fører til en usikkerhet i forhold til organisasjonen vanlige mer sikre virksomhet. Dette betyr at det også er en usikkerhet hvorvidt prosjektet når sine fastsatte mål (Samset, 2008).

2.8.1 Vellykkede prosjekter

To av de vanligste problemene i et prosjekt er at det enten blir forsinket eller dyrere enn antatt. Dersom man imidlertid ser på prosjektet i et større perspektiv ser man at det ikke kun er disse faktorene som bestemmer om prosjektet er vellykket. I et prosjekt vil ulike aktører ha en forskjellig oppfatning av hva som er suksess med bakgrunn til deres egne mål og interesser. Når det kommer til prosjektlederen vil han ofte har kortsiktige mål som dreier seg om selve gjennomføringen av prosjektet. Oppdragsgiveren på den andre siden vil ofte ha langsiktige mål og er mer opptatt av

prosjektresultatet (Samset, 2008). For å definere prosjektets vellykkethet har samset (2008) delt opp i to former for ytelse i prosjektet.



Figur 6: Vellykkethet i prosjekter (Samset, 2008. s. 23)

Taktisk ytelse beskriver om prosjektledelsen har oppnådd å gjennomføre prosjektet. Suksesskriteriene for prosjektets taktiske ytelse er kostnaden, tid og kvalitet. Man kan også si at disse faktorene beskriver prosjektets effektivitet. Selv om et prosjekt er svært effektivt har det vist seg at det likevel kan være katastrofalt med tanke på effekt og nytte (Samset, 2008).

Strategisk ytelse forklarer om prosjektet er levedyktig og relevans gjennom hele levetiden. Strategisk ytelse handler i mindre grad om selve prosjektet, men snarere om investeringstiltaket, eller grunnideen bak prosjektet. Suksesskriteriene for strategisk ytelse er relevans, effekt og levedyktighet. Selv om et prosjekt har vist seg å mislykkes når det kommer til de taktiske suksesskriteriene kan det være vellykket på lang sikt (Samset, 2008).

For at et prosjekt skal kunne defineres som vellykket for alle involverte aktører må altså både den taktiske og strategiske ytelsen være oppnådd. Figuren under viser

sammenhengen mellom strategisk og taktisk ytelse, samt forholdet til suksesskriteriene.

2.9 Kommunikasjon

En del av denne oppgaven handler om å undersøke eiendomsutviklers og kommunens kommunikasjon før oppstartsmøte. Det vil derfor være naturlig å tilegne kunnskap og teori om hva som defineres som god og effektiv kommunikasjon.

Ifølge G. Kaufman og A. Kaufman (2009) er kommunikasjon den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottakeren får en viss forståelse av budskapet. I en reguleringsprosess er kommunikasjon mellom partene essensielt, og det er derfor viktig at det foregår en god og tydelig kommunikasjon.

En viktig faktor å for å sikre god kommunikasjon er persepsjonspsykologien, som betyr at alle har forskjellig syn på verden. Det fører til at informasjonen sender ønsker å kommunisere med mottaker ikke nødvendigvis blir tolket slik den var ment (G. Kaufman og A. Kaufman 2009). Når det kommer til eiendomsutvikler og planmyndighet vil disse aktørene har svært ulike syn på samme prosjekt, og det er derfor viktig å forsikre seg om at informasjon er tolket likt hos begge parter.

Et planforslag vil gå gjennom to beslutningsnivåer i kommunen. Det første nivået er kommunens administrasjon. Her sitter saksbehandlere og fagkyndige fra kommunen. Disse har ansvar for å veilede og bistå i utarbeidelsen av planforslaget. Kommunens administrasjon kan ikke ta endelige beslutninger i reguleringsprosessen og kan dersom kun stille seg positivt eller negativt til forslaget når det skal behandles politisk. Det andre nivået er det politiske nivået. Dette nivået representeres av kommunestyret og ifølge plan- og bygningsloven (2008) §12-12 skal forslag til reguleringsplan legges fram for kommunestyret til vedtak. Det er altså politikerne i kommunen som står for den endelige beslutningen om eventuell vedtak av planforslaget. Dette betyr at eiendomsutvikler er avhengig av å kunne kommunisere med med begge beslutningsnivåene i kommunen. Med administrasjonen for

kartlegge retningslinjer og med politikerne for å kartlegge hvilke forhold som vil bli godkjent eller ikke.

2.9.1 Kommunikasjonens funksjon

Hvorfor er det viktig med god kommunikasjon mellom parter i en reguleringsprosess? G. Kaufman og A. Kaufman (2009) har utarbeidet et par punkter som beskriver hvorfor alle parter er avhengig av kommunikasjon.

Kontroll

Gjennom kommunikasjon har parter mulighet til å kontrollere arbeidet som gjøres av den motsatte part (G. Kaufman og A. Kaufman 2009). Gjennom formell kommunikasjon kan myndigheten kontrollere det pålagte arbeidet en eiendomsutvikler må gjennomføre. Samtidig vil en utvikler ha kontroll på at kommunens planmyndighet utfører sine arbeidsoppgaver. En uformell kommunikasjon mellom partene kan også gi kontroll på underliggende faktorer som: utviklers drivkraft, fremtidige føringer fra myndighet, hvorvidt myndigheten mener prosjektet er realisertbart osv.

I en eiendomsutviklingsprosess er det kommunen som sitter med den overordnede kontrollen og med makten til å godkjenne eller avfeie et eiendomsprosjekt. I følge Innes og Booher (2010) er god kommunikasjon avhengig av et mangfold av interesser, kunnskap og perspektiver. Dette gjenspeiles også i reguleringsprosessen, for selv om kommunen kan ta raske avgjørelser, som vil føre til en effektiv reguleringsprosess, betyr det ikke at resultatet vil være godt for alle involverte parter (Innes og Booher (2010)).

Samspill

Samspillet mellom aktørene er muligens den viktigste funksjonen ved kommunikasjon. God kommunikasjon vil forsterke samspillet og samarbeidet mellom partene (G. Kaufman og A. Kaufman 2009). Innes og Booher (2010) skriver om gjensidig avhengighet som at en part ikke kan oppnå sine mål uten at en positiv deltakelse fra den andre part. I eiendomsutvikling betyr det at kommunen er avhengig av en privat utvikler for å mette etterspørselen av nye boliger ved befolkningsvekst. Utvikleren på den andre siden er avhengig av godkjennelse av

eiendomsprosjektet fra kommunen for å få en økonomisk avkastning. Dette kan være utfordrende da disse aktørene ofte har svært ulike målsetninger. Det er derfor nødvendig at partene er i enighet om løsninger som er til fordel for begge (Innes og Booher (2010).

Tilbakemelding

I eiendomsutviklingsprosessen vil tilbakemelding være en sentral faktor for å lykkes med god kommunikasjon. Fra utvikles side vil kommunikasjon i form av tilbakemelding kunne validere det arbeidet som er utført. Tilbakemelding vil også kunne redusere usikkerhet, ved at begge parter gir tilbakemelding dersom noe er uklart. Til slutt vil tilbakemelding bidra til økt erfaring gjennom kontinuerlig læring. Dersom man stadig får tilbakemelding på hva som er galt/godt eller feil/dårlig arbeid vil man lære av dette og ta erfaringen med inn i neste eiendomsprosjekt (G. Kaufman og A. Kaufman 2009).

3 Metode

Dette kapittelet beskriver begrepet metoden, samt teori rundt aktuelle metoder bruk i denne oppgaven. Videre forklarer metodekapittelet valg av forskningsdesign og metode for innsamling av forskningsdata. Avslutningsvis gås det gjennom oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningsmetode

En forskningsmetode er en fremgangsmåte for å frembringe kunnskap eller etterprøve påstander (Dalland, 2002). Metoden man velger å bruke skal fortelle oss noe om hvordan man skal fremskaffe eller etterprøve kunnskap, og den valgte metoden bør gi gode data og belyse problemstillingen på en fagelig og interessant måte. Man kan si at metoden er et redskap for å innhente den dataen og informasjonen man trenger til undersøkelsen (Dalland, 2002). Det er i dag vanlig å skille mellom induktiv og deduktiv metode for å beskrive virkeligheten. Induktiv metode er empiri drevet forskning, hvor man starter en undersøkelse uten grunnlag fra eksisterende teori. Man går altså fra “empiri til teori”. Ved en deduktiv tilnærming er det motsatt ved at man går fra “teori til empiri”. Dette betyr at denne metoden er teoridrevet. Man vil i dette tilfelle gjøre seg opp meninger om empirien før man samler inn selve dataen (Tjora, 2012). Videre er det vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode.

Kvantitativ

En kvantitativ forskningsmetode går ut på å samle en stor mengde data. Denne dataen består hovedsakelig av tall og tekst. Ved bruk av metoden holder man vanligvis avstand fra respondentene. Kvantitativ metode har en deduktiv tilnærming. Vanlige metoder er spørreskjema, observasjon.

Kvalitativ

I en kvalitativ forskningsmetode blir det lagt mer vekt på det å forstå det man forsker på i motsetning til kvantitativ metode der det er mer fokus på å forklare fenomenet. Videre ønsker man en nærhet til forskningsobjektet. Det er vanlig å ha en åpen interaksjon mellom forsker og respondent. Dette gjøres som regel i form av intervjuer, noe som gjør metoden åpen og fleksibel. Respondentene har lite

begrensninger og forsker kan komme dypt inn i fenomenet og forstå situasjonen. Man kan også benytte seg av observasjoner av et lite utvalg eller grundig dokumentstudie i kvalitativ forskning. Denne metoden går ut på å undersøke eksisterende teori og har derfor en induktiv tilnærming (Tjora, 2012). I denne oppgaven er det benyttet en kvalitativ metode.

3.2 Anvendt metode

Forskningsmetoden som er brukt i oppgaven er ment å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene så godt som mulig. Metoden startet med litteratursøk og dokumentstudie for å få grunnleggende kunnskap om temaet det forskes på. Videre er det gjennomført intervju av eiendomsutviklere og saksbehandler i planmyndigheten. Intervjuene som er utført har gitt informasjon om temaet gjennom respondentenes erfaringer som tilslutt er analysert og brukt i resultat, diskusjon og konklusjon.



Figur 7: Anvendt metode

3.2.1 Dokumentstudier

Bruk av dokumenter og litteratur er vanlig i de aller fleste kvalitative forskningsprosjekt. Man bruker ofte dokumentstudiet som bakgrunnsdata i tillegg til intervjuer eller observasjoner. Ved å analysere tidligere dokumenter vil man skaffe informasjon om saksforhold og opparbeidet et solid teoretisk grunnlag. Dokumentstudier er en ikke-påtrengende metode, hvor man tilegner seg empiriske data uten at respondentene er involvert (Tjora, 2012). Det er viktig å være kritisk til

kilden. Det betyr å analysere når dokumentet er skrevet, hvor det er skrevet, hvem som har skrevet det og for hvilket formål.

I denne oppgaven er det valgt å søke etter dokumenter og litteratur tidlig. Tjora (2012) skriver at man kan med fordel gjennomføre dokumentstudier tidlig i prosjektet slik at det kan hjelpe med å designe datagenereringopplegget. Dette er fulgt ved å tilegne den nødvendige teorien for å besvare problemstillingen, og gjennom dette lagt opp intervjuer. I starten ble det gått bredt ut med flere temaer for å finne mulige relevant litteratur. Etterhvert har oppgaven måttet begrenses og snevres inn på de temaene som er mest relevant for dette studiet. På grunnlag av dette har oppgaven følgende temaer i teorikapittelet:

Aktørene i reguleringsprosessen

Eiendomsutvikling

Tidligfase

Plansystemet

Planprosess

Risiko

Prosjektteori

Den konkrete måten dokumentstudiet er gjennomført på er å hovedsakelig benytte Oria. Oria er en søketjeneste som er en felles portal til materialet som finnes ved norske fag- og forskningsbibliotek. Tjenesten gir tilgang til bøker, tidsskrifter, dokumenter, artikler mm. (Bibsys, 2013). Gjennom disse søkeordene: eiendomsutvikling, tidligfase, reguleringsprosess, plansystem, planprosess, reguleringsrisiko er det funnet mange relevante bøker og tidligere masteroppgaver. Masteroppgavene har gitt et innblikk i tidligere forskning og gitt inspirasjon til å forske videre på temaet med reguleringsprosessen. Det er også benyttet masteroppgaver til å finne relevant litteratur. Gjennom å lese kildelister fra tidligere oppgaver kan man finne mye nyttig informasjon, som man nødvendigvis ikke hadde funnet ellers. Videre er det søkt etter artikler og digitale bøker gjennom Google Scholar, noe som har gitt tilgang til stor mengde data.

For å forstå reguleringsprosessen, aktørene som deltar og plansystemet har det vært nødvendig å studere plan- og bygningsloven. Alle norske lover er tilgjengelig gjennom lovdata.no. Dette gjelder også for plan- og bygningsloven. Den loven primært er brukt til er å undersøke hvilke krav og eventuelt begrensninger reguleringsprosessen innebærer for hver aktør.

3.2.2 Intervjuer

Ifølge Tjora (2012) er ulike former for intervju den mest utbredte datageneringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. I denne oppgaven har det vært essensielt at informantene reflekterte over sine egne erfaringer og meninger knyttet til temaet i oppgaven. Dersom man har god kunnskap rundt temaet og mange respondenter tilgjengelig kan man vurdere å benytte seg av en kvantitativ spørreundersøkelse (Tjora, 2012). Dette er ikke tilfelle for denne oppgaven, så på grunnlag av disse faktorene er det valgt å benytte dybdeintervju. Tjora (2012) forklarer videre at man som regel bruker dybdeintervju når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer, altså informantens syn på verden.

En viktig faktor i oppgaven har vært å få både eiendomsutviklers syn og offentliges syn på hva man kan gjøre i tidligfasen for å sikre en vellykket reguleringsprosess. Dette har gjort at intervjuutvalget er basert på ulike eiendomsutviklingselskap og kommuneansatte i flere kommuner i Norge. For å oppnå dette er det intervjuet ansvarlige innen eiendomsutviklingselskapet og saksbehandler i kommunen, og gjennom dette er det funnet motstridende og sammenfallende holdninger og meninger om temaet.

Det er interessant å se hvordan forholdene er i ulike kommuner, og om krav og forventninger til tidligfasen varierer fra kommune til kommune. Derfor er det gjennomført intervju i flere kommuner. Dette har gitt innblikk i forskjeller ved store og mindre kommuner.

Det er utarbeidet en intervjuguide med hensikt å holde samtalen i gang, samt å forhindre digresjon. Intervjuguiden ble sendt til intervjuobjektene en stund før selve møtet slik at informanten hadde mulighet til å godkjenne spørsmålene og eventuelt

forberede seg. Under selve intervjuet ble det tatt lydopptak. Dette bidrar til at man lettere kan konsentrere seg om å gjennomføre intervjuet og følge samtalen og diskusjonen bedre, i motsetning til om man må notert svarene til intervjuobjektet. Videre er det gjennomført enkle intervjuer via e-post, hvor respondentene har svart på oppfølgingsspørsmål eller andre mindre spørsmål.

Utvalget for intervju

I denne oppgaven er det intervjuet åtte informanter. Det er intervjuet tre ansatte i kommunen og fem ansatte fra eiendomsutviklingsselskap. Intervjuobjektene er valgt utfra størrelsen på kommunen de representerer. Som tidligere nevnt er det store variasjoner i kommuner når det kommer til størrelse, og det er derfor tenkt at dette kan være en viktig faktor på hvordan er reguleringsprosess gjennomføres. Når det kommer til de fem respondentene fra eiendomsutviklers side er tre lokalisert i store bykommuner med høy byggepress, mens de resterende to er fra mellomstore kommuner. Størrelsen på bedriftene er også varierende. To av intervjuobjektene representerer to store og landsdekkende bedrifter, men de resterende kommer fra mindre og lokale eiendomsutviklingsselskap. Respondentene fra kommunen kommer fra to store bykommuner og en mindre kommune. Dette har gitt et greit overblikk over temaet som undersøkes, og man har klart å trekke ulikheter mellom respondentene.

Det har allikevel vært ønskelig å gjennomføre flere intervjuer for å styrke den eksterne validiteten til oppgaven, og da spesielt gjennomføre intervju med flere kommuneansatte. På grunn av tid og ressurser er dette imidlertid ikke vært mulig. Dette er også grunnen for at det ikke er gjennomført flere intervjuer i dette studiet.

3.3 Etikk

Dallan (2008) skriver at forskningen man foretar seg ikke må skje på bekostning av enkeltpersoners integritet og velferd. For å ivareta god forskningsetikk bør forskeren forklare hva undersøkelsen går ut på, hensikten med forskningen og hva forskningen skal brukes til og hvem som kan ha interesse av den på kort og lang sikt. Man må også forsikre seg om at informanter forstår hva det innebærer å delta. Det vil si at personen vet hvor mye tid som kreves av han og hvorvidt spørsmålene er personlige

(Dallan, 2008). Videre skriver Dallan (2008) at i forskningsetikk legger man stor vekt på å beskytte informanter og forsøkspersoner.

For denne oppgaven er det viktig at arbeidet gjennomføres med god forskningsetikk. Dette er gjort ved å tidlig forklare intervjuobjektene hva det innebærer å delta på et intervju, samt holde personen godt informert gjennom hele prosessen. Ved å sende ut intervjuguide i god tid før selve intervjuet kan informantene bestemme om de mener spørsmålene er for personlige. For intervjuobjektene er de gjort oppmerksom på at alle lydopptak vil bli slettet etter at oppgaven er levert, og alle intervju er besvart anonymt.

3.4 Oppgavens validitet og reliabilitet

Meningen med forskning er å innsamle data som representerer virkeligheten. For å vurdere kvaliteten på den innsamlede kvalitative dataen og forskningen benyttes ofte to kriterier; reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Tjora 2012).

Reliabilitet

I all samfunnsforskning vil forskeren ha et engasjement i temaet som undersøkes. Ideelt vil forskeren gjennomføre studiet som en nøytral og objektiv observatør, noe som er mer eller mindre uoppnåelig. Dette betraktes som støy i prosjektet, ved at forskeren subjektivitet kan påvirke resultatet (Tjora, 2012). Tjora (2012) skriver videre at forskerens engasjement og kunnskap også kan betraktes som en ressurs. Hvordan engasjementet og kunnskapen brukes i forskningen må imidlertid gjøres eksplisitt. Det betyr at det er viktig at forskeren forklarer hvordan hans engasjement kan prege forskningsarbeidet, noe som innebærer å reflektere over om man har noe til felles med informantene eller om man har en spesiell holdning til temaet. Man må så vurdere hvordan dette påvirker tilgangen til temaet, utvalget, datagenerering, analyse og resultatet (Tjora, 2012).

For å sikre god forskning er det viktig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer gjennom datagenerering og hva forskeren selv har analysert. Ved dybdeintervju, som er benyttet i denne oppgaven, vil bruk av lydopptak gi mulighet til å legge frem direkte sitat fra informanten. Dette vil bidra til å øke reliabiliteten til

forskningen ved at informantens gjøres synlig uten noe påvirkning fra forskeren. Når det er sagt er det viktig å redegjøre hvor hvorfor det aktuelle sitatet er plukket ut (Tjora, 2012).

Andre faktorer som påvirker reliabiliteten i oppgaven er informantene som er utvalgt og teorien som er benyttet. Teorien som er valgt ut vil også ha en påvirkning på forskningen. I hovedsak er det forhold fra teorien som blir hensyntatt i data-innsamlingen. Når man fremlegger resultatet er da viktig å redegjøre for hvordan teorien har bidratt til å forme forskningsdesignet og analysen. Når det kommer til utvelgelse av informantene vil det påvirke reliabiliteten i oppgaven. Hvordan informantene er valgt ut og hva slags forhold det er mellom forsker og informant kan påvirke resultatet i undersøkelsen. På grunnlag av dette vil det være naturlig å beskrive utvelgelsesprosessen og eventuelle relasjoner med informanten (Tjora, 2012).

For denne oppgaven er respondentene mer eller mindre utvalgt tilfeldig. Det har vært viktig å samle data fra flere kommuner med ulik størrelse. I datainnsamlingsfasen ble det sendt ut en rekke forespørsler om deltagelse til flere kommuner. De kommuner som hadde tid og ressurser til å gjennomføre intervju er enkelt og greit de kommunene som er utvalgt. Videre er eiendomsutviklerne representert i disse kommunene, samt et par ekstra fra utomstående kommuner. Dette har gjort at utvalget i oppgaven er nokså tilfeldig, og forfatteren av oppgaven har derfor ikke noe personlig kjennskap til noen av intervjuobjektene.

Oppsummert kan man si at reliabilitet handler om resultatet til prosjektet ville blitt det samme dersom en annen forsker gjorde samme jobben (Tjora, 2012).

Validitet

Validitet er knyttet til tolkningen av den innsamlede dataen, og gyldigheten av tolkningene forskeren har kommet frem til. For å vurdere begrepet validitet stilles spørsmålet om de tolkningene man har gjort er gyldige og representerer den virkeligheten man har studert. Man skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet (Thagaard, 2013). Intern validitet er ment å beskrive om funnene og resultatet i forskningen er korrekt. Dette kan kontrolleres ved å sammenstille forsknings-

prosjektet med andres relevant forskning, tidligere teorier og studier rundt det aktuelle temaet (Tjora, 2012). I denne oppgaven er intern validitet tatt hensyn til ved å benytte seg av informanter som har mye kunnskap rundt og nært tilknyttet temaet. Videre er intervjuguidene utformet med en rekke åpne spørsmål som kan få informantene til å dele sine ærlige meninger. Det er ikke ønskelig å stille veiledende spørsmål som kan hjelpe med å bekrefte forskerens antagelser og ikke virkeligheten.

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatet i forskningen også kan være gyldig i andre sammenhenger, eller overføres til lignende situasjoner. For å måle dette brukes ofte begrepet overførbarhet (Thagaard, 2013). For å oppnå ekstern validitet i denne oppgaven er det lagt vekt på å undersøke tidligfasen i ulike kommuner med ulike størrelser. Videre er utvalget av respondenter fra både eiendomsutvikler og kommunen som vil gi informasjon hvordan begge aktørene ser på temaet. Når det er sagt er oppgaven basert på et begrenset antall respondenter, da det kun undersøkes gjennom åtte respondenter og kun på to aktører i reguleringsprosessen. Dette kan svekke oppgavens overførbarheten.

4 Funn og resultat

I dette kapittelet presenteres de resultatene som er funnet gjennom en kvalitativ undersøkelse. Resultatet som blir presentert kommer hovedsakelig fra intervjuer, relevante dokumenter og forskrifter innenfor temaet.

4.1 Aktørene i undersøkelsen

Gjennom den kvalitative undersøkelsen kan man dele respondentene inn i to grupper; eiendomsutviklere og kommune. Disse gruppene vil ha ulike synsvinkler på temaet som presenteres i oppgaven og det vil derfor være hensiktsmessig å skille mellom disse.

Respondentene som representerer eiendomsutviklerne er av ulik størrelse og driver utvikling i ulike deler av landet. Når det kommer til intervjuobjektene for det enkelte eiendomsutviklingsfirmaet har det vært et kriterie om at personen er involvert i tidligfasen på utviklingsprosjekt. Intervjuobjektene i undersøkelsen har ulike stillinger, som prosjektleder, prosjektdirektør, prosjektsjef og utviklingsdirektør der alle har en direkte involvering i tidligfasen. Respondentene fra kommunen er representert gjennom saksbehandlere og avdelingsledere. Alle respondentene fra kommunen har hatt kontakt med utvikler, gjennomført av oppstartsmøte og andre prosesser som medregnes i tidligfasen.

4.2 Effektiv og vellykket reguleringsprosess

For å kunne undersøke hvordan det arbeidet en eiendomsutvikler gjør i tidligfasen fører til en effektiv og vellykket reguleringsprosess må man først definere hva utvikler og kommune anser som en effektiv og vellykket reguleringsprosess. Siden denne oppgaven kun handler om vellykketheten i selve reguleringsprosessen blir det ikke vektlagt om resultatet til prosjektet er vellykket. I følge Samset (2008) må et prosjekt bli målt med et strategisk og et taktisk perspektiv. Siden reguleringsprosessen ikke utgjør et fullført prosjekt vil det være vanskelig og unødvendig å undersøke hvorvidt de strategiske forholdene, relevans, effekt og levedyktighet, er til stede. Derfor vil kun de taktiske forholdene, tid, kostnad og kvalitet, bli vektlagt i denne oppgaven.

Videre vil det være naturlig å se om det er noen forskjeller når det kommer til hva eiendomsutviklere kontra kommunen anser som vellykket reguleringsprosess.

4.2.2 Eiendomsutviklers syn

Teorien forklarer ofte eiendomsutviklers kortsiktige mål, der de viktigste kriterier for et vellykket prosjekt er tid og kostnad. Intervjuene som er gjennomført gjennom denne studien gir derimot en indikasjon på at det den viktigste faktoren for en vellykket regulering er utfallet på den ferdig utarbeidede reguleringsplanen.

Når det kommer til tid i et prosjekt forklarer eiendomsutviklere at de vet at en reguleringsprosess vil ta lang tid, og derfor er det viktig at man oppnår den utnyttelsen som er nødvendig for å rettferdiggjøre den lange tiden. Dette kommer tydelig frem i intervjuet med en eiendomsutvikler fra en stor bykommune som sier:

“Vi vet at reguleringsprosessen tar tid og at det koster penger. I større eller mindre grad er reguleringskostnaden en liten kostnad sammenlignet med hele kostandsbildet i et prosjekt. Det er derfor viktigere å få det volumet og utnyttelsen man ønsker i forhold til hvor lang tid det tar.”

Videre forklarer utviklerne at dersom man rusker reguleringsprosessen kan utnyttelsen og kvaliteten bli langt dårligere. En lite gjennomarbeidet reguleringsplan som har gått for fort kan føre til at utviklere blir regulert inn i en “tvangstrøye”. Utviklere mener derfor at det er bedre å bruke noe mer tid i tidligfase istedenfor å komme i en situasjon hvor reguleringsplanen er lite gjennomarbeidet, hvor bestemmelsene ikke kan følges dersom man ønsker å nå prosjektmålene. Dette vil forårsake en rekke søknader om dispensasjoner, som vil gå på bekostning av både tid og kostnad.

Den viktigste faktoren når det kommer til tid i en reguleringsplan er forutsigbarhet. Eiendomsutvikler ønsker heller forutsigbare rammer i form av en konkret tidsplan enn at reguleringen skal gå raskt. Dette innebærer at det ikke kommer noen store uforutsette overraskelser underveis i reguleringsprosessen, samt at utvikler kan stole på de signalene kommunen gir i løpet av prosessen. Dersom kommunen må gå tilbake på forhold som er signalisert tidlig, uten å gi tilbakemelding til utvikler, kan det før til unødvendig ekstraarbeid og tidsbruk i tidligfase.

Selv om tidsbruken ikke er det viktigste suksesskriteriet presiserer eiendomsutviklere likevel at det er ønskelig å gjennomføre en reguleringsplan så raskt som mulig, så lenge det ikke går på bekostning av kvaliteten og måloppnåelsen i prosjektet.

I selve reguleringsprosessen har kostnad en mindre betydning. Reguleringskostnaden er i større eller mindre grad en liten kostnad sett opp mot hele kostnadsbilde av prosjektet. For en eiendomsutvikler vil det være naturlig å sette av mer ressurser for å gjennomføre en reguleringsprosess som gir god måloppnåelse og utnyttelse hvis det fører til en større fortjeneste på prosjektet. Mange av prosjektets rammer blir satt i tidligfasen og i reguleringsprosessen og derfor ønsker man ikke å måtte gå tilbake på disse senere i prosjektet. Utviklere ønsker heller en økt kostnad tidlig i prosjektet for å få en gjennomarbeidet og god reguleringsplan enn å måtte endre planen etter at den er politisk vedtatt. Dette er i tråd med Samset (2008) sin figur om påvirkningsmulighet (figur 3) hvor man ser at prosjektet har en langt mindre endringskostnad tidlig i prosessen.

Samtlige intervjuobjekter fra eiendomsutviklers side i denne studien mener at måloppnåelsen og utnyttelse av areal er det den viktigste faktoren for en god reguleringsplan. Oversatt til Samset (2008) sin figur om vellykkethet i prosjekter (figur 6) betyr det at kvaliteten på den ferdige reguleringsplanen er den viktigste faktoren for et vellykket prosjekt.

En eiendomsutvikler fra en mindre kommune konkluderer enkelt og greit hva de viktigste kriteriene for en vellykket reguleringsprosess:

“Det viktigste er å oppnå en regulering som gir oss en god utnyttelse av et areal, at prosjektet blir gjennomførbart og at det treffer i markedet. Videre ønsker vi å unngå konflikter fra kommunen, og ikke bli regulert inn i en “tvangstrøye” slik at man må søke en rekke dispensasjoner i ettertid.”

4.2.3 Kommunens syn

Ikke ulikt fra eiendomsutviklers mål ønsker kommunen er reguleringsprosess som gir god kvalitet på den ferdige reguleringsplanen. Saksbehandlere fra kommunen ønsker å bidra til et planforslag de kan stille seg positivt til ved en politisk høring. For

å oppnå dette mener kommunen at det er nødvendig med en god dialog med utvikler og plankonsulent/fagkyndig. Videre ønsker kommunen å skille mellom hvilke forhold og premisser som de mener er obligatorisk og hvilke forhold de mener bør tas hensyn til.

Andre viktige faktorer for kommunen er å gi klare og ikke minst riktige signaler tidlig i prosessen. Dersom man ikke klarer dette kan det føre til at man må gå tilbake på hva man tidligere har sagt og dermed må gi nye beskjeder og signaler. Dette fører igjen til flere unødvendige runder og en lengre reguleringsprosess. Saksbehandler i en stor bykommune forklarer at disse er de viktigste premissene for en vellykket reguleringsprosess:

“God dialog med utbygger og plankonsulent, slik at det ikke blir noen misforståelser. Videre ønsker kommunen å gjøre seg forstått på hva som er må og hva som er bør gjøres i et planforslag. Og til slutt gi klare og riktige signaler tidlig, slik at man unngår å måtte gi nye beskjeder og signaler senere i prosessen.”

Når det kommer til tidsbruken for en reguleringsprosess forklarer kommunen at de ikke ønsker unødvendige langvarige prosesser. På lik linje med utvikler er det tid- og ressurskrevende for kommunen dersom det oppstår vanskeligheter, som igjen fører til mange runder med behandling. I mange av kommunene er det klemt med ressurser, og det er ikke uvanlig at saksbehandler arbeider med flere reguleringsprosesser samtidig. Reguleringsprosesser som tar unødvendig lang tid kan derfor gå på bekostning av andre oppgaver og prosesser. Utviklerne kan da føle seg urettferdig behandlet, som igjen vil svekke tilliten mellom partene.

4.3 Tidligfasen hos eiendomsutvikler

4.3.1 Tidligfasens steg

I denne oppgaven defineres tidligfasen som det arbeidet eiendomsutvikler gjør før oppstartsmøte samt selve oppstartsmøtet. Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014) er tidligfasen frem til utvikler velger å fremme en ny reguleringsplan på tomten eller gir opp ideen om å utvikle tomten. Når det er sagt presiserer også Røsnes og Kristoffersen (2014) at forskjellige gjøremål eller aktiviteter i et eiendomsprosjekt

også utføres parallelt. Dette betyr at det i praksis ikke er like strenge grenser på hvor tidligfasen slutter, og hvilke aktiviteter som inngår i tidligfasen.

De ulike eiendomsutviklerne som er representert i denne oppgaven har ulik definisjon på hva tidligfasen er og når den slutter. Utviklernes definisjon er også noe i strid med teoriens modeller om tidligfasen. Enkelte utviklere ser på tidligfase som arbeidet som gjennomføres før den formelle kontakten med kommunen eller ved varsel om oppstart. Andre utviklere ser på tidligfase helt frem til ferdig regulert tomt, altså alt arbeidet før oppstartsmøte samt hele reguleringsprosessen. Det er viktig å presisere at hvordan en utvikler velger å gjennomføre et eiendomsprosjekt er individuelt, og hvordan man velger å inndelegge fasene ikke nødvendigvis påvirker reguleringsprosessen eller resultatet av prosjektet.

4.3.2 Arbeidet i tidligfase

Samset (2008) forklarer hvordan tidligfasen setter premissene for prosjektet, og det er her mulighet for påvirkning er størst. Dette betyr at det arbeidet eiendomsutviklere legger ned i tidligfasen vil være svært viktig for prosjektets senere faser, og ikke minst det endelige resultatet.

Eiendomsutviklerne forklarer at en stor del av arbeidet i tidligfasen er å hente inn relevant informasjon om den aktuelle tomten som skal utvikles. Leikvam og Olsson (2014) forklarer at innhenting av grunnlagsinformasjon er svært viktig i en reguleringssammenheng, og at reguleringsfasen er en av de viktigste fasene i eiendomsutvikling. Videre forklarer de at reguleringsaker er svært ulike, men de har normalt noen felles hovedposter. Disse er Fysiske og tekniske forhold, økonomiske forhold, konkurranseforhold, formelle forhold og uformelle forhold (Leikvam og Olsson, 2014). Denne modellen gjenspeiles i svarene til eiendomsutviklerne som er representert i denne oppgaven, og det vil derfor være naturlig å strukturere svarene i henhold til denne modellen.

Når det kommer til hva eiendomsutviklere mente var mest relevant for en effektiv og vellykket reguleringsprosess innebar dette hovedsak tre forhold i tidligfasen, fysiske og tekniske forhold, formelle forhold og markedsmessige forhold.

Fysiske og tekniske forhold

Tekniske forhold er i følge Leikvam og Olsson (2014) forhold på den fysiske tomten. Det vil si tomtens størrelse, form, helning samt grunnforhold (forurenset grunn, rasfare, stråling). Fra de eiendomsutviklerne som er representert i denne oppgavens sitt ståsted er de tekniske forholdene en viktig del av arbeide som gjøres i tidligfase. Disse forholdene er det også vanlig å undersøke før selve akkvisisjonen av eiendommen. Utviklerne forklarer at de allerede før oppkjøp av tomt danner seg et bilde av hva som kan bygges og hvordan tomten bør utvikles. Like viktig er det å definere hva slags prosjekt som er ønskelig å bygge. Det vil si at utvikler undersøker om tomten passer til det formålet som passer inn i porteføljen deres, for eksempel boligbygging. En tomt med for komplisert utforming der utbyggingskostnadene blir for store vil ikke eiendomsutvikler kjøpe tomten og en regulering vil ikke finne sted.

En annen viktig faktor for de tekniske forholdene er grunnforholdet. Eiendomsutviklerne sier de ofte, om ikke alltid, gjennomfører geotekniske undersøkelser på tomten. Dette gjøres blant annet for å kartlegge om det er forurensning i grunnen, som igjen kan føre til store utgravingskostnader. Videre bidrar undersøkelsene til å kartlegge kvikkleire, rasfare og andre forhold som kan forvanske utbyggingsprosessen. Grunnforholdene kan også ha en påvirkning på tomtetekjøpet og undersøkes derfor ofte før selve akkvisisjonen.

Hvordan en eiendomsutvikler velger å gjennomføre undersøkelser for å kartlegge tekniske forhold variere noe. Hvorvidt utformingen av tomten er god er som regel en skjønnsvurdering eiendomsutvikler tar. Når det kommer til de geotekniske undersøkelsene blir som regel en profesjonell aktør ansatt til å gjennomføre disse.

Formelle forhold

Eiendomsutvikler må konstant forholde seg til gjeldende regler og overordnede planer gitt av myndigheter. Gjeldende regler er i hovedsak plan- og bygningsloven med tilhørende forskrifter og veiledninger, mens overordnede planer er arealdelplaner, kommunedelplaner og eksisterende områdereguleringer og bestemmelser (Leikvam og Olsson, 2004).

De representerte eiendomsutviklerne presiserer at arbeidet som gjøres i tidligfasen alltid hensyntar plan- og bygningsloven. Plan- og bygningsloven må følges og derfor er forhold som påvirkes av loven svært forutsigbart. Det betyr at loven i utgangspunktet ikke gir noen store utfordringer i form av uforutsett arbeid eller kostnad. Den største utfordringen ved de formelle forholdene er i stedet politiske føringer. Politiske føringer kommer i form av overordnede planer og signaler fra det politiske landskapet. For en utvikler vil tomtens formål som er beskrevet i kommunens arealdelplan være viktig. Dersom det eksisterende formålet er i tråd med utbyggingsplanene til utvikler kan reguleringsarbeidet starte. Ved feil formål derimot må utvikler enten undersøke om tomten skifter formål i neste kommunedelplan eller avstå fra å kjøpe tomten. Statlige planer kan også gi utfordringer i reguleringsprosessen. Eksempler på dette er samordnet bolig-, areal- og transportplan som kan gi føringer på hva tomten kan brukes til og gi premisser på hvordan utbyggingen skjer. I følge noen av eiendomsutviklerne kan de overordnede statlige planene være uforutsigbare. Det er vanskelig å vite hvordan planene påvirker den aktuelle tomten, og forhold kan dukke opp underveis i reguleringsprosessen. Utviklerne har også erfart at tilbakemeldinger vedrørende fremtidige statlige eller regionale planer er mindre presise og kan ta lengre tid.

I de kommunene som har lite eller dårlige overordnede planer sier eiendomsutvikler at det kan være vanskelig å få entydige og klare signal fra kommunen. Verken kommunen eller utvikler kan da bruke planene som "fasit" og forhold ved prosjektet må da ofte gjennom lengre kommunale prosesser for å bli behandlet.

Når det kommer til kartlegging av det politiske landskapet går det ut på å undersøke hvilket standpunkt politikerne i kommunen har. Til syvende og sist er det politikerne i kommunen som må godkjenne reguleringsplanen. Undersøkelsene i denne oppgaven tilsier at politikernes ståsted kan variere fra kommune til kommune. I presskommuner hvor det allerede er stor utbygging har politikerne en tendens til å være mer forsiktige og skeptiske, i motsetning til små kommuner som ønsker vekst. Dersom utvikler har prosjekt i flere kommuner med ulik politisk agenda må dette hensyntas i tidligfasen.

Enkelte kommuner gir ut veiledere som skal beskrive ulike forhold i et eiendomsprosjekt. Veilederne er ment til å supplere og utdype bestemmelser og retningslinjer om forhold gitt ved kommuneplanens arealdel. Dette kan være parkeringsveileder, veileder for fortetting, veileder for høyder osv. Veilederne kan brukes ved utforming av planer og tiltak og i saksbehandlingen i et byggeprosjekt. Disse veilederne gir en god oversikt over hva politikerne i kommunen ønsker for fremtiden og man skal i utgangspunktet få en lettere saksgang ved å følge disse.

Markedsmessige forhold

De markedsmessige forholdene beskrives som det arbeidet som gjøres for å definere og kartlegge et potensielt marked, samt arbeid som gjøres for å komme i kontakt med en fremtidig kunde (Leikvam og Olsson, 2004).

Det siste forholdet som arbeides med i tidligfasen er markedsanalyser. Utviklerne forklarer at et prosjekt er helt avhengig av å treffe i markedet. Dersom tomten har en dårlig markedsmessig plassering eller prosjektet er utdatert i markedet vil det ikke være lønnsomt å gjennomføre prosjektet, og det vil heller ikke foregå en reguleringsprosess. På grunn av dette gjennomfører utviklere markedsbaserte undersøkelser, som helhetlig går ut på å kartlegge markedet og analysere om prosjektet vil treffe markedet når det ferdigstilles. Videre presiserer utviklerne at dersom man regulerer en tomt for tidlig eller reguleringsprosessen tar for lang tid kan det føre til bom i markedet ved utdaterte reguleringsbestemmelser. Dersom eiendomsutvikleren har god oversikt over det området som skal utvikles kan markedsundersøkelsene gjøres internt i bedriften. Ligger tomten på et område hvor bedriften ikke har en god oversikt over markedet derimot benytter utvikler seg av meglerforetak for å få innsyn i markedet.

4.3.3 Kommunens forventninger

De forventningen kommunen har fra eiendomsutviklers tidligfase er i bunn og grunn at planforslaget er gjennomarbeidet og ikke minst nyttig for prosessen videre. Kommunene forklarer at de ønsker å forberede seg så godt som mulig til oppstartsmøtet, noe de er avhengig av utvikler for å klare. I hovedsak kreves det at utvikler har en god beskrivelse av planforslaget, en enkel stedsanalyse og skisser av

hovedgrepene i planen. Videre er det nødvendig for utviklere å forklare hvordan planforslaget påvirkes av overordnede planer og føringer som gjelder i området.

Ingen prosjekt er like og de ovennevnte forholdene er kun standardpunkter som må presenteres. Siden tomter og områder har ulike forutsetninger vil krav til planforslaget være forskjellig. Dersom utvikler ikke har kontroll på hvilke forhold som påvirker den aktuelle tomten forventes det at det bestilles et formøte eller planforhåndskonferanse. Møtet er ment for å gjennomgå uklare forhold slik at dette kan arbeides med før bestillingen av oppstartsmøtet.

Videre har ulike kommuner forskjellige krav og ønsker om hva og hvordan planforslaget skal gjøres. Det forventes at utvikler tilpasser seg prosessene til hver enkelt kommune og leverer arbeidet i henhold til kommunens ønsker. De fleste krav og ønsker om hva som skal presenteres på oppstartsmøtet er forklart på kommunens hjemmeside og i veiledere. På hjemmesidene til kommunen eksisterer det flere sider som beskriver hvordan saksbehandlingen fungerer, samt hva som forventes av utvikler. Enkelte kommune har også maler og eksempel forslag på hvordan man kan bestille oppstartsmøte og levere planinitiativ.

I nyere tid har det kommet en ny forskrift, forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl, som forklarer noe om hva som skal leveres i et planforslag. Forskriften har 12 punkter på hvilke forhold som bør inngå i planforslaget. Dette er bedre forklart i kapittel 2.5.3 Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering. Den nye forskriften er såpass fersk at den fortsatt innarbeides av kommuner og utviklere, men kommunen forklarer at det forventes at planforslaget er i tråd med kravene stilt i §1. Ettersom forskriften er relativt ny ser man en tendens til at det er mangler ved materiell som leveres ved bestilling av oppstartsmøtet.

En av de viktigste punktene er at planforslaget er i tråd med kommuneplanens arealdel og samfunnsdel, samt andre relevante retningsgivende temaplaner. Dersom kommunen ser at planforslaget er i sterk strid med kommuneplanens arealdel eller samfunnsdel kan det føre til avslag på bestillingen av oppstartsmøte. Dette vil sette en stopper for reguleringsprosessen allerede før oppstartsmøtet. Kommunene mener dette fører til dårlig ressursbruk for begge parter. Kommunen må benytte

ressurser for å behandle et planforslag som tilsynelatende ikke er gjennomførbart og utvikler har allerede brukt ressurser på det innleverte planforslaget. I slike tilfeller mener kommunen det er bedre å ha uformell tidlig kommunikasjon for å kunne kartlegge partenes målsettinger og avklare eventuelle avklaringer.

4.3.4 Oppsummerende tabell

Under er det utarbeidet en oppsummerende tabell som viser kommunens forventninger til hva som blir gjennomført og arbeidet med i tidligfasen. Videre viser tabellen hva eiendomsutviklere gjør og mener er nødvendig å arbeide med i tidligfasen for å imøtekomme kommunens forventning.

Kommunens forventninger	Eiendomsutviklers tidligfase
Forventer et gjennomarbeidet planforslag.	Ulike definisjoner på tidligfasen hos utviklere.
Standardkrav: God beskrivelse av planforslaget Enkel stedsanalyse Skisser av hovedgrepene i planen Påvirkning av overordnede planer og Føringer som gjelder i området I tråd med kommuneplanens arealdel og samfunnsdel.	Tekniske forhold: Viktig for den videre utbyggingen på tomten Kan gi oversikt over kostnader ved riving, graving og utbygging Undersøkelser av grunnforholdene
Forskjellige tomter og områder har ulike forhold som må kartlegges.	Formelle forhold: Plan- og bygningsloven Kommunens arealdelplan Statlige planer Veiledere Kartlegging av det politiske landskapet
Hva de ulike kommunen ønsker i et planforslag er beskrevet på hjemmesiden deres. Dette kan variere fra kommune til kommune.	Markedsmessige forhold: Utvikler er avhengig av å treffe markedet for å oppnå en fortjeneste på prosjektet Gjennomfører markedsanalyser internt eller i samarbeid med meglerkontor
Ny forskrift fra 01.01.2018 innarbeides i	

kommunene. Forventes at utvikler følger retningslinjene i forskriften.	
--	--

4.4 Oppstartsmøte

Oppstartsmøtet er det første formelle møtet mellom kommune og eiendomsutvikler. Befaring og intervju for denne oppgaven har vist at både prosessen med møtet og selve gjennomføringen av møte varierer fra kommune til kommune.

Kjennetegn på eiendomsutviklingsprosjekter er at de er store og kompliserte, og mange forhold må vektlegges før planforslaget kan legges ut til politisk høring. Dette gjør at når kommunen og eiendomsutvikler møtes til oppstartsmøte er det en rekke interessenter fra ulike avdelinger og sektorer i kommunen som kan ha påvirkning for prosjektet. Hvordan kommunen velger å involvere de ulike avdelingen varierer. En metode for involvering er å la alle relevante fagpersoner fra ulike avdelinger i kommunen delta på oppstartsmøtet. Den andre metoden som ble presentert av representantene var interne samrådsmøter i kommunen før oppstartsmøtet. Det betyr at den ansvarlige saksbehandlere gjennomfører et møte der alle relevante avdelingene er representert og får mulighet til å kommentere saken. Saksbehandler formidler dette så videre til eiendomsutvikler i oppstartsmøtet. Ved denne metoden er det ofte kun saksbehandler og eventuelt en representant til fra kommunen som møter fra kommunens side i oppstartsmøtet.

Enkelte kommuner ønsker at eiendomsutvikler sender inn grunnlaget for prosjektet en stund før selve møtet. Kommunen vil så komme med tilbakemelding i form av et spørsmålssett slik at utviklere kan forberede seg bedre til møtet. Andre kommuner bruker ikke dette systemet, og velger heller å gi all tilbakemelding på selve oppstartsmøtet. Det er kommunen selv som bestemmer hvordan de ønsker å gjennomføre prosessen med oppstartsmøtet, så lenge det gjøres innenfor plan- og bygningsloven, og eiendomsutvikler må underordne seg dette. Noe som er felles for alle kommuner er møtereferatet som skrives underveis og etter oppstartsmøtet og sendes til utvikler.

Respondentene forklarer at en gjennomgående faktor for hvordan oppstartsmøtet blir gjennomført er kommunens ressurser. Det at flere kommuneansatte skal delta i oppstartsmøte krever mer ressurser, og det samme gjelder for å gi ekstra tilbakemelding gjennom et spørsmålsett før møtet. I kommuner med mindre byggepress har kommunen noe mer ressurser for tilbakemelding og kontakt med de private aktørene. Det kommer også frem i intervjuene at kontakt og tilbakemelding før oppstartsmøte avhenger av privatpersonene som er med i prosessen, og da spesielt saksbehandler fra kommunen.

4.4.1 Eiendomsutviklers erfaring

Eiendomsutviklerne er for det meste positiv på hvordan oppstartsmøtet gjennomføres, men mener det er noe forbedringspotensiale. Det positive med mange fagpersoner fra ulike avdelinger i kommunen er at man har en direkte dialog på oppstartsmøtet. Når fagpersoner deltar på møtene fører det til en bedre faglig diskusjon og man reduserer risikoen for misforståelser. Misforståelser kan oppstå dersom saksbehandleren blir bindeleddet mellom utvikler og fagpersonen. Hvis all kontakt må gå gjennom saksbehandler medfører det et ekstra ledd i kommunikasjonen, som betyr at saksbehandlers tolkning og formidlingsevne vil påvirke beskjedne mellom partene. På den negative siden har eiendomsutviklere erfaring med at representanter fra ulike avdelinger blander seg inn i forhold som ikke omgår deres fagfelt.

Oppstartsmøter der kun saksbehandler møter fra kommunen har også sine fordeler og ulemper. Som tidligere nevnt gjennomfører kommunen et internmøte hvor prosjektet diskuteres og alle avdelingen og fagpersoner i kommunen har mulighet til å komme med innspill til saken. Fordelen med dette er at kommunen ikke vil komme med ulike beskjeder og signaler til utvikler. Det saksbehandler sier til utvikler i oppstartsmøtet er allerede diskutert og godkjent internt. Problemet med denne metoden er at det ikke er noe direkte kontakt mellom utvikler og fagpersoner i kommunen. Det kan føre til misforståelser og tregere tilbakemeldinger. Når det er sagt er det fullt mulig å gjennomføre egne samrådsmøter med avdelinger i kommunen. Utvikler presisere at det da er viktig å informere saksbehandler slik at

det ikke er noe uenighet internt i kommunen og for at han/hun ikke skal føle seg oversett.

I intervju med eiendomsutvikler forklarer bedriftene at det de ønsker å oppnå med et oppstartsmøte er å få så detaljerte tilbakemeldinger som mulig, og da spesielt med tanke på volumutnyttelse. Utviklerne ser en tendens hvor alle avdelingene, sektorene og etatene i kommunen kommer med ulike ønsker og føringer, og hvor det er umulig å etterkomme alle. De ønsker da at kommunen balanserer og avveier alle føringer og til slutt samarbeider med dem slik at prosjektet får en god løsning.

“Alle sektorene kommer med ulike ønsker og det er så godt som umulig å etterkomme alle. Kommunen burde avveie alle sektorene og samarbeide med oss for å få en god løsning.” - (Utvikler i stor bykommune)

Så tidlig som mulig ønsker utvikler å vite hvorvidt kommunene en villig til å gå på akkord med noen av føringene som kommer fra ulike avdelinger og etater. I mange av prosjektene vil det være umulig for en utvikler å gjennomføre prosjektet dersom kommunen skal følge alle ønsker, og derfor ønsker utvikler at kommunen vurderer hvilke tilbakemeldinger som ikke er mulig å etterkomme.

4.4.2 Kommunens erfaring

Selv om det er kommunen som bestemmer hvordan et oppstartsmøte skal gjennomføres varierer det hvor mye utvikler og kommune får ut av møtet. Hvorvidt partene får noe ut av oppstartsmøte avhenger av arbeidet som leveres i planarbeidet. Kommunene ønsker at den motsatte part kommer godt forberedt til møtet. Desto mer gjennomarbeidet planinitiativet er desto bedre tilbakemeldinger kan kommunen komme med. Når det er sagt presiserer kommunen at oppstartsmøtet fortsatt er tidlig i reguleringsprosessen, som betyr at man ikke kan gi konkrete tilbakemeldinger på enkelte forhold. Det er tross alt politikerne i kommunen som godkjenner eller forkaster forslaget. Tilbakemeldingene kommunen kommer med i et oppstartsmøte må heller brukes som signaler og pekepinner på hvilken retning utvikler kan føre prosjektet. Hvorvidt utvikler velger å følge kommunens signaler og anbefalinger bestemmer om kommunen vil anbefale planen til politikerne

under politisk høring. I utgangspunkt vil det være negativt dersom man ikke får denne anbefalingen av kommunen, men planen kan fortsatt bli godkjent til tross for mangel på anbefaling.

Det kommer frem i intervju med kommunene at det kan være forskjeller på hva som leveres av ulike utviklere. Videre sier kommunen at dette ikke bestemmes av utviklerne selv, men som regel av konsulentfirmaene som blir benyttet. Det er noen konsulenter som gjør bedre jobb enn andre i tidligfasen. Noen leverer bedre arbeid, hvor de har lest kommunens arealdel og gjort et godt forarbeid. Andre konsulentfirma går mer vilkårlig for seg. Hvor de for eksempel har oversett viktige ting i arealdelplanen. Dette kan skape debatt om hvem som har rett, konsulent eller saksbehandler fra kommunen, og sette en negativ tone mellom partene.

“Det arbeidet utvikler gjør i tidligfasen er viktig. Det arbeidet plankonsulent til utvikleren gjør er like viktig. Jeg har blitt overrasket over hvor dårlig arbeid en plankonsulent gjør for oppdragsgiveren sin.” - (Saksbehandler i stor bykommune.)

Ved spørsmål om hva kommunen foretrekker at en utvikler gjør i tidligfasen og hvordan arbeidet leveres svarer de fleste at dette er beskrevet på hjemmesiden. Dersom utvikler følger de punktene og anbefalingene som er lagt ut anses det som godt forberedt. På en annen side hender det at utvikler kun fyller ut skjemaet for bestilling av oppstartsmøte, uten å fordype seg i noen andre forhold. Dette er uheldig da kommunen får lite informasjon om området og planene for tomten. Videre vil det være vanskelig å gi gode tilbakemeldinger når man får så lite informasjon presentert.

Kommunen ser en tendens til at eiendomsutviklere allerede i tidligfasen bruker for mye tid til å detaljere prosjektet. Det er ikke å gunstig å bruker tid og ressurser på forhold i planinitiativet som ikke kan bestemmes i oppstartsmøte. Møtet er ikke ment for detaljer i prosjektet, men først og fremst kartlegge påvirkningsfaktorer og utarbeide en foreløpig fremtidig tidsplan. Utvikler må finne balansegangere på hvor mye arbeid som skal legges inn og hvor detaljert planforslaget bør være. Selv om kommunen ikke ønsker en for detaljert plan anbefaler de at det leveres en skisse på hvordan utvikler ser for seg bebyggelsen på tomten.

I følge kommunen er det enkelte punkter eller forhold som kan gå i "glemmeboken" hos eiendomsutviklerne. En av de mest vanlige punktene som utvikler overser er hvordan utbyggelsen på den aktuelle tomten står i forhold til nabolaget. Kommunen sier at utvikler har en tendens til å glemme å se prosjektet fra utsiden, og hvordan det vil påvirke naboer og nærområdet. Et prosjekt burde ha likheter med området når det kommer til volum, høyde og arkitektonisk utforming, noe eiendomsutvikler ofte glemmer i tidligfasen. Andre punkter som blir mer og mer relevant er miljømessige tiltak. Et eksempel på dette er at den siste tiden har kommunene sett en økning i nedbøret noe som har gjort overvannshåndteringen til et langt viktigere punkt. Dette er tydeligvis noe ikke alle utviklere har fått med seg og har dermed ikke forberedt dette til oppstartsmøte.

Det forventes at en eiendomsutvikler ansetter en fagkyndig plankonsulent og at de i oppstartsmøtet sammen presenterer planens hovedintensjon. Videre forventes det at utvikler er åpne for å diskutere problemstillinger angående innholdet i planforslaget. Kommunene kunne også fortelle at i enkelte oppstartsmøter møtte ikke nøkkelpersoner fra den motsatte part opp. Erfaringen viste at byggherren, grunneier eller fagkyndige valgte å ikke møte, noe saksbehandler mente man kunne forvente fra utvikler. Dersom ikke alle nøkkelpersoner fra begge parter møter opp vil det være vanskelig å oppnå en god dialog og kartlegge de forhold som er nødvendig i et slikt møte.

Til slutt forklarer kommunen at tidligfasen og oppstartsmøte er viktig for den videre saksgangen i prosjektet. Signalene og vedtektene som kommer frem i oppstartsmøte håper kommunen å kunne holde på gjennom hele prosessen. Dette er på grunn av at utvikler i stor grad innordner seg det kommunen råder dem til, og hvis det som er signalisert tidlig i prosjektet ikke stemmer kan de bety mye ekstra arbeid for utvikler. Kommunene sier at de forstår at de kan oppfattes som en motstander av prosjektet, men de ser på seg selv som en rådgiver og veileder for eiendomsutviklere. De ønsker å veilede slik at utvikler ender opp med en god plan, som er mulig å få godkjent gjennom politisk behandling.

“Kan hende at vi blir oppfattet som en motstander fra starten, men vi skal være en rådgiver og en veileder. Vi skal veilede utvikler slik at de ender opp med en god plan, og slik at de kan få det godkjent.” - (Kommuneansatt i stor bykommune)

4.4.3 Oppsummerende tabell

Under fremgår det en tabell som beskriver de ulike partenes erfaring ved oppstartsmøtet.

Kommunens erfaring	Eiendomsutviklers erfaring
Ønsker at den motsatte part kommer godt forberedt .	Må tilpasse seg hvordan de ulike kommunene gjennomfører oppstartsmøte.
Fagkyndige plankonsulenter kan levere varierende kvalitet på planforslag.	Ønsker å få en så detaljert tilbakemelding som mulig.
Enkelte utviklere leverer for enkelt og upresist planforslag.	Forventer at alle representanter fra kommunen er godt forberedt.
Utviklere har en tendens til å levere for detaljere planforslag til et oppstartsmøte.	Møte med kun saksbehandler: Positivt ved at kommunen kommer med en samlet tilbakemelding.
Det hender utvikler "glemmer" å presentere enkelte forhold. Ofte gjelder dette miljømessige forhold og prosjektet i forhold til nærmiljøet.	Vanskeligere å ha direkte kontakt med fagkyndige i kommunen, men kan gjennomføre samrådsmøter senere.
Forventer at alle nøkkelpersoner fra den motsatte part møter opp.	Møte med alle relevante fagpersoner: Direkte kontakt med fagkyndige i kommunen på oppstartsmøte.
Ønsker å veilede utvikler til en plan som kan behandles politisk.	Hender fagpersoner blander seg inn i feil fagfelt, som kan gjøre møtet og prosessen lengre.
Kan være vanskelig å gi detaljerte tilbakemeldinger i tidligfasen og oppstartsmøte, da alle berørte parter ikke er hørt.	

4.4.4 Ny forskrift

Etter 01.01.2018 er en ny forskrift om behandling av private forslag for detaljregulering gjeldende. Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl. har gjennom tolv punkter beskrevet hvilke premisser som skal omtales i et planinitiativ. Videre er det beskrevet hvilke temaer som må klargjøres i et oppstartsmøte for det videre planarbeidet og utforming av det endelige planforslaget (Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl, 2018).

Ved en rask sammenligning av kommuners krav og veiledere som ligger ute på deres hjemmeside og premissene som er beskrevet i forskriften §1 kan man se en sammenheng. De fleste overordnede forhold er medregnet i disse punktene, og de kommunene som er intervjuet i forbindelse med oppgaven mener punktene representerer hva som er ønskelig at utvikler presenterer i et oppstartsmøte.

I merknadene til forskriften kommer det frem at det er ønskelig at eiendomsutvikler tar kontakt med kommunen tidlig i arbeidet med planinitiativ, altså i tidligfasen. Dette er ønskelig slik at partene kan avklare forventninger og omfang. Forventningen og omfanget kan påvirke kompleksiteten i prosjektet og det er derfor viktig å kartlegge dette så tidlig som mulig i prosessen. Ved tidlig kontakt med kommunen vil kartlegging av lokale forhold som kan ha innvirkning på planinitiativet foregå tidlig i prosjektet og eiendomsutvikler kan ta stilling til dette allerede i tidligfasen.

Kommunene og eiendomsutviklerne som er representert i denne oppgaven har hatt varierende erfaring med den nye forskriften og har derfor ikke stort nok grunnlag for å kommentere om den bidrar til en mer effektiv og vellykket reguleringsplan, men det vil være interessant å følge med videre hvordan dette påvirker tidligfasen. Når det er sagt har mange kommuner allerede implementert dette i arbeidet sitt, og er i gang med å tilpasse seg forskriften.

4.5 Kommunikasjon

I et eiendomsprosjekt hvor begge parter er gjensidig avhengig av hverandre er kommunikasjon svært viktig. I tidligfasen og reguleringsprosessen kan man skille mellom formell og uformell kommunikasjon. Med formell kommunikasjon menes den kontakten utvikler og kommune har i form av standardiserte prosesser, som varsel om oppstart, oppstartsmøte, høringer, søknader osv. Uformell kommunikasjon er den øvrige kontakten partene har. Hvordan kommunikasjonen mellom partene fungerer i praksis er svært varierende og er avhengig av en rekke faktorer. Dersom utvikler føler han/hun har godt oversikt over tomten og område, vil ikke en uformell kontakt være like nødvendig. Privatpersonene i et eiendomsutviklingsprosjekt har også stor påvirkning på hvordan kommunikasjonen vil utarte seg. Alle personer er ulike og har forskjellige preferanser på hvordan de ønsker å kommunisere. Dersom saksbehandleren for prosjektet ønsker en uformell kontakt mellom partene vil han/hun oppfordre til dette, mens andre saksbehandlere ønsker kun den formelle og nødvendige kommunikasjonen.

4.5.1 Formell kommunikasjon

I tilknytning til tidligfasen foregår det ikke mye formell kommunikasjon. I utgangspunktet er det kun bestilling og gjennomføring av oppstartsmøte som inngår i den formelle kommunikasjonen mellom partene. Kommunene som er intervjuet i denne oppgaven kunne opplyste om at enkelte eiendomsutviklerne kun gjennomfører den nødvendige formelle kommunikasjonen, der kommunen kun mottar planinitiativet og bestilling av oppstartsmøte. I disse tilfellene kan kommunen føle at det er vanskeligere å forstå utviklers ønsker og ideer med eiendomsprosjektet, og blir selv nødt til å ta kontakt med utvikleren for å få bedre oversikt over prosjektet.

Den formelle kontakten mellom partene handler kun om det innsendte arbeidet utvikler gjør i tidligfase og avtalen om å gjennomføre et oppstartsmøte. Ved kun formell kommunikasjon vil ikke kommunen ha mulighet til å komme med tilbakemeldinger og signaler til utvikler før selve oppstartsmøte. Noen kommuner velger å sende tilbakemelding i form av en sjekkliste på det arbeidet utvikler sender

inn i forbindelse med oppstartsmøte. På denne måten får kommunen kommet med en tilbakemelding og utvikler vil kunne forberede seg bedre til oppstartsmøte.

Kommunene forklarer videre at det i utgangspunktet ikke er noe problem å kun ha en formell kontakt med utvikler i tidligfasen, så lenge det er god kvalitet på planinitiativet som sendes inn til oppstartsmøte. Erfaringen viser derimot at dersom kommunen får muligheten til å gi signaler og noe tilbakemelding vil utvikler få mer ut av oppstartsmøte.

4.5.2 Uformell kommunikasjon

Hvorvidt det er uformell kommunikasjon i tidligfasen varierer fra prosjekt til prosjekt. Dersom det er en uformell kontakt mellom partene skjer dette gjennom e-poster, telefonsamtaler og uformelle møter, gjerne i form av formøter eller planforhåndskonferanse. For en utvikler er hensikten med uformell kommunikasjon som regel å få bedre oversikt over hva avdelingene og politikerne i kommunen ønsker med området, og om det eventuelt er noen uforutsette føringer som kan påvirke tomten og prosjektet. Kontakten kan også hjelpe med å utvikle prosjektet i en retning som både utvikler og kommune er fornøyd med.

En vanlig form for uformelle møter er formøter. Formøter gjennomføres før oppstartsmøte og gjerne før planinitiativet er ferdig utarbeidet. Møtet består i hovedsak av utvikler og aktuelle saksbehandlere fra kommunen. En utvikler kan også utføre formøtet med ulike fagpersoner og forskjellige avdelinger i kommunen dersom det er ønskelig å ta opp faglige forhold. Selv om formøter ikke kan brukes til å få noe håndfast fra kommunen setter det en slags pekepinn om hva som kan være aktuelt og ikke minst uaktuelt på tomten. Intervjuobjektene forklarer også at formøter kan brukes til å etablere en positiv kjemi mellom partene. Ved å gjennomføre et møte før selve oppstartsmøte brytes isen, og mye av nervøsiteten kan forsvinne. Vanligvis vil dette føre til et bedre klima i oppstartsmøte. Alt i alt mener både utvikler og kommunen at formøter og uformell kommunikasjon i tidligfase fører til mer forutsigbarhet og bedre forhold mellom partene. Dersom det er ønskelig kan også utvikler ha uformelle møter med politikerne i kommunen for kartlegge det politiske

landskapet og få signaler om hvilken retning politikerne mener prosjektet skal ta. En utvikler i en stort utviklingsbedrift forklarer hva de ønsker å bruke formøte til:

“Det vi bruker et formøte til er for å finne ut hvor kommunen står. Da har vi bedre grunnlag for å styre oss inn i rett spor. Her er det mulig å kartlegge forhold som utvikler er usikker på og høre hvor kommunen står.”

Eiendomsutviklere ønsker ofte å ha uformell kontakt med personer med beslutningsmyndighet i kommunen. En normal saksbehandler har ikke oversikt over alle forhold som påvirker reguleringsplanen og må derfor rådføre seg med andre i kommunen før et ordentlig svar kan gis. Hvis dette er tilfelle betyr det at utvikler og saksbehandler først må ha et møte hvor utvikler ikke kan få noen konkrete svar. Saksbehandler må så gjennomføre et internt møte i kommunen for å avklare forhold med fagkyndig beslutningsmyndige personer i kommunen, og til slutt kan saksbehandler og utvikler ha et nytt møte hvor det kommer tilbakemelding. Dette er en lengre prosess enn å kun ha møte med personer med beslutningsmyndighet.

Det kan være visse ulemper med uformell kommunikasjon i tidligfasen. All uformell kommunikasjon er ikke skriftlige avtaler mellom partene så kommunen og utvikler kan til enhver tid gå tilbake på hva som tidligere er sagt. Dette kan føre til noe mer uforutsigbarhet i prosjektet. Prosjektet er også i et såpass tidlig stadium i prosessen som gjør at det kan være vanskelig å gi konkrete tilbakemeldinger. Dette kan igjen gjøre at kommunen opptrer relativt passivt på spørsmål fra utvikler. For kommunen var det viktig å presisere at ingen forhold blir bestemt gjennom en uformell kontakt, da kommunen ikke kan garantere noe før forholdene og sakene er gjennomgått på riktig måte. Kontakten blir derfor brukt mer for å få signaler og følelser på hva kommunen ønsker i fremtiden.

Underveis i undersøkelsene har det blitt tydelig at det er flere nivåer med meninger i en kommune. For en eiendomsutvikler vil hovedkontakten med kommunen foregå gjennom en saksbehandler og kommunens administrasjon. Administrasjonen har sine meninger angående prosjektet, men det er ikke administrasjonen som sitter med beslutningsmyndigheten. Det er politikerene som sitter med den endelige beslutningen i kommunen, og på grunn av dette er utvikler avhengig av å kartlegge

deres meninger også. I enkelte tilfelle kan kommunens politikere og administrasjon ha motsigende meninger, og utvikler er da nødt til å kartlegge og forme prosjektet etter dette.

I denne oppgaven er det intervjuet utviklere og kommuner i forskjellige størrelser, og når det kommer til uformell kommunikasjon kan man se en forskjell. Kommuner med mindre pågang og mindre utbygging har mer tid til hver utvikler og hvert prosjekt. Når det kommer til kommuner med stort byggepress er det vanskeligere å sette av tid til dette, da kommunen allerede har lite ressurser tilgjengelig.

4.5.3 Relasjon mellom partene

Kommunikasjonen mellom partene i tidligfasen og reguleringsprosessen er sterkt påvirket av relasjonen enkeltpersonene har med hverandre. Prosessen er personavhengig, som betyr at enkeltpersoners utgangspunkt, fordommer og innsats har betydning for gjennomføringen av eiendomsprosjektet. Gode relasjoner fører naturligvis til en bedre kommunikasjon, og dette er noe begge parter ønsker.

Det er flere muligheter for å oppnå en god relasjon gjennom prosessen. Ofte blir uformell kontakt i tidligfasen brukt til nettopp å tilknytte seg en relasjon med den motsatte part. Som tidligere nevnt kan man velge å gjennomføre et formøte kun for å bryte isen og fjerne spenning mellom parter. En annen viktig faktor for å opprettholde god relasjon er å ha en jevnlig kontakt, der man ikke holder tilbake informasjon eller går bak den annen parts rygg. Selv om det kan være store uenigheter i et eiendomsprosjekt mener begge parter at det ikke lønner seg å ha en negativ relasjon. Det er da heller viktig å kunne gjennomføre en faglig og god diskusjon hvor partene kan komme til enighet.

Fra kommunen sin side har de mulighet til å bygge relasjoner med utviklerne i kommunen gjennom en uformell kontakt. Hovedsakelig gjøres dette gjennom kommunikasjons-plattformer som forklarer fremtidsplanene og -ønskene til kommunen. Dette kan gjøres i form av storbrukermøter, hvor kommunen innkaller til et møte med de største utviklerne i kommunen. Her kan kommunen presentere sine tanker og ønsker, samtidig kan utvikler komme med tilbakemeldinger og sitt syn på

saken. Gjennom intervjuene med eiendomsutviklerne kommer det frem at det er ønskelig med en slik kontakt, men de skulle gjerne sett at kommunen var like interessert i fremtidsutsiktene til utviklerne og engasjert i hvordan utvikler mener reguleringsprosessen kan effektiviseres. Videre ønsker utvikleren å diskutere hvordan partene kan få til en mer forutsigbar og rettferdig saksbehandling, og hvordan utvikler og kommune kan utvikle seg sammen. For at dette skal være mulig må kommunen ha en form for kontakt med næringslivet, enten om det er i form av storbrukermøter eller mindre uformelle møter med utviklere og andre aktører som har påvirkning på byens utvikling.

Når alt kommer til alt er det de deltagende enkeltpersonene i tidligfasen som setter utgangspunktet for relasjonen mellom partene. Alle saksbehandlere har forskjellige forhold til ulike eiendomsutviklere, som betyr at noen går bedre overens enn andre. Naturligvis vil det hende at enkelte personer som er involvert i prosjektet ikke går overens. Dette kan videre føre til unødvendige konflikter, som igjen tilsvarer en lengre reguleringsprosess. Utviklere mener at kommunen bør vurdere hvilken saksbehandler som har ansvaret for planinitiativet ut fra hvilke forventninger saksbehandler og utvikler har, noe som kan kartlegges i et formøte. Dersom partene har like forventninger og en god tone mener utvikler at den aktuelle saksbehandleren bør ha prioritet for å få ansvaret i saken. Samtlige intervjuobjekter er enige i at en god relasjon og god tone i reguleringsprosessen bidrar til en god og vellykket prosess.

De representerte eiendomsutvikler mener det kan være uheldig dersom det ikke er god samarbeid innad i kommunen, og man kan fort føle seg forskjellsbehandlet dersom vilkårene (utnyttelsesgraden) på tomten er dårligere enn hva andre utviklere får. Det finnes eksempler på at to nabotomter har fått svært ulike reguleringsbestemmelser, og når dette er tilfelle vil det virke negativt for minst en av utviklerne. I følge utviklerne skyldes dette for dårlig intern kommunikasjon i kommunen, hvor saksbehandlerne burde samarbeidet slik at begge utviklerne ble fornøyd.

Når det kommer til hvordan en saksbehandler ønsker å gjennomføre kommunikasjonen med eiendomsutvikler varierer også dette. Hvorvidt en saksbehandler ønsker

regelmessig uformell kontakt med utvikler avhenger av ressurskapasitet og personlige egenskaper hos saksbehandler. Dette gjør at utviklere må tilpasse seg etter hvilken saksbehandler de får tildelt. På lik linje må saksbehandler tilpasse seg eiendomsutvikleren. Videre mener utvikler at kommunen burde vurdere hvilken saksbehandler som går overens med de forskjellige utviklerne for å sikre en god tone og prosess.

“Vi mener kommunen bør tenke seg om hvilken saksbehandler de setter til hvilken utbygger. Det burde klaffe litt mellom de personlige relasjonene.” - (Ansatt i stort utviklingsbedrift)

Eiendomsutviklerne er opptatt av å ha en god relasjon med kommunen, noe som kan føre til en viss konfliktskyhet. Utvikler er tross alt helt avhengig av godkjennelser fra kommunen for å kunne generere inntekt. Når det er sagt har begge parter forståelse ovenfor hverandre, og så lenge diskusjonen er saklige og faglige har ingen problem med å diskutere saken.

4.5.4 Kommunikasjonens påvirkning av prosessen

Hvordan relasjonen og kommunikasjonen mellom partene fungerer kan ha stor påvirkning for reguleringsprosessen. Begge parter forklarer at de ønsker en god og opplysende dialog hvor budskap og meninger kommer tydelig frem. Dersom begge parter får muligheten til å forklare seg gjennom dialog er det mindre sannsynlighet for misforståelser. Budskap som kommer skriftlig eller gjennom mellomledd kan mistolkes, noe som er uheldig dersom man ønsker en effektiv prosess.

Så lenge det ikke går utover kvaliteten på arbeidet ønsker alle parter en så effektiv reguleringsprosess som mulig. Dette kan imidlertid være vanskelig da det er mange temaer, forhold og interesser som berøres. Dersom det er uenighet om for eksempel hvor en byggeplan skal gå kan det føre til utallige e-poster frem og tilbake mellom parter. Noen aktører mener det da heller er gunstig å arrangere et møte hvor man sammen finner en løsning. Denne måten å tilnærme seg problemet fører til innsparing av bortkastet tid.

Eiendomsutviklere mener at ved kommunikasjon i tidligfasen vil man ha mulighet til å justere forhold i prosjektet før selve oppstartsmøtet, og gjennom det levere et bedre materiell. Kommunikasjonen kan også kartlegge hvilke temaer og forhold kommunen vektlegger i møtet. Kommunen vil også i større grad kunne forberede seg på det materialet som blir presentert.

Hos mange av aktørene i bransjen ligger det en del fordommer. En kommuneansatt sier blant annet: *“En utbygger vil tjene penger, selv om han har samvittighet for dem som bor i nabolaget så er det penger som er utgangspunktet.”* Kommunen kan altså se på eiendomsutviklere som griske, og som kun er ute etter å tjene mest penger. På den andre siden kan utviklere se på saksbehandlere som dogmatiske, og som aller helst vil sette kjæpper i hjulene for utvikler. Selvfølgelig stemmer ikke dette med virkeligheten. Aktørene mener det er viktig med god kommunikasjon hvor man kan oppnå trygge rammer for ærlige diskusjoner. Det må være mulig å ha ulike meninger uten at fordommene øker.

God kommunikasjon er en faktor samtlige intervjuobjekter mener har stor påvirkningskraft for hvordan reguleringsprosessen utarter seg. Dette betyr at partene i reguleringsprosessen streber etter å oppnå og opprettholde en god kontakt gjennom hele prosjektet. En god reguleringsprosess er avhengig av et godt samarbeid fra begge parter, noe som er vanskelig uten god kommunikasjon.

4.6 Risiko og interesser

Et eiendomsutviklingsprosjekt har størst usikkerhet i tidligfasen (Samset, 2008). Det betyr også at man allerede i tidligfasen må kartlegge risiko for det kommende prosjektet. Eiendomsutviklerne representert i denne oppgaven sier de bruker tid og ressurser for å kartlegge risikoen i prosjektet, samt kartlegging av mulige interesser. Den totale reguleringsrisikoen er ikke noe utvikler kan ha full kontroll på selv, og er dersom en viktig faktor. Markedsrisikoen har man heller ikke kontroll på, men her vil det som regel ikke komme noe uforutsett, for en utvikler har som oftest oversikt over markedet. Dette gjelder ikke når det kommer til reguleringsrisikoen. Utvikler vet aldri om prosessen vil ta lengre tid og bli mer kostbar enn antatt. Videre er det heller ingen garanti på at man får regulert den utnyttelsen

man ønsker. Dette gjør det viktig å danne et bilde over hvilke motkrefter man kan møte på, og hvilken påvirkning dette kan ha.

Når det kommer til reguleringsrisikoen som vi kjenner fra teori forklarer utviklerne at det er vanlig å dele den i to. En eiendomsutvikler forklarer det slik: *“Vi deler reguleringsrisikoen, risikoen for selve prosessen og risikoen for om man får regulert det man ønsker.”* Den første delen handler om risiko for reguleringsprosessen, mens den andre er risiko for reguleringsutfallet. Risikoen for reguleringsprosessen handler om selve prosessen for å gjennomføre reguleringen. Det vil si usikkerhet rundt uforutsette interessenter, tidsoverskridelser og om prosessen blir mer kostbar enn angitt. Utviklerne forklarer at denne risikoen ikke har like stor betydning i forhold til risikoen ved reguleringsutfallet. Utfallet av reguleringsprosessen er viktigere enn tidsbruken og kvaliteten på prosessen. Som nevnt tidligere i oppgaven er kvaliteten på den ferdige reguleringsplanen og måloppnåelsen på prosjektet viktigere for en utvikler enn tidsbruk og kostnad ved reguleringsprosessen. Dette viser seg igjen her ved at eiendomsutviklerne er villig til å ta en høyere risiko ved reguleringsprosessen dersom han/hun mener utfallet blir bedre.

Det er mange parter og interessenter involvert i en reguleringsprosess, og derfor er det viktig å kartlegge disse så tidlig som mulig. Jo tidligere eiendomsutvikler får oversikt over hvilke interessenter som kan ha påvirkning i prosjektet, og hvor stor makt interessentene har, jo bedre utgangspunkt vil utvikler ha til å hankses med disse i fremtiden. Hvorvidt en eiendomsutvikler gjennomføre interessentanalyse avhenger av prosjektet. Ved prosjekt i områder hvor utvikler allerede har gjennomført lignende prosjekter vil det ikke være like stort behov for analyse.

Kommunen og myndigheter er interessenter som kan ha stor påvirkning i et eiendomsprosjekt. Det er mange avdelinger og sektorer i en kommune som komme med innspill til prosjektet, og det kan derfor være lurt å kartlegge deres holdning til prosjektet.

EKSEMPEL BYANTIKVAR: Gitt at det er bevaringsverdige bygninger på en tomt vil byantikvaren være en viktig interessent for det videre forløpet av prosjektet. Gjennom et samrådsmøte kan utvikler ha en dialog med byantikvaren og gjennom møtet kartlegge påvirkningsmakt og holdninger. Det samme gjelder for resten av mulige interessenter.

I mindre kommuner hvor “alle kjenner alle” kan uformell kontakt med kommunen bidra til kartleggingen av mulige interessenter. Plansjefen vil i slike kommuner ha større oversikt over forhold og komme med innspill til utvikler. Dette er vanskeligere i større presskommuner, da det er umulig å holde oversikt over mange forhold og interessenter.

5 Diskusjon

Dette kapitlet består av diskusjon der funn fra intervju vil bli satt opp mot relevant teori. Diskusjonskapitlet setter grunnlaget for å kunne trekke en konklusjon på oppgavens problemstilling. Det første som drøftes i dette kapitlet er hvorvidt eiendomsutviklere lager en analyse på hvordan reguleringsprosessen vil utarte seg, og hvilken påvirkning dette vil ha for oppstart av nytt prosjekt. Videre vil det diskuteres hvordan kommunikasjonen mellom utvikler og kommune foregår i tidligfasen, og om kontakten mellom dem har påvirkning på reguleringsprosessen. Neste tema som blir drøftet er hvilke krav og ønsker kommunen har for et planforslag. Til slutt vil kapitlet ta opp hvorvidt kartlegging av risiko og potensielle interessenter kan påvirke reguleringsprosessen.

Før det går i gang med diskusjonen kan det være viktig å presisere at dersom man kun fokuserer på å gjennomføre en rask reguleringsprosess kan dette føre til at utfallet blir dårlig. Denne oppgaven fokuserer ikke på hvorvidt resultatet av en reguleringsprosess er vellykket, men kun på selve prosessen. Dersom man imidlertid velger å ta snarveier til en rask reguleringsprosess kan det føre til et dårlig utfall. Senere i diskusjonen vil det komme frem at eiendomsutviklere og kommunen også har dette synet og ønsker derfor ikke i skynde seg gjennom en reguleringsprosess dersom kvaliteten på utfallet blir svekket.

5.1 Eiendomsutviklers analyse av reguleringsprosessens forløp

Dette underkapittelet vil ta for seg forskningsspørsmål 1, vurderer eiendomsutviklere hvordan reguleringsprosessen vil utarte seg før oppkjøp av en aktuell tomt, og vil dette påvirke kjøpsbeslutningen?

Et eiendomsutviklingsprosjekt starter en god stund før det oppstår noe som helst kontakt mellom eiendomsutvikler og saksbehandler i kommunen. Ifølge Leikvam og Olsson (2014) må utviklere først og fremst få en ide om hva slags utbygging som passer for bedriftens portefølje. Deretter må det gjennomføres et tomtesøk, enten ved leting i tomtebanken eller ved å finne en ny tomt som passer til det aktuelle prosjektet. Videre må positivt svar fra mulighetsstudie, kalkyler og strategisk

planlegging til før eiendomsutviklingsfirmaet tar prosjektet videre til kommunen. Det er mange forhold som må undersøkes før det blir aktuelt å gjennomføre en reguleringsprosess, og derfor vil det være hensiktsmessig å undersøke hvorvidt utvikler vurderer hvordan reguleringsprosessen vil utarte og hvor stor påvirkning dette har for en eventuell igangsetting av prosjektet.

Ifølge Røsnes & Kristoffersen (2014) består første del av tidligfasen av forberedelser til akkvisisjon av en potensiell eiendom. Videre skriver de at utvikler undersøker markedssituasjonen i området og vurderer dette opp mot sin egen bedrift strategi for å vurdere anskaffelsen av eiendommen. Røsnes & Kristoffersen (2014) skriver også at reguleringsrisikoen har en påvirkning i en akkvisisjon av en eiendom. Reguleringsrisiko er derimot kun gjeldende dersom eiendommen ikke allerede er regulert eller har behov for omregulering for å nå utviklingsmålet til utvikler. Utover dette står det lite i teorien om hvor stor påvirkningskraft den mulige reguleringsprosessen har. Teorien baserer seg på hele eiendomsutviklingsprosessen, fra ideen oppstår til utbyggelsen er ferdigstilt. Men det står lite om hvordan analysen av denne prosessen påvirker kjøpsbeslutningen. Reguleringsprosessen og spesielt reguleringsutfallet vil ha stor påvirkning på hvordan det ferdige prosjektet ender opp, og det kan derfor være naturlig å tenke at dette vil være en viktig faktor i akkvisisjons fasen.

Gjennom intervju med eiendomsutviklere kommer det frem at allerede før oppkjøp av tomt danner aktøren seg et bilde av hva som kan bygges og hvordan tomten bør utvikles. Det er derfor viktig at utvikler har en formening om dette lar seg gjøre dersom tomten må omreguleres. Respondentene sier at reguleringsrisikoen er en påvirkningsfaktor ved kjøp av en ny tomt, og risikoen er med på å bestemme prioriteten til det aktuelle prosjektet.

“Hvis vi ser at det er en stor reguleringsrisiko og usikkerhet om vi får til de kravene vi ønsker er det naturlig at vi nedprioriterer prosjektet. Reguleringsrisiko og hvor kompleks prosjektet er må stå i forhold til den potensielle gevinsten.” - (Ansatt i mellomstort utviklingsbedrift)

Videre forklarer de at det er flere metoder for å redusere denne risikoen og kartlegge hvordan reguleringsprosessen og -utfallet vil bli. Den første og mest naturlige faktoren en utvikler ser på er hvor tomten er lokalisert og hvilket formål tomten har i arealdelplanen. Dersom tomten har riktig formål i forhold til hva utvikler ønsker å bygge (for eksempel boligformål) vil reguleringsrisikoen reduseres.

En annen strategi eiendomsutviklere gjør for å vurdere reguleringsrisiko er å kartlegge det politiske landskapet. Det politiske landskapet kan gi innsikt over hvilken utvikling og retning politikerne i kommunen ønsker. Et eksempel på dette er at det har vært et stort fokus på fortetting og sentralisering de siste årene på grunn av miljøet. Gjennom denne kartleggingen vil utvikler ha et bedre beslutningsgrunnlag, grunnet at man i større grad vil ha kontroll på hva politikerne vil godta på den aktuelle tomten. Dersom de planer og ideer utvikler har for tomten er i strid med tankene til politikerne vil det naturlig nok skape en skepsis for å kjøpe tomten.

Hvor stor reguleringsrisiko en utvikler er villig til å ta varierer ut fra hver enkelt utvikler, men også forholdene til hver enkelt tomt. Ifølge Barlindhaug & Nordahl (2011) vil det tryggest og enklest for en utvikler være å kjøpe byggeklare tomter med tanke på reguleringsrisikoen. Kjøp av byggeklare tomter fører derimot til lite fleksibilitet og påvirkningsmulighet hos en utbygger, da man ikke kan regulere tomten slik man selv ønsker. Dette kan videre føre til at det potensielle gevinsten til tomt blir redusert.

Alt i alt forklarer utviklerene at reguleringsrisikoen, og da spesielt reguleringsutfallet har påvirkning for akkvisisjoenen. Intervjupersonene kunne komme med eksempler på prosjekt hvor reguleringsprosessen ble for tidkrevende og uforutsigbar at bedriften valgte å ikke kjøpe opp tomten. Samtidig kan utviklere velge å kjøpe en tomt på grunn av en rask og relativ enkel reguleringsprosess hvor et prosjekt på tomten gir en rask inntekt. Bedriftene forklarte at man som oftest har flere pågående prosjekt samtidig, som gir en varierende portefølje. Det er vanlig å ha raske prosjekter hvor inntekten kommer relativt fort, og lengre prosjekter hvor man må kjempe for å få den utnyttelsen og profitten man ønsker. Når alt dette er sagt er det i bunn og grunn eiendomsutviklers risikoaversitet som bestemmer et eventuelt oppkjøp av en tomt.

Det er interessant at eiendomsutviklere virker å være mer opptatt av reguleringsutfallet enn selve reguleringsprosessen. Kan det bety at ønske om en effektiv reguleringsprosess ikke er tilstede? Kvaliteten på reguleringsplanen og ikke minst utnyttelsesgraden har vært en gjennomgående faktor på hvorvidt utviklere mener reguleringsprosessen har vært vellykket, og disse faktorene har tydeligvis en langt større påvirkning ved tomtekjøp. Dette betyr at hvorvidt prosessen er effektiv eller rask ikke er av betydning for en utvikler ved bedømmelse om reguleringsprosessen er vellykket. Eiendomsutviklingsprosjekt er kompliserte og de involverte partene vet at det er en tidkrevende og detaljert prosess hvor alle relevante forhold må bedømmes. Dette gjør at konsekvensen for å "skynde" seg gjennom reguleringsprosessen kan være store og kostbar, og dette kan tyde på at en vellykket reguleringsprosess er avhengig av nok tidsbruk og ressurser.

5.2 Kommunikasjonen mellom partene

Dette underkapitlet omhandler forskningsspørsmål 2, hvordan er kommunikasjonen mellom utvikler og kommunen i tidligfasen?

Basert på teorien er kommunikasjonen mellom partene i en reguleringsprosess helt avgjørende for hvorvidt prosessen blir effektiv og vellykket. Ifølge Røsnes & Kristoffersen (2014) sin sekvensmodell som er forklart i teorien oppstår kontakten mellom partene i andre sekvens. Det betyr at eiendomsutvikler velger å ta kontakt med kommunen under mulighetsstudiet for prosjektet. I et mulighetsstudie er det hensiktsmessig å ta kontakt med fremtidige parter og interessenter med påvirkningskraft, noe kommunen vil være (Røsnes & Kristoffersen, 2014)

Når det kommer til informasjonen som er innsamlet gjennom intervju starter kontakten mellom dem gjerne før reguleringsprosessen er i gang. Hvorvidt det er kontakt mellom eiendomsutvikler og kommune før oppstartsmøte variere fra kommune til kommune, plansak til plansak og de personlige aktørene i prosessen. I større kommuner hvor det er et stort byggepress kan det være en tendens til mindre kommunikasjon i tidligfasen. Skal man tro intervjuobjektene i denne oppgaven skyldes det ressursmangel. I disse kommunene har ikke saksbehandler i like stor

grad mulighet til å hjelpe og legge til rette for hver enkelt eiendomsutvikler, og det blir dermed mindre uformell kontakt før oppstartsmøte. Det er likevel mulig å ha en uformell dialog med den motsatte part tidlig i prosjektet, men man ser gjerne en tendens til at dette er mer vanlig i mindre kommuner. Dette er i samsvar med Røsnes & Kristoffersen (2014) sin teori om at størrelsen på kommunen er vesentlig når det kommer til kommunikasjonen. De forklarer at i større kommuner vil lobbyvirksomhet i hovedsak påvirke kontaktene, mens i en liten kommune der alle kjenner alle vil personlige relasjoner ha en større betydning.

Reguleringsprosessen er personavhengig, noe som betyr at prosessen vil bli påvirket av hvilke personer som arbeider med reguleringen. Dette gjelder for saksbehandler i kommunen samt representantene fra utviklernes side. Det at reguleringsprosessen er personavhengig betyr også at kommunikasjonen er personavhengig. Enkelte saksbehandlere ønsker ingen eller så liten uformell kontakt med utvikler som mulig, mens andre foretrekker den uformelle kontakten. Det samme gjelder privatpersonene hos eiendomsutvikleren. Dette vil påvirke hvor mye uformell kontakt partene har gjennom en reguleringsprosess. Videre kommer det fram fra intervjuene at dette også kan påvirke forholdet mellom partene. Det er ikke til å stikke under stol at personligheter påvirker prosessen, og hver enkelt person går bedre overens med enkelte personligheter enn andre. Dette betyr at dersom saksbehandler ikke går overens med eiendomsutvikler kan det føre til et negativt forhold mellom partene, noe som igjen vil være uheldig for reguleringsprosessen. Et dårlig forhold mellom utvikler og saksbehandler kan føre til mindre eller dårligere tilbakemeldinger. Ifølge G. Kaufman og A. Kaufman (2009) kan tilbakemeldinger redusere usikkerhet og øke forutsigbarheten i et prosjekt. Ved et dårlig samarbeid og mangel på gode tilbakemeldinger kan reguleringsprosessen bli uforutsigbar og motvirke en effektiv og vellykket reguleringsprosess.

Videre kan en dårlig relasjon mellom utvikler og kommune føre til mindre kontroll. Dersom partene har en dårlig tone ønsker man sannsynligvis så lite uformell kontakt som mulig. Dette kan igjen føre til at partene ikke deler all informasjonen og all arbeidet man gjør med hverandre. Den formelle kommunikasjonen gjør at myndigheten kan kontrollere det pålagte arbeidet en eiendomsutvikler må gjennomføre, men man vil ikke ha kontroll på underliggende faktorer. Underliggende

faktorer blir kartlagt gjennom uformell kommunikasjon, og det betyr at partene ikke har kontroll på utviklers drivkraft, fremtidige føringer fra myndighet, hvorvidt myndigheten mener prosjektet er realiserbart osv. Lite kontroll på underliggende faktorer kan føre til en unødvendig lang og tungvint reguleringsprosess, da mye kunne vært kartlagt gjennom en god kommunikasjon.

I eiendomsutviklingsprosessen vil tilbakemelding være en sentral faktor for å lykkes med god kommunikasjon. Fra utviklers side vil kommunikasjon i form av tilbakemelding kunne validere det arbeidet som er utført. Tilbakemelding vil også kunne redusere usikkerhet, ved at begge parter gir tilbakemelding dersom noe er uklart. Til slutt vil tilbakemelding bidra til økt erfaring gjennom kontinuerlig læring. Dersom man stadig får tilbakemelding på hva som er galt/godt eller feil/dårlig arbeid vil man lære av dette og ta erfaringen med inn i neste eiendomsprosjekt (G. Kaufman og A. Kaufman 2009).

Ingen plansaker er like, og ulike plansaker krever forskjellige kommunikasjon. Eiendomsutviklerer forklarer at dersom det er en lite utfordrende tomt som ligger i et område hvor de har erfaring vil det være mindre behov for uformell kommunikasjon i tidligfasen. En utvikler forteller at uavhengig av kompleksiteten av plansaken kan man bruke formøter eller uformell kontakt for å bryte isen med kommunen, og på den måten fjerne mye av nervøsiteten i et oppstartsmøte samt forsikre seg om et positivt samspill mellom partene.

“Man kan bruke formøtet til å etablere en positiv kjemi. Man kan også bruke det til å bryte isen, og få bort mye av nervøsiteten. Dette vil føre til et litt bedre klima i oppstartsmøtet.” - (Ansatt i stort utviklingsbedrift)

Ifølge G. Kaufman og A. Kaufman (2009) er samspillet mellom aktørene muligens den viktigste funksjonen ved kommunikasjon. God kommunikasjon vil forsterke samspillet og samarbeidet mellom partene. Både representantene fra utviklingsbedriften og kommunene mener at kommunikasjonen og samspillet har stor påvirkningskraft for hvordan reguleringsprosessen vil utarte seg. Det kommer tydelig frem av samtlige intervjuobjekter at god kommunikasjon fører til en mer effektiv og vellykket reguleringsprosess. Som betyr at partene i regulerings-

prosessen streber etter å oppnå og opprettholde en god kommunikasjon gjennom hele prosjektet.

Et eiendomsutviklingsprosjekt er et godt eksempel på hvor viktig persepsjonspsykologien er. For at det skal bli en vellykket prosesses og ikke minst vellykket resultat er prosjektet helt avhengig av to nokså ulike parter. Selv om partene er ulike er de gjensidige avhengige for å kunne oppnå deres forskjellige mål. Når man er såpass avhengig av en annen part vil det være essensielt å forstå den motsatte parts syn på verden og prosjektet man jobber med. I en reguleringsprosess burde man derfor forsikre seg om at alle parter har tolket all informasjon likt. Dette er ikke mulig å oppnå dersom man ikke kjenner til persepsjonspsykologien, og tar i betraktning at alle mennesker har forskjellig syn og meninger. Når begge parter er klar over dette kan man arbeide mot å unngå misforståelser og feiltolkninger. Flere kommuner bruker persepsjonspsykologien bevisst eller ubevisst ved å prøve å ha en kontakt med det private næringslivet utenom utviklingsprosjektene. Dette gjøres i form av storbrukermøter, uformell kontakt med private aktører og annen kartlegging av næringslivet. Dette kan føre til at kommunen bedre forstår eiendomsutviklers syn på reguleringsprosessen. På lik linje bruker også eiendomsutviklere persepsjonspsykologien ved blant annet å ha uformelle møter med kommunen i tidligfasen, ved å kartlegge det politiske landskapet og alle andre aktiviteter for å analysere hvor kommunen står i forhold til deres prosjekt. Jo mer uformell kontakt partene har jo mer vil de forstå hverandres syn, og jo lettere kan de samarbeide og respektere hverandre (G. Kaufman og A. Kaufman 2009).

Ut fra hva intervjuene indikerte blir det mer og mer vanlig å ha uformell kontakt før oppstartsmøte. Ettersom kravene og kompleksiteten på det arbeidet som skal leveres inn i sammenheng med oppstartsmøte blir stadig mer utfordrende er eiendomsutvikling ofte avhengig av å kunne gjennomføre et formøte. Hvilke forhold som er viktig for et bestemt prosjekt varierer og utvikler må derfor rådføre seg med kommunen om hvor hovedfokuset bør rettes og hvilke forhold som muligens ikke trenger utredelse.

For en eiendomsutvikler er det ikke hensiktsmessig å bruke ressurser på forhold som ikke vil ha påvirkning for prosjektet, spesielt hvis dette kan unngås ved en

uformell kontakt. Det er interessant å bemerke seg at det ikke står noe i plan- og bygningsloven om en uformell kontakt før oppstartsmøte, noe som fører til mange ulike prosesser for å gjennomføre denne uformelle kontakten i forskjellige kommuner. Gjennom intervjuene brukes det mange navn på møtene som gjennomføres mellom utvikler og kommune. I de kommunen som er representert i denne oppgaven er møtene betegnet som formøter, arbeidsmøter og planforhåndskonferanse. Videre finnes det sannsynligvis flere navn på disse i andre kommuner i landet. Dette er en indikasjon på mangel av en lovbestemt prosess på hvordan dette skal gjennomføres, og hvor kommunen selv har utformet en prosess på hvordan de selv mener kontakten med utvikler bør være før oppstartsmøte.

Den nye forskriften om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl. bidrar antakelig også til mer uformell kontakt mellom partene i tidligfasen. Dette er på grunn av hva som kommer frem i §1. Her står det at forslagsstiller skal i nødvendig grad omtale premissene for det videre planarbeidet. "I nødvendig grad" er et skjønnsmessig uttrykk, og partene kan ha forskjellig syn på hva som er nødvendig å omtale i et bestemt eiendomsprosjekt. Videre står det i marknader for forskriften at omfanget av ressurser utvikler bruker på planforslaget bestemmes av begrepet "i nødvendig grad", og at det anbefales at forslagsstiller tar kontakt med kommunen tidlig for å kartlegge kompleksitet og omfang. Dette kan oversettes til at forskriften anbefaler utvikler til å ta kontakt med kommunen for å kartlegge hvilke forhold som er nødvendig å omtale i planforslaget.

Fra de erfaringene som er gjort gjennom denne oppgaven virker det som om tidligfasen og prosessen ved oppstartsmøte har endret seg noe. Det har på en naturlig måte kommet et nytt system eller prosess hvor uformell kontakt i form av formøter er blitt vanlig, og i enkelte prosjekter helt avgjørende for en vellykket og effektiv reguleringsprosess. Enkelte kommuner har beskrevet sine prosesser ved uformell kommunikasjon på hjemmesidene deres. Hos noen ligger det maler for hvordan man skal bestille et formøte/arbeidsmøte med kommunen, noe som tyder på at uformell kontakt i tidligfasen er ønskelig fra kommunens side. Når det er sagt er det også flere kommuner som ikke nevner noe om formøter eller arbeidsmøter på hjemmesidene deres, og enkelte intervjuobjekter forklarer at flere saksbehandlere ønsker en så liten uformell kontakt som mulig. Summen av dette er at det er

variasjoner i kommunene og i saksbehandlere i landet, og eiendomsutvikler er mer eller mindre nødt til å tilpasse seg de ulike kommuner prosesser og og saksbehandleres preferenser.

5.3 Forventningene fra kommunen

I dette underkapittelet vil det bli diskutert rundt forskningsspørsmål 3, hvilke krav er det til eiendomsutvikleren ved oppstartsmøte og har kommunen noen preferanser om hva utviklerne presenterer?

Hvilke forventninger kommunen har på det arbeidet som leveres inn ved bestilling av oppstartsmøte varierer. Kommunen forklarer at kvaliteten på arbeidet og hvilke forhold som er omtalt i planforslaget kan ha påvirkning for reguleringsprosessen. Før den nye forskriften om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl, som kom 01.01.2018, var eiendomsutviklere nødt til å følge veileder fra hjemmesiden til kommunen. På hjemmesidene er det ofte punktvis beskrevet hvilke forhold og premisser som må undersøkes i tidligfasen. De kommunene som er intervjuet i denne oppgaven opplyste om at det i hovedsak var nok for en eiendomsutvikler å belyse disse forholdene til et oppstartsmøte. Hvilke forhold og premisser som er presentert hos hver enkelt kommune kan variere noe, men de alle fleste forholdene går igjen. Etter at den nye forskriften ble ikrafttrådt har flere kommuner henvist direkte til denne for hvilke krav de selv har til utarbeidelse og innsending av planforslag.

Et av, hvis ikke, det viktigste forholdet eiendomsutvikler må undersøke og utrede er hvordan tomten og prosjektet står opp mot kommuneplanens areal og samfunnsdel. Kommunene understreket hvor viktig det var for en eiendomsutvikler, og ikke minst plankonsulenten, å sette seg inn i kommuneplanen og kunne beskrive planforslaget opp mot denne. Dette forklarer også Røsnes & Kristoffersen (2014) ved å presisere at gjennom plan- og bygningsloven er det innført en bindende arealbruk i kommuneplanen. Videre betyr dette at arealdelen i kommuneplanen er bindende, men hvordan de enkelte kommune velger å behandle planforslag som er i strid med den overordnede planen varierer. Det vil fortsatt være mulig å gjennomføre et prosjekt til tross for motstridende overordnede planer. Eksempelvis kan kommunen

vente med å behandle planforslaget til arealdelen er revidert (Røsnes & Kristoffersen, 2014).

Et interessant funn er at enkelte kommuner kan skille kvaliteten på arbeidet utfra hvilken konsulent eiendomsutvikler har brukt. Videre kan man se at enkelte konsulenter har mer oversikt over kommuneplanen enn andre. Det betyr da at valget av plankonsulent kan ha påvirkning for den videre reguleringsprosessen. De aller fleste eiendomsutviklere er avhengig av flere aktører i tidligfasen, og kvaliteten på det arbeidet disse gjør kan være like viktig for å oppnå en vellykket og effektiv reguleringsprosess. For en utvikler blir det derfor nødvendig å sette av ressurser for å finne de beste samarbeidspartnerne så tidlig i prosjektet som mulig. Her kan det være lurt å rådføre seg med kommunen gjennom uformell kontakt om hvilke konsulenter de mener passer best for det aktuelle prosjektet.

5.3.1 Detaljeringsnivå

Når det kommer til forventningene kommunen har overfor det arbeidet som leveres av eiendomsutvikler forklarer de at alt er forklart på hjemmesiden og i veiledere. Videre mener kommunene at den nye forskriften betegner de fleste punktene som bør være med i et planforslag. Dette høres relativt enkelt og greit ut, men utvikler har en litt annen opplevelse rundt dette. De forklarer at et prosjekt ofte må selges inn, og da er man avhengig av å arbeide med illustrasjoner. Gjerne må illustrasjonene og detaljene i prosjektet være såpass gode at kommunes administrasjon, politikere, naboer og eventuelle kjøpere forstår hva utvikler ønsker å oppnå med prosjektet, og ikke minst får en positiv innstilling til utbyggingen. På den andre siden sier en kommuneansatt: *“Det er viktig at utvikler ikke kommer med en for detaljert plan. Ikke kom med en fiks ferdig plan, for man skal kunne diskutere seg frem sammen”*. Kommunen mener altså at utviklere har en tendens til å detaljere prosjektet for mye i tidligfasen, men samtidig ønsker de skisser som forklarer utviklers tanker og målsetninger.

Utfordringen som ligger her er at begge parter, både utvikler og kommune, sliter med å finne riktig detaljeringsnivå. Denne oppgaven har vist at partene har ulike mål ved en reguleringsprosess. Eiendomsutvikler har ofte målbare mål hvor man ønsker å

komme i gang med bygging så raskt som mulig, samt å få ned detaljene rundt prosjektet tidlig. Dersom kommunen/politikerne ikke godkjenner prosjektet eller krever at utvikler endre visse forhold, vil alle ressursen brukt på detaljering være bortkastet, og reguleringskostnaden vil bli unødvendig høy. Kommunen på sin side har mål som kan være vanskeligere å betrakte. Kommunen har et ansvar overfor alle interessenter som naboer, politikere, miljøet, staten, eiendomsutvikleren osv. På grunn av dette er kommunen opptatt av at alle interessenter blir så fornøyde som mulig ved det ferdige prosjektet. Videre har også kommunen som mål om en god reguleringsprosessen, hvor tilretteleggingen for medvirkning fungerer godt. Ut fra dette skjønner man at partene som er representert i denne oppgaven har nokså forskjellige målsetninger ved et eiendomsprosjekt, og det kan derfor være vanskelig å forstå hva som forventes fra den motsatte part. Eiendomsutviklere ønsker detaljer tidlig i prosessen, mens kommunen ønsker ikke å godkjenne eller gå ut med for mange detaljer tidlig, dersom det påvirker interessenter på en negativ måte.

Ytterligere er ingen eiendomsprosjekt eller reguleringsprosess lik. Som betyr at detaljeringsnivået varierer fra prosjekt til prosjekt. Gjennom intervjuene ble det forklart at det var et større behov for detaljer i store og kompliserte prosjekt, samt ettersom hvor mange interessenter og fagkyndige som ble påvirket av prosjektet. Flere fagkyndige som deltar fra kommunens side betyr ofte et økt ønske om detaljer på ulike fagfelt. Det samme gjelder for interessentene. Ved mindre prosjekt hvor det ikke er mange berørte interessenter vil behovet for detaljering reduseres.

Utfordringene med detaljeringsnivået er nok også en pådriver for uformell kommunikasjon. Det at partene har vansker med å finne et felles detaljeringsnivå gjør at de blir avhengig av uformell kontakt for å kartlegge dette. Dersom kommune og eiendomsutvikler gjennomfører et uformelt formøte hvor detaljeringsnivået diskuteres skulle man tro at at utvikler kan spare både tid og kostnader, ved mindre unødvendig arbeid. Det kan nok være vanskelig å diskutere og komme til en et felles detaljeringsnivå, men ved å gjennomføre et møte vil begge parter få oversikt på hvilket nivå den motsatte part ønsker. Dette gjelder nok i størst grad for en utvikler som gjerne ikke vil bruke ressurser på bortkastet detaljering, men samtidig ønsker å kunne levere et så detaljert planforslag som mulig.

5.3.2 Ny forskrift

Forskriften om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl er meget relevant for eiendomsutviklers tidligfase og kan ha stor påvirkning for fasen og oppstartsmøte. Det at staten har laget et forskrift om hvilke forhold som må eller burde omtales i et planforslag tyder på at det er ønskelig å forbedre hele prosessen fra tidligfase til ferdig regulert plan. Et drivende spørsmål er om det har vært et behov for denne forskriften og er den ønsket av de ulike partene. Det må presiseres at forskriften ikrafttrådte den 01.01.2018 som betyr at når denne oppgaven skrives har forskriften vært aktivt i kun et halvt år. Dette betyr at kommuner og eiendomsutviklere nødvendigvis ikke har nok erfaring til å beskrive om den kan bidra til en effektiv og vellykket reguleringsprosess enda. Det studiet imidlertid har vist er at kommuner i mer eller mindre grad har begynt å implementere forskriften og henviser til den på hjemmesidene ved bestilling av oppstartsmøte.

Forskriften er tydelig ment for å hjelpe alle parter til å få et så effektivt oppstartsmøte som mulig. Dersom alle de tolv premissene er omtalt i planforslaget som innleveres vil det være et godt utgangspunkt for den videre reguleringsprosessen. Problemet med dette er at ikke alle de tolv premissene er aktuelle for hvert prosjekt, og enkelte premisser er det vanskelig og unødvendig å omtale så tidlig i prosjektet. Dersom man skal arbeide seg gjennom alle punktene vil man oppnå et relativt detaljert planforslag, og uten kontakt med kommunen kan utvikler ikke vite om planen er gjennomførbar eller hvilke forhold som ikke inngår i prosjektet. Det er her begrepet "i nødvendig grad" og anbefalingen om dialog mellom partene tidlig i prosjektet kommer inn. For dersom alle tolv premissene skal omtales, innleveres og diskuteres i oppstartsmøte kan ikke oppstartsmøte være kommunens og eiendomsutviklers første møte. Partene og spesielt utvikler vil være avhengig av å et formøte og uformell kontakt for å kartlegge betydningen for premissene og hvorvidt man skal gå i detalj på de ulike forholdene.

Det forskriften kan bidra til er som tidligere nevnt mer uformell kontakt mellom eiendomsutvikler og kommune. Videre kan forskriften føre til at oppstartsmøte i seg selv blir mer effektivt ved at man kan diskutere flere detaljer i enkelte forhold, nettopp på grunn av den tidlige kontakten. Utfra hva som kommer frem i forskriften kan det

tolkes at i et optimalt oppstartsmøte vil alle parter har nødvendig informasjon om premissene, man er allerede enig om hvilke forhold som er nødvendig å omtale, man kan diskutere på et mer detaljert nivå enn tidligere og muligheten for å ta beslutninger tidligere. For å kunne gjennomføre et slikt oppstartsmøte er man avhengig av den tidlige uformelle kontakten. Hvorvidt hele prosessen med tidligfasen og reguleringsprosessen sett i et blir mer effektiv og vellykket er vanskelig å si. Den erfaringen som er gjort gjennom dette studiet er at det i utgangspunktet er positivt med tilrettelegging av uformell kontakt i tidligfasen, og forskriften oppfordrer til dette. Den tidlige kontakten bidrar ikke kun til et bedre arbeid rundt planforslaget men også til et positivt forhold mellom partene. Videre kan forskriften føre til mer forutsigbarhet i reguleringsprosessen og spesielt i tidligfasen. Premissene og prosessen som er beskrevet i forskriften dekker det meste av forhold som kan forekomme, og det vil sjeldent være forhold i tillegg til disse.

Forskriften har etablert en felles forståelse over premisser som skal og bør omtales i planforslag. Dessuten er forskriften et initiativ fra staten, som betyr at den er gjeldende over hele landet. Dette kan bidra til å standardisere arbeide i tidligfasen og gjennomføringen av oppstartsmøte uavhengig av hvilken kommune eiendomsprosjektet tilhører. Forskriften er nå en standard for hva som bør leveres inn i planforslaget, og det er en standard på hvordan oppstartsmøtet kan gjennomføres. For en eiendomsutvikler vil det være enklere å forholde seg til planprosesser i ulike kommuner ved å ha en felles forskrift. På lik linje vil det være enklere for kommuner å kunne argumentere ved å henvise til forskriften.

Med tanke på funnene som er gjort kan man se at mye av det som inngår i forskriften kommer direkte fra de utfordringene som bransjen møter. Først og fremst beskriver forskriften hvilke forhold og premisser som bør inkluderes i et planforslag. Det fremgår fra intervjuene med utviklere og kommunene at hvilke forhold som skal diskuteres i en plansak kan være vanskelig å definere. Videre forklarer forskriften hvordan et oppstartsmøte bør gjennomføres. Funnene viser at det er forskjellige prosesser for hvordan ulike kommuner velger å gjennomføre oppstartsmøtene. Dette tar forskriften fatt i og prøver å standardisere denne prosessen. Til slutt oppfordrer forskriften til et uformelt møte mellom partene, som funnene også sier kan være fordelaktig.

Det ville vært interessant å se utviklingen dersom forskriften pålegger partene til å møtes i et formøte eller arbeidsmøte før oppstartsmøte for å diskutere og avgjøre hvilke premisser som er nødvendig å omtale. I samme møte kan det også være naturlig å ta opp det generelle detaljeringsnivået og om det er større behov for detaljer i enkelte forhold. Ved et slikt møte kan det tenkes at både kommune og utvikler er underforstått med hverandres forventninger, mål og tidsperspektiv for prosessen fremover. Til slutt vil møte bidra til å bryte isen mellom partene og forhåpentligvis føre til en positiv kjemi gjennom resten av prosjektet. For hva dette studiet har viset er jo nettopp hvor viktig kjemien og tonen mellom partene er for reguleringsprosessen og prosjektet.

5.4 Interessenters påvirkning i tidligfasen

Dette underkapittelet vil ta for seg forskningsspørsmål 4, er en vellykket reguleringsprosess avhengig av god kartlegging av risiko og mulige interessenter i tidligfasen?

Samset (2008) understreker viktigheten av kartlegging av usikkerhet og interessenter tidlig i prosjektet. En dårlig analyse av interessenter i tidligfasen kan føre til sene endringer, og desto senere endringen kommer i et prosjekt desto høyere vil endringskostnaden bli (Samset, 2008). Intervjuene viste at eiendomsutviklere har egne prosesser for å kartlegge interessenter. I enkelte prosjekt benyttes en systematisk analyse på lik linje som interessentanalysen som Leikvam og Olsson (2014) beskriver i teorien. Imidlertid forklarer eiendomsutviklere at det ofte ikke er behov for en slik analyse, og at de allerede i akkvisisjonsfasen har en viss oversikt over hvilke interessenter som vil vise seg gjeldende for den videre reguleringen. Når det er sagt vet utviklerne at interessentene kan ha en stor betydning på reguleringsprosessen og -utfallet. Videre er det nødvendig å poengtere at det finner forskjellige interessenter i et eiendomsprosjekt, og interessentene har ulik makt over prosjektet. Man kan skille interessentene etter hvor stor makt de potensielt har. En interessent kan ha innsigelsesrett eller kan ha uttalerett og eventuelt rett til klageadgang. Det er interessentene med innsigelsesrett, statlig og regionalt organ, som bekymrer utviklere mest. Det kan være vanskelig å kartlegge disse i tidligfasen, noe som gjør disse uforutsigbare. Stor makt og lite forutsigbarhet gir naturlig nok

grunn til bekymring. Når det kommer til de interessentene som har rett til uttalerett og en potensiell klagerett kan dette være alle som føler seg berørt av eiendomsprosjektet. Disse vil i utgangspunktet ha mindre makt, men kan fortsatt påvirke reguleringsprosessen i stor eller liten grad. Plan- og bygningsloven anngir at slike interessenter skal medvirkes i reguleringsprosessen.

Det interessante når det kommer til medvirkning av interessenter uten innsigelsesrett er at det ikke er lovpålagt å ta hensyn til disse i plan- og bygningsloven. Loven sier i § 5-1 at ved å fremme et planforslag skal det legges til rette for medvirkning. Videre skal kommunen påse at dette følges i planprosessen (Plan- og bygningsloven, 2008). Det skal altså kun legges til rette for medvirkning, men det står ikke skrevet at utvikler eller kommune må ta noe hensyn til personer eller organisasjoner som er blir direkte påvirket av eiendomsprosjektet. Dette har betydning for hvordan eiendomsutvikler arbeider i tidligfasen, og studiet viser at det å hensynta slike interessenter ikke er en målsetninger for utviklere. Eiendomsutviklere og kommunen ønsker naturligvis å tilfredsstill alle berørte parter, men dersom planen er i tråd med kommuneplanens areal- og samfunnsdel kan det bli tatt lite hensyn. Plan- og bygningsloven har nok ment at det skal være en kontakt mellom utvikler, kommune og interessenter slik at berørte parter kan ha en påvirkning gjennom dialog. Partene representert i denne oppgaven forklarer likevel at det kan være vanskelig å ivareta interessenter, og at prosjekter ofte går på bekostning av disse.

EKSEMPEL FORTETTING: Kommunen er positiv til fortetting og kan innføre minimumskrav for boliger per dekar i et bestemt område hvor det kun eksisterer eneboliger. Dersom kravet blir 8 boliger per dekar for å tilfredsstill kommunens ønske om fortetting, vil de aller fleste naboer stille seg negativ til dette og klage på planforslaget. Kravet er allikevel beskrevet i kommuneplanen arealdel som betyr at en eiendomsutvikler sannsynligvis få godkjent et planforslag med en utnyttelse som tilsvarer 8 boliger per dekar.

Dette har gjort at interessenter og spesielt naboer jobber på nye måter for å få innvirkning i et prosjekt. For naboer er det blitt vanligere å ansette og bli representert gjennom en advokat. Advokater har naturlig nok mer erfaring og kunnskap rundt lover, forskrifter, kommuneplanens areal- og samfunnsdel og andre faktorer som påvirker prosjektet, og vil gjennom dette prøve å fremme naboens ønske. Videre gjør naboer alt for å stoppe utbyggingen, enten ved å uttale seg i media for å sette eiendomsutvikler eller kommunen i dårlig lys, eller prøve å utsette reguleringsprosessen og utbyggelsen så lenge som mulig slik at kostnaden og bryet gjør at eiendomsutvikler dropper hele prosjektet. Allikevel dersom planforslaget er i tråd med kommuneplanens areal- og samfunnsdel vil det være vanskelig for en nabo å stoppe utbyggelsen, og det virker som om utvikler vet dette. Videre fører dette til at eiendomsutviklere ikke benytter omfattende ressurser for å kartlegge mindre interessenter som naboer i tidligfasen.

Selv om eiendomsutvikler i utgangspunktet kun har fulgt kommunen retningslinjer om utnyttelsesgrad, volum, utseende og andre faktorer som kan provosere interessenter kan lite hensyn gjøre at utviklere fremstå som griske og kyniske. En nabo kan påføre et negativt omdømme dersom frustrasjonen fremkommer i media. Dette kan svekke bedriftens rykte, som igjen kan gå utover salg og fortjeneste senere. Eiendomsutvikler sier at de ofte må ta skylden, selv om kommunen har et like stort ønske om fortetting. En annen tendens man har sett i media er at kommune og utvikler blir beskyldt for å samarbeide mot naboer. Utvikler i et stort eiendomsutviklingselskap sier dette om saken:

“Med dagens fortettingspolitikken er kommunens interesse ganske like utviklers interesse. Dette kan føre til at media skriver at kommunen kun bryr seg om utvikler og ikke de små uskyldige naboene.”

Er det noe denne oppgaven har vist så er det hvor gjensidige avhengige partene er av hverandre. Enda viktigere kan det være å se hvor avhengig byen og nærmiljøet er av kommune og utbygger. Ved å la utvikler ta negativ skyld kan det føre til et dårlig forhold mellom partene. Videre er det nødvendig for kommunen å fremheve sine utviklingsmål, og forklare at utbyggelsen er i tråd med disse målene. Dersom begge parter stiller seg ansvarlig og viser et samarbeid kan det tenkes at eiendomsutvikler

kan bli kvitt noe av de negative fordommene. For selv om utviklere er avhengig å ha en profitt på prosjektene, er det som oftest også et ønske om å bidra til et positivt nærmiljø og utvikle byen i riktig retning.

6 Konklusjon

Formålet med dette studiet har vært å undersøke hvordan arbeidet eiendomsutvikler gjør i tidlig fase påvirker den kommende reguleringsprosessen. Videre har det også vært naturlig å undersøke hvordan forholdet og kontakten med kommune og utvikler i tidlig fase påvirker reguleringsprosessen. Dette kapitlet skal svare på oppgaven problemstilling, samt tilhørende forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil det komme anbefaling til videre forskning og kritikk til oppgaven.

6.1 Avsluttende konklusjon

Det første som er verdt å legge merke til er at det er en stor variasjon i hvordan eiendomsutviklere velger å gjennomføre tidligfasen på. Hver enkelt utvikler kan ha forskjellige prosesser og preferanser på hvordan de mener man best gjennomfører fasen. Videre er det store variasjonene i eiendomsprosjekt. Ingen tomter, utbyggelser, eksterne interessenter, lov og forskrifter, grunnforhold osv. er like som gjør at hvert prosjekt behøver ulike prosesser for å oppnå en effektiv og vellykket tidligfase og reguleringsprosess. Noe som gjør det vanskelig å konkret definere hvilke faktorer, arbeidsmetoder og prosesser som gjør at arbeidet i tidligfasen bidrar til en effektiv og vellykket reguleringsprosess. Allikevel er det gjort funn som kan antyde hvilke faktorer som har større betydning enn andre.

Oppgaven er ment å besvare om arbeidet gjort i tidligfasen kan føre til en effektiv og vellykket reguleringsprosess. I den anledning er det aktuelt å starte med å definere hva partene mener en effektiv og vellykket reguleringsprosess er. Det kom tydelig frem fra eiendomsutviklerne at minimal tid og kostnader ikke var de suverene målene ved gjennomføringen av reguleringsplanen. Utvikler er mer opptatt av kvaliteten og resultatet i den ferdig regulerede planen enn hvor lang og kostbar reguleringsprosessen er. For en utvikler kan ekstra tid og kostnad lønne seg dersom man kan oppnå den utnyttelsesgraden som er ønskelig. Når det er sagt ønsker naturligvis ikke utvikler en unødvendig lang og kostbar prosess, og ønsker videre en så effektiv reguleringsprosess som mulig. Eiendomsutviklerne mener altså at en vellykket reguleringsprosess er den hvor man oppnår et godt utfall og man får den nødvendige utnyttelsen, samtidig er prosessen effektiv dersom man unngår

unødvendige stopp og forlengelser i tiden. Det at kvalitetsmålet er såpass viktig kan tyde på at eiendomsutvikler ikke føler et like stort behov for en rask reguleringsprosess som først antatt.

For å besvare om det første forskningsspørsmålet som dreier seg om hvorvidt utvikler vurderer hvordan reguleringsprosessen utarter seg kan man konkludere med at dette er noe de gjør. Når det er sagt er det vanlig for en eiendomsutvikler å skille mellom risikoen ved selve reguleringsprosessen og risikoen som ligger i det endelige reguleringsutfallet. Utviklerne forklarer at utfallet av reguleringsprosessen er av større betydning ved akkvisisjon enn selve reguleringsprosessen. Dette korrelerer med avsnittet over, og forklarer at utviklere er mer opptatt av å få en ønsket reguleringsplan enn en rask reguleringsprosess. Samtidig vil tidsbruken og kostnadene ved reguleringsprosessen være en påvirkende faktor ved akkvisisjon, for dersom man ser at prosessen blir for lang og kostbar for å oppnå et overskudd kan utvikler velge og avstå fra kjøpet av tomten.

Andre forskningsspørsmål handler om kommunikasjonen mellom partene. Det som viste seg å være en viktig del av arbeidet i tidligfasen var å danne og opprettholde en god kommunikasjon mellom kommune og eiendomsutvikler. Utvikler og kommune er gjensidige avhengige av hverandre og begge er derfor tjent med god kommunikasjon og tillit for å oppnå sine mål. Gjennom oppgaven har man sett nødvendigheten av samarbeid i reguleringsprosessen, men man kan sitte med en følelse om at det er to motstridende parter med forskjellige mål som sammen skal gjennomføre prosessen. Partene må få en bedre forståelse over hverandres mål og behov i en reguleringsprosess, og når begge parter mestrer dette kan det tenkes at det vil føre til en mer effektiv og vellykket reguleringsprosess.

Tredje forskningsspørsmål går ut på hvilke premisser og forhold kommunen ønsker at utvikler presenterer i et planforslag. De forventninger kommunen har på arbeidet som leveres inn ved et planforslag varierer, og noen velger å benytte den nye forskriften, forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl. Andre kommuner har egen prosesser og tilleggskrav, men de kommunene som er undersøkt er mer eller mindre i samsvar med forskriften. Det kommer tydelig frem at kommunen ønsker at veilederne, anbefalingene og forskriften følges og utdyper at

det i utgangspunktet er kun dette som forventes av utvikler før oppstartsmøte. Imidlertid har det kommet frem at det kan være et problem med hvilket detaljeringsnivå partene legger seg på. For å kunne gjennomføre en effektiv og vellykket reguleringsprosess kan det være hensiktsmessig for partene å ha tilsvarende detaljeringsnivå. Dette burde kartlegges i tidligfasen, før planforslaget blir sendt inn til oppstartsmøte.

Det fjerde forskningsspørsmålet omhandler interessenter og risiko i tidligfasen, for det er eksterne faktorer som kan påvirke prosessen. Det viser seg at eiendomsutvikler bruker noe ressurser for å kartlegge og håndtere interessenter. Utviklerne som er kontakten i denne oppgaven viser til at god interessent- og risikoanalyse kan føre til høyere forutsigbarhet og igjen føre til en mer vellykket og effektiv reguleringsprosess. Ifølge plan- og bygningsloven legges det til rette for medvirkning, men det står intet om å ta hensyn. Plan- og bygningsloven har nok tenkt at det skal være en dialog med naboer og mindre interessenter, og at gjennom dialogen skal det bli tatt naturlig hensyn. Det at det ikke er formelle krav om å ta hensyn, kan føre til at eiendomsutviklerne overser naboene og disse påvirker dermed ikke reguleringsprosessen i noe stor grad. Ansvaret blir mer eller mindre skjøvet over på kommunen, som etter beste evne skal ta vare på alle interessenten.

Alt i alt mener jeg at arbeidet i tidligfasen har en påvirkning for en effektiv og vellykket reguleringsprosess. Gjennom studiet har det kommet en rekke signaler om hvor viktig kommunikasjonen mellom partene er, og da spesielt å få kartlagt ulike forhold så tidlig som mulig. De viktigste forholdene å kartlegge er hvilke premisser som er nødvendig å omtale i et planforslag, hvilket detaljeringsnivå planforslaget skal følge og ikke minst bygge et positivt forhold mellom partene. Ut i fra funnene virker det rart at det ikke er en standard prosess i tidligfasen hvor man må gjennomføre et formøte for å kartlegge disse og eventuelt andre forholdene som hindrer en effektiv og vellykket reguleringsprosess.

6.2 Videre forskning

Det at det har kommet en ny forskrift i løpet av gjennomførelsen av denne oppgaven gjør at det ville vært interessant å undersøke hvordan denne påvirker tidligfasen, oppstartsmøte og reguleringsprosessen. Forskriften er såpass fersk at det var vanskelig å definere om den har bidratt til en mer effektiv og vellykket prosess.

I denne oppgaven er det kun eiendomsutviklere og saksbehandlere hos kommunen som er representert, men i eiendomsutvikling er det langt flere involverte aktører. Det kunne vært hensiktsmessig å undersøke hvordan rådgivere, konsulenter, arkitekter og så videre påvirker reguleringsprosessen og tidligfasen. Dette er spesielt interessant da kommune kommenterte at valg av konsulent påvirket kvaliteten på planforslaget.

Oppgaven er avgrenset til å kun forske på hva som påvirker selve reguleringsprosessen, og ikke hvorvidt prosjektresultatet er vellykket. Dette gjør at man videre kan forske på om snarveier og kjappe reguleringsprosesser fører til dårlige sluttresultater.

6.3 Kritikk til oppgaven

Oppgaven er ment å omhandle alt eller ihvertfall det viktigste arbeide en eiendomsutvikler gjør i tidligfasen. Før denne studien hadde jeg som student kun erfaring fra tidligfasen gjennom den teorien som er gjennomgått på studiet. Dette har gjort at jeg har fått en bredere og praktisk forståelse for tidligfasen og reguleringsprosessen. Imidlertid kan dette føre til at enkelte funn i oppgaven allerede er anerkjent i eiendomsutviklingsbransjen. For min del har det ført til en utrolig lærerik prosess, og samtidig vist meg at teorien ikke alltid stemmer med praksis.

Oppgaven begrenser seg til intervju med fem eiendomsutviklere og tre kommuner. Jeg skulle gjerne sett at det ble gjennomført flere intervju, og spesielt med flere kommuner. På grunn av tidsbegrensninger og avslag på grunn av ressursmangel hos kommuner har intervjuutvalget blitt noe begrenset. Videre fører dette til at konklusjonene ikke kan generaliseres. Når det er sagt føler jeg at utvalget har gitt

meg en godt innblikk hvordan tidligfasen, oppstartsmøte og reguleringsprosessen. Etter å ha gjennomført flere av intervjuene forsto man at det var mye samspill mellom svarene til alle respondentene.

Intevjuutvalget er begrenset til kun eiendomsutvikler og kommune. Ideelt sett burde man også ha intervjuet plankonsulenter som er medvirkende i planprosesser. Disse er en stor del av tidligfasen, og kan påvirke vellykketheten til reguleringsprosessen i stor grad. Konsulenter vil ofte stå som ansvarlig søker og ha kommunikasjon med kommunen, og det burde derfor vært inkludert konsulenter i denne oppgaven.

7 Litteraturliste

Barlindhaug, R. (2005) Storbyens boligmarked - drivkrefter, rammebetingelser og handlingsvalg. Fagernes: Valdres Trykkeri

Barlindhaug, R & Nordahl, B. (2011) Boligbyggingens prisrespons. For mange hensyn eller for lite tilrettelegging? Tilgjengelig fra:

https://evalueringsportalen.no/evaluering/boligbyggingens-prisrespons.-for-mange-hensyn-eller-for-lite-tilrettelegging/boligbyggingens_prisrespons.pdf/@@inline

[Hentet: 28.11.17]

Bibsys. (2013) Oria - ny søketjeneste for studenter og forskere. Tilgjengelig fra:

<http://www.bibsys.no/oria-ny-soketjeneste-for-studenter-og-forskere/> [Hentet:

28.11.17]

Byggeskikknøkkelen. (2017) Oppstartsmøte. Tilgjengelig fra:

<https://byggeskikknokkelen.dibk.no/bsn/reguleringsplan/forh%C3%A5ndskonferanse/Sider/default.aspx> [Hentet: 14.12.17]

Dalland, O. (2008) Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo: Gyldendal akademisk.

Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter pbl. (2018)

Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-12-08-1950> [Hentet:

15.0418]

Geelmuyden, H. (2008) Politikk og butikk. For Aftenposten. Tilgjengelig fra:

<https://www.aftenposten.no/meninger/i/nwK6a/Politikk-og-butikk> [Hentet: 03.11.17]

Helgø, T. (2016) Tidsbruk i større private detaljreguleringer. NTNU

Hillson, D. (2009). Managing risk in projects. Farnham: Gower.

Holt J., Wøhni, A., Haugrønning, B., Jensen R. H. og Medalen T. (2011) Planlegging, vern og utbygning. Hefte 1. Oslo: Norsk Eiendom.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010) Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy. Abingdon: Routledge

Karlsen, J.T. (2013). Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2009) Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Norsk Eiendom. (2018) Effektive planprosesser. Tilgjengelig fra:
<http://www.norskeiendom.org/effektive-planprosesser/> [Hentet: 04.06.18]

Oslo kommune. (2017) Bestill oppstartsmøte. Tilgjengelig fra:
<https://www.oslo.kommune.no/plan-bygg-og-eiendom/planforslag-og-planendring/send-inn-planforslag-eller-planendring/bestill-oppstartsmote/#gref>
[Hentet: 14.12.17]

Røsnes, A. E. Kristoffersen, Ø. R. (2014). Eiendomsutvikling i tidlig fase (2. utg. ed.). Oslo: Senter for eiendomsfag.

Samset, K. (2008). Prosjekt i tidligfase, valg av konsept. Trondheim: Tapir akademisk forl.

Senter for eiendomsfag. (2017) Reguleringsrisiko. Tilgjengelig fra:
<http://www.eiendomsfag.no/ord-og-uttrykk/reguleringsrisiko/> [Hentet: 28.11.17]

Skålnes I & Hammerhaug A. (2013) Hvordan gjennomføre vellykkede reguleringsprosesser? NTNU

Statistisk sentralbyrå. (2017) Areal- og samfunnsplanlegging. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp> [Hentet: 03.11.17]

Thagaard T., (2013) Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Thorsnæs, Geir & Berg, Ole T. (2017) Kommune. I Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kommune>. [Hentet: 03.11.17]

Tjora, A. (2012) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal akademisk.

Torgersen, P., Lilleland-Olsen, M., Woldseth, M. K., Iversen L, C. (2016) Veileder – Tidligfase i byggeprosjekter. Tilgjengelig fra: <http://www.prosjektnorge.no/site-content/uploads/2016/tidligfase.pdf> [Hentet: 03.11.17]

Trondheim kommune. (2017) Planprosessen. Tilgjengelig fra: <https://www.trondheim.kommune.no/planprosessen/#Oppstartsmote> [Hentet: 14.12.17]

Plan- og bygningsloven. (2008) Lov om planlegging og byggesaksbehandling. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71> [Hentet: 27.11.17].

Yin R. K., (2014) Case study research : design and methods. Los Angeles, California: SAGE

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide eiendomsutvikler

1. Hvilken stilling/ansvar har du i bedriften, og hvilket forhold har du til tidligfasen?
2. Hva regner dere som eiendomsutvikler som en effektiv og vellykket reguleringsprosess (kort)?
3. Hva er de viktigste faktorene for en effektiv og vellykket reguleringsprosess?
 - Tid?
 - Kostnad?
 - Måloppnåelse?
 - Andre suksesskriterier?

Tidligfase

1. Hvilken faser, prosesser eller arbeid ser dere på som tidligfase?
2. Hvilken informasjon er det vesentlig for dere å kartlegge i denne fasen?
3. Er dere avhengig av andre aktører i denne fasen, i så fall hvilke?
4. Vurdere dere hvordan reguleringsprosessen vil utarte seg før selve oppkjøp av en aktuell tomt?
5. Vil vurderingen av reguleringsprosessen påvirke kjøpsbeslutningen?
6. Har kommunen formelle krav til hva som presenteres på oppstartsmøte, i så fall hvilke?
7. Vet dere om andre uformelle forhold kommunen ønsker presentert i oppstartsmøte?
8. Hvilke krav har dere til kommunen i et oppstartsmøte, og ønsker dere en bestemt fagkompetanse i møtet?
9. Blir det utarbeidet en fremdriftsplan på oppstartsmøte, og hvorvidt stemmer den sett i ettertid?
10. Vil det arbeidet dere gjør i tidligfasen føre til en mer effektiv og vellykket reguleringsprosess?
11. Hvor viktig er i så fall tidligfasen for en effektiv og vellykket reguleringsprosess?

Kommunikasjon med kommune / myndighet

1. Har dere kontakt med kommunen i tidligfasen (før oppstartsmøte), i så fall når oppstår den første kontakten og hvem tar initiativ?
2. Hvordan foregår den eventuelle kommunikasjonen (formell/uformell)?
3. Dersom dere har kontakt med kommunen, bidrar dette til en bedre forståelse og samhandling mellom partene?
4. Hvilken kommunikasjon må være til stede for å øke forutsigbarheten i et prosjekt?
5. Hvordan kan tidlig kontakt med kommunen føre til en effektiv og vellykket reguleringsprosess?

Risiko og interessenter

1. Hvordan kartlegger dere risiko og potensielle interessenter for prosjektet i tidligfasen, og hvilken betydning har dette?
2. Hvor viktig er kartlegging av interessenter i tidligfasen for en effektiv og vellykket reguleringsprosess?
3. Hvorvidt kan kommunikasjon med kommunen bidra til kartlegging av potensielle interessenter?

8.2 Intervjuguide kommune

1. Hvilken stilling/ansvar har du i kommunen?
2. Hva regner dere som kommune/myndighet som en effektiv og vellykket reguleringsprosess (kort)?
3. Hva er de viktigste faktorene for en effektiv og vellykket reguleringsprosess?
 - a. Tid?
 - b. Kostnad?
 - c. Måloppnåelse?
 - d. Andre suksesskriterier?

Tidligfasen

1. Hvordan fungerer tidligfasen (før oppstartsmøtet) for et eiendomsutviklingsprosjekt for dere?
2. Hvor tidlig får dere vite om at et prosjekt er i gang?
3. Hvilken informasjon ønsker dere å kartlegge i denne fasen?
4. Hvilket forhold har dere til det arbeidet en utvikler gjør i tidligfasen?
5. Har dere et inntrykk av at en effektiv og vellykket reguleringsprosess er avhengig av det arbeidet utvikler legger ned i tidligfasen?
6. Hvilke krav og ønsker har kommunen til hva som presenteres i oppstartsmøte?
7. Hvordan ønsker dere at det arbeidet utvikler gjør legges frem i et oppstartsmøte?
8. Hvilke forhold bli ofte dårlig presentert i et oppstartsmøte?
9. Hvor viktig er tidligfasen og oppstartsmøte for den kommende reguleringsprosessen?

Kommunikasjon med eiendomsutvikler

1. Har dere kontakt med utvikler i tidligfasen (før oppstartsmøte), i så fall når oppstår den første kontakten og hvem tar initiativ?
2. Hva er hensikten med den eventuelle kontakten?
3. Er det forskjeller hos utvikler når det kommer til å ta kontakt?

4. Kan en tidlig kontakt føre til et bedre oppstartsmøte, samt forståelse og samhandling mellom partene?
5. Har dere erfart at en god kommunikasjon har ført til en effektiv og vellykket reguleringsprosess?
6. Har dere noen tanker om hvordan kommunikasjonen mellom partene kan forbedres?