

# En ökad effektivisering av exploateringsprocessen utifrån intressenternas upplevelser

Licentiatavhandling



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Helena Pålsson

Copyright © Helena Pålsson och Institutionen för Bygghvetenskaper

Byggproduktion  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet  
Box 118  
221 00 Lund

Internet: [www.construction.lth.se](http://www.construction.lth.se)

ISSN 1651-0380  
ISBN 978-91-85257-77-5  
ISRN LUTVDG/TVBP-11/1035-SE

Printed in Sweden by Media-Tryck, Lund University  
Lund 2011

# Förord

Vi lever i samhället och våra städer är en del av samhället. Städerna måste ständigt förnyas för att fortsätta utvecklas med mål att attrahera stadens invånare, näringsliv och turism. Därför är behoven av en ändrad stadsstruktur ett relevant område att studera utifrån hur struktur, syfte och socioekonomisk status i tätorter varierar över tid och hur denna förändring påverkar bostadspolitiken. För 50-100 år sedan var det ofta önskat att ha närhet mellan centrum, närliggande industrier och infrastruktur, så som stadens hamn och järnvägsstationer. Idag är dessa markområden ofta eftertraktade för bostäder och kommersiella intressen och på grund av höga utvecklingskostnader växer dyra lösningar fram med ett litet utrymme för en social mix. Utifrån detta har ett intresse vuxit fram hos mig att studera och att vara en del av stadsutvecklingen.

Resan fram till denna avhandling har starkt mitt intresse för stadsförnyelse och jag är övertygad om att genom att utveckla den byggda miljön i samhället kan vi uppnå sociala förändringar i staden och därmed kan byggbranschen bidra till en hållbarare, tryggare och attraktivare stad att leva i.

Jag vill tacka min handledare Stefan Olander för stöd och vägledning. Vidare vill jag tacka projektledaren Bo Adling och finansörerna, Helsingborgs Byggmästarförening och SBUF som gjort det möjligt för mig att genomföra forskningen, samt professor Bengt Hansson och referensgruppen för givande diskussioner.



Lund, december 2011



# Referat

Exploateringsprocessen är en del utav samhällsutvecklingen, utan byggnation av exempelvis bostäder, gemensamhetsanläggningar och vägar hämmas samhällstillväxten och det är under exploateringsprocessen som den byggda miljön kan effektiviseras. En effektiv exploateringsprocess karaktäriseras av hur intressenterna upplever den, att hänsyn tas till deras åsikter, till kostnader och till tidsaspekter.

Syftet med studien är att lyfta fram faktorer som bidrar till en upplevde effektiv exploateringsprocess. Tre delprojekt, H+ och Lomma Hamn i den expansiva Öresundsregionen, samt Norra Älvstranden i Göteborg har studerats. Dessa tre projekt befinner sig i olika projektfaser, två i genomförandefasen och ett, H+, i planeringsfasen. Projekten upplevs av deltagande intressenter som lyckade utifrån exploateringsprocessen.

Genom att skapa ett klimat som ger intressenterna positiva upplevelser uppnås en effektiv exploateringsprocess. Genom att skapa en process där intressenterna tillåts delta och där de känner att de kan påverka processen skapas ett klimat som upplevs som effektivt och utvecklande. Vidare, genom att bilda tillfälliga organisationer över företagsgränserna skapas tillfällen för medarbetarutveckling och en branschförbrödring. Detta leder i sin tur till att nya arbetsmetoder skapas och därmed sker en utveckling av exploateringsprocessen.

*Nyckelord: exploateringsprocessen, fastighetsutveckling, kommunikation och delaktighet*



# Abstract

The exploitation process is a part of the society, without construction of such housing, community facilities and roads hampered the growth of society and it is during the development process, the built environment can become more efficient. An effective exploitation process is characterized by how stakeholders perceive it, taking into consideration their opinions, costs and time aspects.

The study aims to identify the factors that contribute to a perceived effective exploitation process. Three sub-projects, H+ and Lomma Hamn in the expanding Öresund region, as well as Norra Älvstranden in Gothenburg were studied. These three projects are in various stages of projects, two in the implementation phase and one, H+, in the planning phase. The projects are perceived by the participating stakeholders as successful by the development process.

By creating a climate that gives stakeholders positive experiences an effective development process will be achieved. Involving the stakeholders in the process and make they feel that they can influence the process creates a climate that is perceived as effective and stimulating. Furthermore, by forming organizations across companies boundaries create opportunities for staff development and a business community. This in turn leads to new working methods and the development process will become improved.

*Keywords: Development process, Property Development, Communication and Participation*





# Innehållsförteckning

1	Introduktion .....	13
1.1	Bakgrund.....	13
1.2	Problemformulering.....	16
1.3	Syfte och mål .....	17
1.4	Avgränsningar .....	18
1.5	Avhandlingens disposition .....	18
2	Metod .....	21
2.1	Definition av vald forskningsmetod.....	21
2.1.1	Kvalitativa fallstudier .....	21
2.2	Forskningsprocessen .....	24
2.3	Datainsamling .....	27
2.3.1	Intervjuer .....	28
2.3.2	Urval .....	30
2.3.3	Dokumentstudier .....	32
2.3.4	Litteraturinsamling .....	34
2.4	Analys.....	34
2.5	Validitet och reliabilitet .....	36
3	Teoretiskt ramverk .....	39
3.1	Fastighetsutveckling.....	39
3.2	Exploateringsprocessen .....	41
3.3	Planprocessen .....	43
3.4	Tidsåtgång, ett dilemma .....	44
3.5	Värdeskapande i exploateringsprocessen .....	45

3.5.1 Utifrån fastigheten.....	46
3.5.2 Utifrån exploatören.....	46
3.5.3 Utifrån marknaden.....	48
3.6 Organisationens betydelse och dess drivkrafter .....	49
3.7 Stadsutveckling.....	52
4 Resultat och diskussion från fallstudien.....	55
4.1 H+.....	55
4.1.1 H+ projektets organisation.....	59
4.1.2 Värdeskapande i exploateringsprocessen .....	62
4.1.3 Ekonomisk fördelning i projektet .....	64
4.1.4 Engagerande av exploatörer i projektet.....	65
4.1.5 Kommunikation utåt .....	66
4.1.6 Planeringsprocessen.....	68
4.1.7 Planarbetet i H+ projektet.....	70
4.1.8 Infrastruktur inom H+ området .....	73
4.1.9 Exploatörernas syn på H+ .....	74
4.1.10 Diskussion H+ .....	74
4.2 Lomma Hamn.....	79
4.2.1 Initiativ till exploatering av Lomma Hamn .....	80
4.2.2 Vision och gestaltning.....	81
4.2.3 Finansiering .....	83
4.2.4 Organisation.....	83
4.2.5 Marknadsanalys .....	85
4.2.6 Uppkomna problem.....	86
4.2.7 Exploatörernas upplevelse.....	87
4.2.8 Diskussion Lomma Hamn .....	87
4.3 Norra Älvstranden .....	90
4.3.1 Bolaget Älvstranden Utveckling AB .....	91

4.3.2 Vision och gestaltning .....	92
4.3.3 Konsortiet .....	94
4.3.4 Finansiering.....	96
4.3.5 Marksanering.....	97
4.3.6 Samarbete inom konsortiet.....	98
4.3.7 Tillämpning av Älvstrandsmodellen med andra projektförutsättningar .....	99
4.3.8 Branschutveckling.....	100
4.3.9 Diskussion Norra Älvstranden.....	101
5 Analys av H+ utifrån Lomma Hamn och Norra Älvstranden.....	105
6 Slutsats: En effektivare exploateringsprocess.....	109
7 Fortsatt forskning .....	113
8 Referenser .....	115



# 1 Introduktion

Exploateringsprocessen är en viktig process för samhällsutvecklingen och för effektiviteten av den byggda miljön. För att skapa tillväxt i samhället finns ett behov av byggnader och anläggningar såsom bostäder, skolor, kontor och industrier. De aktörer som överväger att investera i fastighetsutvecklingsprojekt har ett antal parametrar att hantera som är svåra att värdera. Exempelvis långa handläggningstider, besvärliga tillståndprocesser och kostnader. Dessa skapar en osäkerhet vad gäller denna typ av investeringar och det är av intresse för aktörerna att minska denna osäkerhet utan att åsidosätta den demokratiska processen och den nödvändiga kommunala behandlingen. Därför är behovet av en effektivare exploateringsprocess nödvändigt. En effektivare exploateringsprocess karaktäriseras av en beslutsprocess som tar bredare hänsyn till de kostnader och nyttor som uppkommer av en föreslagen bebyggelse.

## 1.1 Bakgrund

I den svenska exploateringsprocessen har kommunen en stark kontroll av markanvändningen genom det kommunala planmonopolet. Kommunen har en exklusiv rätt att bestämma vilka fastighetsutvecklingsprojekt de vill godkänna samt att genom exploateringsavtalet påverka utfallet av dessa projekt. Oberoende av lagstiftningen är intressenternas agerande en kritisk faktor som påverkar möjligheten till framgång i exploateringsprocessen. Planmonopolet bidrar även till att exploatörerna upplever en osäkerhet att påbörja nya projekt, då det ofta inte är helt klart vad som får och inte får byggas. Vidare är exploateringsprocessen en del utav samhällsutvecklingen, utan byggnation av exempelvis bostäder, gemensamhetsanläggningar

och vägar hämmas samhällstillväxten och det är under exploateringsprocessen som den byggda miljön kan effektiviseras. En effektivisering av processen är således nödvändig. Genom att utreda, bedöma och tydliggöra de värden som olika intressenter ser i en exploateringsprocess kan leda till en lösning på effektivitetsbegreppet.

En effektiv exploateringsprocess karaktäriseras av hur intressenterna upplever den, att hänsyn tas till deras åsikter, till kostnader och till tidsaspekter. Betydelsen av information och kommunikation i processen samt kunskap om hur olika intressenter upplever och utnyttjar den ska inte underskattas (Silva, 2002). Hur olika fastighetsutvecklare upplever exploateringsprocessen påverkar deras beslut att investera tid och pengar i nya fastighetsutvecklingsprojekt. Om upplevelsen är en styrande faktor kan diskuteras, men att hänsyn måste tas till den är av betydelse (Olander, 2005). Vidare menar Henecke (2006) att ett grundläggande problem är att finna balansen mellan den kommunala planprocessen och olika intressenters inflytande i denna. Således uppkommer ett behov av att bättre förstå exploateringsprocessen för att därifrån kunna avgöra vilka drivkrafter och värdeskapande faktorer som leder processen framåt. Oberoende av lagstiftningen är intressenternas agerande en kritisk faktor som påverkar möjligheten till framgång i exploateringsprocessen.

I fastighetsutvecklingsprojekt finns ofta en osäkerhet om hur projektet kommer att påverkas av externa faktorer och olika intressenter. I exploateringsprocessen, inte minst i de tidiga skedena, finns möjlighet för olika intressenter att påverka utfallet av ett fastighetsutvecklingsprojekt (Henecke och Olander, 2003, Henecke, 2006 och Olander, 2006). Detta kan medföra att oförutsedda kostnader uppkommer som påverkar projektets totalkostnad. Därför finns det ett behov att bättre förstå den tidiga processen i exploateringen. Exploateringsprocessens syfte är att sätta principerna och ramarna när ett fastighetsutvecklingsprojekt ska lokaliseras (Healey et al., 1999). Processen innehåller regler och förordningar om markanvändningen och ger myndigheter medel att påverka denna användning (Larsson, 1997). Nyckelresursen i fastighetsutvecklingsprocessen är land där

markägaren har en central roll (Verhage, 2002 och Barker, 2003). Det gäller att finna balans mellan myndigheters kontroll över markanvändningen och en markägares rättighet att utveckla marken efter dess behov och önskningsar (Larsson, 1997). Bestämmelser om markanvändning genom planprocessen är en begränsning, bland annat, på utbudet av byggbar mark (Barker 2003). Planprocessen påverkar mängden tillgänglig mark och kan därmed vara en förklaring till höga kostnader i fastighetsutvecklings- och byggprocessen.

I den svenska exploateringsprocessen har, som tidigare nämnts, kommunen en stark kontroll på markanvändningen genom det kommunala planmonopolet. Kommunen har en exklusiv rätt att bestämma vilka fastighetsutvecklingsprojekt de vill godkänna samt att genom exploateringsavtalet påverka utfallet av dessa projekt. Tillika gör en vag lagstiftning att osäkerheten hos fastighetsutvecklare ökar (Riksdagens revisorer, 2001 och Olander, 2005). Planeringspolicys kan tolkas och implementeras olika beroende på lokala omständigheter (Midgley 2000). Myndigheter och deras policys bestämmer ramarna för hur fastighetsutveckling kan genomföras (Verhage, 2002), under begränsningar så som lagstiftningen, Plan- och bygglagen (PBL). Under våren 2011 trädde en ny version av Plan- och bygglagen i kraft. De största skillnaderna i denna jämfört med den tidigare versionen är att ansökningstiden för bygglov kortas ner, en ökad kontroll av byggandet och att kommunens roll i byggprocessen ska bli tydligare. På en lokal nivå kan planprocessen ta en mängd olika uttryck. En del fastighetsutvecklare önskar begränsade möjligheter för ny bebyggelse medan andra nästan välkomnar vad som helst (Monk och Whitehead 1999). Risken är att kommunerna använder sitt övertag till att tvinga en fastighetsutvecklare in i ett obalanserat exploateringsavtal (Kalbro, 2002 och Kalbro, 2009) som ökar kostnaderna i projektet. Exploateringsavtalet är det verktyg som kommunerna har för att kontrollera markanvändningen. Detta reglerar markköpet, om kommunen är nuvarande ägare, typ av bebyggelse, tidsramar, ansvar för allmän gata och mark. Exploateringsavtalet är ett civilrättsligt avtal (Miller, 1993 och Sohtell och Sundell, 1993) vilket medför att exploateringsavtalet

beror på respektive parts förhandlingsposition. Detta kan medföra två situationer (Wedegren, 1997). Att kommunen är beroende av att en viss bebyggelse genomförs och kan därför vara villig att ta ett större ekonomiskt ansvar för den. Eller det andra scenariot, att ett företag köper mark och initierar en exploatering. Detta kan medföra att kommunen hamnar i en starkare ställning och ställer därmed krav på ett större ekonomiskt ansvar av exploatören.

Barker (2004) antyder att en effektivare planprocess skulle vara karaktäriserad av en beslutsprocess som tar bredare hänsyn till de kostnader och nyttor som uppkommer av en föreslagen bebyggelse. Vikten av information och kommunikation i planprocessen samt kunskap om hur olika intressenter upplever och utnyttjar den ska inte underskattas (Silva, 2002). Det får inte glömmas att varje projekt är unikt med egna förutsättningar och har flera möjliga utgångar. Ett projekt kan ses som en produkt eller tjänst som ska levereras för intern eller extern kund och där projektkunskapen är relaterad till resultatet (Kasvi, et al, 2003).

## 1.2 Problemformulering

För att skapa tillväxt i samhället finns det ett behov av byggnader och anläggningar. Utan dessa kommer utveckling och tillväxt att ske någon annanstans, i en annan kommun eller i ett annat land. Färdiga kommunala tillstånd genom detaljplan, bygglov och exploateringsavtal är nödvändigt för att företag ska kunna investera i fastigheter och för att leda till byggandet av nödvändiga byggnader och anläggningar.

Studier har visat (eg. Olander, 2005, Olander et al., 2007 och Olander och Landin, 2008a) att fastighetsutvecklare upplever exploateringsprocessen som osäker, kostnadsdrivande och tidsödande, vilket kan påverka deras vilja att investera i mark och att påbörja ett fastighetsutvecklingsprojekt. Utmaningen är då för de kommunala tjänstemännen att säkerställa en lätthanterlig och effektiv exploateringsprocess utan att påverka och minska de demokratiska värdena i exploateringsprocessen. Det är därför av värde att finna balansen mellan olika intressenters engagemang



och intressen genom att definiera en process som av alla parter upplevs som effektiv, hanterbar och väl fungerande.

Utifrån ovan givna parametrar problematiseras forskningsfrågan i följande tre delfrågor:

- Vad är värdet av en mer effektiv exploateringsprocess i tidiga skeden?
- Vilka är de värdeskapande faktorerna i dagens exploateringsprocess och hur kan en ökad grad av effektivitet uppnås utan att göra avkall på dessa värden?
- Vilka incitament finns för en fastighetsutvecklare att investera i mark och att bygga på denna mark?

### 1.3 Syfte och mål

Avsikten med studien är att analysera de tidiga skedena i exploateringsprocessen i syfte att studera vilka parametrar i processen hos kommun och fastighetsutvecklare som leder till att exploateringsprocessen effektiviseras. Vidare är syftet att belysa faktorer som kan påverka framtida relationer mellan olika aktörer i städerna vid ombyggnadsprojekt. Studiens fokus kommer att vara på vilka insatser som genomförs och hur projekten organiseras i de tidiga skedena i exploateringsprocessen.

Studiens målsättning har varit att analysera:

- Vilka de värdeskapande faktorerna i den tidiga exploateringsprocessen är.
- Hur olika intressenter i exploateringsprocessen definierar värdeskapande.
- Hur incitament kan skapas för fastighetsutvecklare att investera i nya projekt.

## 1.4 Avgränsningar

Slutprodukterna som kommer till i de studerade projekten kommer inte att utvärderas i detta forskningsprojekt. Två av de studerade projekten har till stor del färdigställts med lyckade resultat i form av attraktiva områden med ett fortsatt stigande andrahandsvärde på bostäderna. Ett av projekten är ännu i planeringsfasen och det går i nuläget inte att avgöra slutproduktens resultat.

De faktiska tiderna eller kostnaderna i projekten studeras ej, utan istället studeras hur deltagarna upplever tids- och kostnadsaspekter. Utifrån deltagarnas upplevelser analyseras det fram vad som karakteriserar en effektiv exploateringsprocess. Ordet effektiv har olika betydelse för varje individ. I denna avhandling kommer ordet effektiv att användas för en väl fungerande exploateringsprocess utan större meningsskiljaktigheter, där det varit ett väl fungerande samarbete mellan inblandade aktörer och där processen inte har kantats av outnyttjade tidsstopp eller pengaflöden som rullat ut för att i senare skede aldrig återhämtas. Studien avgränsas även till att hantera de interna intressenterna, det vill säga de som är delaktiga i projektets genomförande.

## 1.5 Avhandlingens disposition

Avhandlingen är ett resultat av en genomförd studie som påbörjades i september 2009 och avslutades i juni 2011.

### ***Kapitel 1***

I det inledande kapitlet ges en bakgrund till anledningen av varför denna studie har haft ett behov av att genomföras. Vidare tas studiens problemformulering och syfte upp för att avslutas med avgränsningar för studien.

## ***Kapitel 2***

I andra kapitlet behandlas metodvalet för studien. Metoden för studien har varit kvalitativa fallstudier. Kapitlet hanterar vad som karaktäriserar metodvalet, hur studien har genomförts och vilka intervjuer som är utförda.

## ***Kapitel 3***

I tredje kapitlet ges en teoretisk bakgrund till exploateringsprocessen och dess intressenter, samt varför samhället har ett behov av fastighetsutveckling.

## ***Kapitel 4***

I fjärde kapitlet summeras resultaten av fallstudiens tre delprojekt, H+, Lomma Hamn och Norra Älvstranden. Varje resultatdel avslutas med en enskild diskussion för respektive projekt.

## ***Kapitel 5***

I femte kapitlet diskuteras gemensamt de tre delprojekten, med fokus på hur H+ planeringsfas är upplagd i förhållande till de genomförda planeringsfaserna i de andra två projekten.

## ***Kapitel 6***

I sjätte kapitlet presenteras slutsatserna av studien.

## ***Kapitel 7***

I sjunde kapitlet föreslås fortsatt forskning inom ämnet, en effektivare exploateringsprocess.

## ***Kapitel 8***

I åttonde kapitlet presenteras vilka referenser som används i avhandlingen.



## 2 Metod

I denna studie har kvalitativa fallstudier valts som forskningsmetod. Denna metod ansågs vara mest passande för att få tillgång till lämplig information utifrån problemställningen. Syftet har varit att undersöka vilka faktorer som skapar värden i exploateringsprocessen och därigenom uppnå en effektivare exploateringsprocess utifrån aktörernas upplevelser.

### 2.1 Definition av vald forskningsmetod

Forskning är en lärande process (Fellows och Liu, 2003), att lära är en process där kunskap och förståelse förvärvas. Lärande är inget som kan påtvingas men kan övertalas genom kraftfulla medel (Fellows och Liu, 2003). Det främsta instrumentet i forskningen är forskaren. Det är denne som ska samla in data och genomföra analysen (Merriam, 1994). För att komma till insikt av vilken metod som är mest lämpad för respektive forskning bör till en början följande frågor beaktas, vad söker forskningen svar på och var ska forskningen landa när den är i hamn? Forskningen utvecklas från forskarens tolkning och dennes egen erfarenhet och förståelse av undersökningen.

#### 2.1.1 Kvalitativa fallstudier

Forskning kan klassificeras som antingen kvalitativ eller kvantitativ. Där kvalitativ forskning definieras av metoder som behandlar ett mindre och mer djupgående urval och där kvantitativa studier behandlar ett större urval. En kvalitativ fallstudie inriktar sig på insikt, upptäckt och tolkning (Merriam, 1994). Fellows och Liu (2003) definierar kvalitativa studier som

en undersökning av ämnet fri från tidigare formuleringar och hypoteser, istället är syftet att skapa förståelse och att samla in information och data så att teorier kan växa fram. Vidare definierar Fellows och Liu (2003) kvantitativa metoder där de inledande studierna ska leda till precisa mål och syften som ska testats i form av hypoteser.

Forskning i fallstudieform kännetecknas av människor i naturliga miljöer, utnyttjandet av tyst kunskap, urval, analys, resultat, teori, tolkningar, tillämpning av resultat, samt undersökningens fokus och trovärdighet (Merriam, 1994). En fallstudie kan definieras som ett avgränsat system (Merriam, 1994) där fokus är den tänka undersökningen. Denna undersökning ska fokusera på en specifik förståelse (Fellows och Liu, 2003) som har ett värde att undersöka. Merriam (1994) menar att det måste finnas ett intresse, samt en betydelse att få veta mer om ämnet eller så ska det finnas en hypotes om förståelsen som ska studeras. Vidare ska det vara ett fall i förändring. Fallstudier utgörs oftast av fältarbete, där forskaren söker efter människor, situationer och platser som kan innehålla information och kunskap om ämnet. Därefter studeras och observeras dessa i sina naturliga miljöer.

Om fallstudier är en lämplig metod att använda sig av beror av forskningsproblemets art och frågeställningar. Då fallstudier är beroende av instrumentet den mänskliga faktorn så kan metoden både upplevas som en styrka och som en begränsning (Merriam, 1994). Det är forskarens förmåga och känsla för att analysera som leder till ett resultat.

Kunskapen som framkommer under en fallstudie skiljer sig från "traditionell" vetenskap ty kunskapen från fallstudien är mer konkret, direkt och levande till skillnad mot traditionell vetenskap som kan upplevas abstrakt och teoretisk (Merriam, 1994). Fallstudiens kunskap sammanfaller mer med erfarenhet och verkligheten. Vidare utvecklas fallstudiens kunskap från forskarens tolkning, dennes erfarenhet och förståelse. En fallstudie kan bestå av ett eller flera fall. Att studera endast ett fall kan enligt Yin (2006) vara sårbart. Yin (2006) menar att genom att studerar fler fall sprids riskerna och då analysen baseras på mer än ett fall kan slutsatser dras oberoende varandra. Om fallen

dessutom är av olika karaktär och slutsatserna desamma, blir deras generaliserbarhet mer trovärdig.

Vetenskaplig kunskap inhämtas ofta med hjälp av datorer och genomförda undersökningar i laboratorier, medan fallstudierna använder sig av människan som instrument (Merriam, 1994). Det är människan som samlar in och analyserar och oftast sker insamlingen av data i en naturlig miljö, där människor, situationer eller platser observeras. Fallstudier används ofta i etnografiska undersökningar (Fellows och Liu, 2003), vilket passar in på den genomförda studien i avhandlingen, där just människan och dess upplevelser är fokus. Resultatet av en fallstudie kan definieras som antingen en kombination av beskrivning – tolkning eller av beskrivning – värdering (Merriam, 1994). Den genomförda studies resultat passar in i den senare kategorin. Fallstudier som metod kan ses som en styrka, men har samtidigt begränsningar.

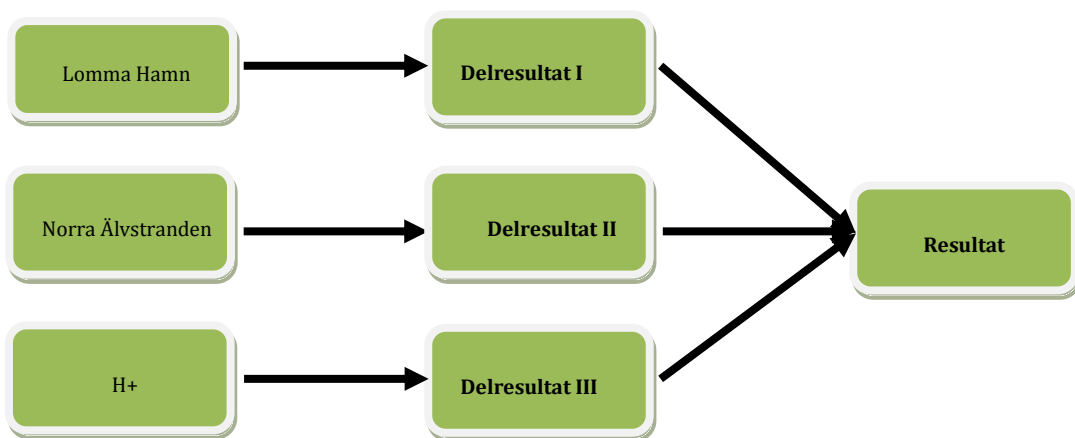
En fallstudie begränsas av forskarens sensibilitet och integritet. Som tidigare nämnts är forskaren verktyget i undersökningen samt dennes förmåga och känsla för att analysera. För att minimera begränsningarna menar Merriam (1994) att forskaren måste låta sina sinnen vara öppna, ha en sensitivitet och känsla för insamlad data. Det är en ensam uppgift för forskaren att tolka insamlad data och om forskaren är medveten om att feltolkningar kan uppstå ökas värdet på forskningen. Metoden är inte enbart beroende av forskarens tolkningar och uppfattningar utan även deltagarna i fallstudien påverkar forskningsresultatet. Detta är svårt att undvika i en fallstudie då det primära instrumentet för att nå resultat är människan, som via sina sinnen ska filtrera, observera och analysera utifrån sin världsbild, livssyn, värderingar och perspektiv (Merriam, 1994). Ytterligare, för att minimera skevheter i resultatet ska forskaren vara medveten om att människan kan förvränga ordet, hur denne påverkas av informationen, samt om hur mottagaren kan förvandla sant till falskt. Merriam (1994) påpekar att förutom människan så beror forskningen av yttre faktorer, fokus och syfte med undersökningen, vilka frågor som ställs, metoder, inblandade personer, situationen, forskarens erfarenhet och roll, strategier för

datainsamling, analysförfarandet av den insamlad information och tolkningen av resultaten.

## 2.2 Forskningsprocessen

Projektet är upplagt som en fallstudie som består av tre delstudier. Dessa har utvärderats var för sig för att sedan slutligen i denna avhandling sammanvägas till ett gemensamt resultat, se figur 2.1, som pekar på vad som är positiva faktorer vid planering av en större exploatering.

En större exploatering avser i denna avhandling ett område som ska förändras från antingen obebyggd mark eller ombildning från tidigare verksamhet och den nya bebyggelsen avser en blandstadsmiljö.



Figur 2.1 Modell av fallstudien, med dess tre delstudier och det slutliga resultatet.



Människan uppmuntras av positiv energi, så varför alltid leta fel och inte istället leta efter faktorer som är bra? Byggbranschen brukar kunna vara snabb på att lyfta fram faktorer som varit mindre lyckade och att dessa inte ska upprepas. En anledning är att det är lättare att finna ut vad som fungerat mindre bra än vad som fungerat bra. Fungerade processer passera ofta obemärkta och är inte alltid så lätta att lyfta fram, men positivism skapar en annan form av energi och motivation än att leta efter fel. I utvärderingar väljs det alltför ofta att studera sådant som samhället inte är nöjd med. Ett svar är att det är enklast och underlättar följdarbetet, framkommer det i en utvärdering vad som inte fungerar kan den felande länken lokaliseras och lösning på problemet tas fram.

Vad motiverar då att studera sådant som fungerar bra? Genom att studera sådant som har fungerat tvingas deltagarna att tänka igenom projektet och ställa fråga till sig själv, vad har bidragit till att projektet fungerade bra. Detta kan vara svårare än vad som kan tros. Det är alltid enklare att lyfta fram det negativa men för att lyfta fram det positiva krävs att personen rannsakar sig själv och sin egen delaktighet. När någonting har fungerat bra är det lätt att säga att projektet har varit lyckat och sedan lägga det bakom sig och gå vidare till nästa projekt. Däremot, har ett projekt slutat med dålig avkastning eller rent av med förlust genomförs utredningar om vad som gått fel och varför och sedan hur detta ska kunna undvikas i framtiden.

För att minska fokusen på att leta fel har detta forskningsprojekt istället valt att studera de positiva faktorerna i exploateringsprocessens tidiga skeden, med syfte att lyfta fram positiva och värdeskapande faktorer i den svenska exploateringsprocessen. De studerade projekten har upplevts som lyckade båda av interna och externa intressenter. Deltagande aktörer har fått fokusera på vad som har varit bra. Detta är för många ett ovant sätt att tänka på, men genom att lyfta fram positiva faktorer och lägga fokus på dessa ökar den positiva andan till nästa projekt hos deltagarna.

De tre delprojekten i fallstudien är Lomma Hamn i Lomma tätort, Norra Älvstranden längs Göta älvs norra strand i Göteborg och H+ som består av södra hamnen och tidigare industriområden i

de södra delarna av Helsingborg. För lokalisering av städerna se figur 2.2. Lomma Hamn och Norra Älvstranden är två projekt där exploateringen till stora delar är färdig och de har upplevts som lyckade och väl genomförda. H+ projektet befinner sig tidigt i exploateringsstadiet och i projektet satsas det just på att lyckas med en väl genomförd exploatering. Syftet med delstudierna Lomma Hamn och Norra Älvstranden är att få fram faktorer som påvisar vad en upplevd lyckad exploatering innebär för intressenterna för att sedan jämföra dessa med det pågående exploateringsarbetet i H+ projektet. Lomma Hamn och Norra Älvstranden är genomförda i den tidigare versionen av Plan- och bygglagen, medan H+ kommer att genomföras inom ramarna för den nya versionen av Plan- och bygglagen.



Figur 2.2 Städernas placering.

Tidigare studier (Olander, 2005) pekar på att exploatörerna upplever exploateringsprocessen som tids- och kostnadskrävande. Syftet med studien har varit att undersöka vilka faktorer som bidrar till att exploateringen upplevs som effektiv av deltagarna, från i första hand exploatörernas och kommunens perspektiv. Om det inte finns en balans mellan de båda sidornas upplevelser kommer en upplevd effektiv exploateringsprocess ej att uppnås.

Denna studie avgränsar sig från att studera projektens slutresultat ur ett kostnadseffektivt perspektiv, vilket annars kan användas som mått på om projektet är lyckat eller ej. Genom att studera hur attraktivt området är efter avslutad bebyggelse och dess andrahandsvärde kan ge ett mått på om hela projektet är lyckat, men det säger ingenting om själva exploateringsprocessen har upplevts som lyckad eller ej. För att avgöra hur lönsam exploateringsprocessen varit studeras istället projektdeltagarnas upplevelser. Exploateringsprocessen genererar i sig själv inte några pengar, men genom att avgöra om den har upplevts tids- och kostnadskrävande kan vi få fram ett mått på om exploateringen varit lyckad eller ej. För om deltagarna har upplevt den som positiv och välfungerande kommer det fortsatta arbetet med all sannolikhet att fortsätta i samma riktning. Dessutom kan en väl genomförd exploateringsprocess leda till mindre konflikter mellan de olika intressenterna och en minskad tidsfaktor i nästkommande faser av fortsatt planering och projektering.

## 2.3 Datainsamling

Studien inleddes med en litteraturgenomgång och tidigare forskning inom området för att stärka forskarens kunskaper inom ämnet, samt för att skapa en utgångspunkt för datainsamlingen. Utifrån litteraturen skapades ett underlag för en intervjuguide och urvalet av intervjudeltagarna. Information och data har samlats in för att sedan analyseras utifrån den genomförda litteraturstudien. Därifrån kunde sedan mönster identifieras (Merriam, 1994) mellan de studerade projekten för att slutligen dra generaliserade slutsatser. Enligt Merriam (1994) förmedlas kvalitativ information

med uttalade ord. Kvalitativ data består av detaljerade beskrivningar av situationer, händelser, människor och dess samspel, beteende, åsikter och tankar. Kvalitativa fallstudier bygger i stor utsträckning på kvalitativ information som hämtas från intervjuer, observationer och dokument. Fallstudier speglas ofta av flertalet metoder för att samla in information och data (Fellows och Liu, 2003). I studien kommer huvuddelen av informationen från intervjuer i olika former, men även en dokumentstudie ligger till grund för resultaten. Deltagarna i studien kommer att anonymiseras för läsaren. Att garantera anonymitet är enligt Trost (2010) svårt att hålla. Det betyder att det inte ska gå att härleda deltagarna. I denna studie är urvalet genomfört av forskaren och därför kan fullständig anonymitet inte utlovas.

### 2.3.1 Intervjuer

Den primära källan i fallstudier är enligt Merriam (1994) intervjuer. En intervju kan genomföras på ett flertal sätt (Merriam, 1994), men det som kännetecknar kvalitativa intervjuer är flexibilitet, låg grad av styrning och strävan efter djup förståelse (Bengtsson et al., 1998). Intervjuerna kan vara av strukturerad, ostrukturerad eller helt ostrukturerad karaktär (Merriam, 1994). Där fast struktur innebär att frågorna ställs i bestämd ordning och inga följdfrågor eller sidospår tillåts. Ostrukturerade intervjuer innebär att det finns förutbestämda frågor som ska besvaras men intervjudeltagaren tillåts tala fritt och följdfrågor accepteras. Sedan finns helt ostrukturerade intervjuer där intervjudeltagaren får tala helt fritt utan någon påverkan av förutbestämda frågor.

Intervjuerna i studien har varit av en ostrukturerad karaktär. Intervjuaren har med sig ett visst antal frågor som denne önskar få svar på, men intervjudeltagaren tillåts tala fritt och följdfrågor tillåts. Trost (2010) menar att de första inledande frågorna är avgörande för intervjuens resultat och att låta respondenten tala fritt i inledningsskedet kan skapa en mer avslappnad relation mellan intervjuaren och respondenten. Detta alternativ ansågs passa bäst in på fallstudien, då det är deltagarens upplevelse av processen som var av intresse.

Intervjun påverkas av samspelet mellan intervjuaren och respondenten (Merriam, 1994), personligheter, kunskapsnivåer, åsikter och omgivningen påverkar resultatet av intervjun. Intervjuaren ska i minsta möjliga mån påverka respondenten och att ställa ledande frågor ska undvikas, likväl ska ja/nej frågor och varför frågor undvikas (Trost, 2010 och Merriam, 1994). Dessa typer av frågor kan påverka respondentens värderingar och istället färgas av forskarens åsikter och värderingar. Viktiga egenskaper hos intervjuaren är empati och förmågan att kunna lyssna (Merriam, 1994). Att intervju är en teknik som utvecklas under arbetets gång. Egenskaper som lyhördhet, språkkänsla, kunskapsnivå, öppenhet, en kritisk syn och förmåga att tolka är av stor vikt vid genomförande av intervjuer menar Kvale och Brinkmann (2009).

Hur väl frågorna är genomtänkta och utformade innan intervjun är en del i det kommande analysarbetet. Att redan innan intervjun tänka igenom vad som önskas av respondenten (Merriam, 1994). I studien var det respondentens upplevelser av projektet och hur denne önskar att en exploateringsprocess ska fungera som var i fokus under intervjun. Kvale och Brinkmann (2009) menar att även intervjuns längd påverkar resultatet. En väl förberedd intervju som är kort kan vara mer innehållsrik och givande än en lång. Samtliga personintervjuer i fallstudien har varit ungefär 60 minuter långa och den tiden har upplevts som tillräcklig av både intervjuaren och respondenterna.

Intervjun kan registreras via ljudupptagning eller anteckningar (Merriam, 1994). Vid ljudupptagning finns intervjun bevarad och forskaren kan återgå till intervjun i ett senare skede. Att anteckna under intervjun har både för och nackdelar. Det är lätt att missa betydelsefull information och kontakten med respondenten kan försämrans, men att vänta till efter intervjun kan leda till att information faller bort eller att minnet säger någonting annat då hjärna redan börjat bearbeta informationen. Efter intervjun ska intervjuaren för sig själv summera tankar, reflektioner och icke verbala beteende (Merriam, 1994). Trost (2010) menar att ljudupptagning både har för- och nackdelar. Fördelar är att forskaren i efterhand kan gå tillbaka till tonfall, ordval, att intervjun finns ordgrant bevarad och intervjuaren kan lägga

större fokus på att studera mimik och beteende hos respondenten. Nackdelar är att det är ett tidskrävande arbete att lyssna igenom hela intervjun och anteckna i efterhand. Trost (2010) förespråkar istället en kombination av de två metoderna. Att spela in intervjun samtidigt som intervjuaren antecknar. Då finns även intervjun registrerade utifall något skulle gå fel med ljudupptagningen. Efter intervjun bör intervjun lyssnas igenom och anteckningarna från intervjun kompletteras. I studien har det både förekommit att intervjuer spelats in och inte, detta för att avgöra vilken metod som passat bäst in på studien. I vissa studier kan det förekomma känslig information och deltagarna kan känna sig hämmade att prata då intervjun spelas in. Detta upplevdes inte som något problem under första delprojektet och därför spelades efterföljande intervjuer in. I Lomma Hamn projektet spelades inte någon intervju in, utan istället antecknades under pågående intervju. I Norra Älvstranden och H+ projekten spelades intervjuerna in, samtidigt som intervjuerna antecknades. Detta var till fördel då inspelningen av en av intervjuerna i Norra Älvstranden projektet inte gick att lyssna på i efterhand.

### 2.3.2 Urval

Innan intervjuerna påbörjas är det av vikt att klargöra vad intervjuerna ska resultera i och därefter välja ut intervjudeltagarna (Trost, 2010). Att sätta upp ett visst antal kriterier som ska uppfyllas menar Trost (2010), Bengtsson et al. (1998) och Merriam (1994) ger ett strategiskt urval. Vid kvalitativa intervjuer menar Trost (2010) att det är av vikt att hålla intervjuerna inom en rimlig nivå. Få väl genomförda intervjuer är mer värt än flera mindre väl genomförda intervjuer. Bengtsson et al. (1998) menar att kvalitativt urval strävar efter ett djupt och relativt litet urval. För många intervjuer leder till att det blir svårt att hantera materialet och tolkningen blir ytlig. En riktlinje som Kvale och Brinkmann (2009) rekommenderar att följa är att intervjua så många som behövs för att få ut det som du vill veta. Med tanke på att för få intervjuer leder till att det blir svårt att generalisera och ett för stort antal leder till att det blir svårt att tolka intervjuerna mer ingående.

I denna fallstudie har intervjudeltagarna valts ut genom vilken roll som de haft i projekten, när i projekten de var aktiva och efter vilken påverkansmöjlighet som de haft vid projektens genomförande. Intervjudeltagarna valdes därefter ut efter en kortare telefonintervju. Utifrån denna kunde det konstateras om det var av intresse att mötas för en mer djupgående intervju. Vilket resulterade i tre personintervjuer i Lomma Hamn projektet, fyra personintervjuer i Norra Älvstrandsprojektet och fyra personintervjuer i H+ projektet. I Lomma Hamn projektet intervjuades två exploatörer och en representant från Stadsbyggnadskontoret, Stadsbyggnadschefen. I Norra Älvstranden projektet intervjuades två representanter från exploatörernas sida, en arkitekt och en projektledare från Älvstrandsbolagets sida. I H+ projektet har två intervjudeltagare representerat H+ projektorganisation, projektchefen och projektkoordinatorn och två intervjuer hölls med Stadsbyggnadschefen och Mark- och exploateringschefen. Då H+ projektet befinner sig i tidiga planeringsstadier har inte tilltänkta exploatörer kopplats in. För att få en bild över eventuella framtida exploatörers syn och hur befintliga fastighetsägare inom H+ området ser på områdets framtid har en enkät med frågor om den kommande processen besvarats, om de är intresserad av att deltaga och i vilken grad som de önskar få vara delaktiga i exploateringen av området. Enkäten skickades ut efter en kort telefonintervju med de största befintliga markägarna. Enkäten besvarades av en befintlig fastighetsägare, då övriga tillfrågade inte ansåg sig vara berörd i den utsträckningen ännu och menade att deras involvering ligger längre fram i tiden. Fyra framtida exploatörer har svarat på enkäten och dessa representerar de större aktörerna i staden.

En workshop genomfördes i maj 2011. På workshopen deltog både exploatörer och representanter från kommunen. Totalt var det elva deltagare från sex företag, branschorganisationer, H+ projektorganisation och kommunkontoret. Deltagarna delades upp i två grupper, som fick följande tre frågor att diskutera.

- Ange tre värdeskapande faktorer i dagens exploateringsprocess, fokusera på de faktorer som spelar störst roll.

- Ange tre icke värdeskapande faktorer i dagens exploateringsprocess, fokusera på de faktorer som spelar störst roll.
- Föreslå förbättringar av dagens exploateringsprocess (inom ramen för befintlig lagstiftning) som förstärker det som är värdeskapande och försvagar det icke värdeskapande.

Efter en och en halv timme fick grupperna redovisa sina svar och tillsammans i storgrupp möjlighet att diskutera frågorna. Att samla deltagare för en workshop ger inte endast input till forskningen, utan det är även en möjlighet för deltagarna att mötas och diskutera gemensamma intressen på neutral mark och i ett icke konkurrerande forum. Det är värdeskapande både avseende kompetensutbyte och nätverkande, vilket är positivt för både deltagarna och deras företag.

### 2.3.3 Dokumentstudier

Dokumentstudier kännetecknas som information som samlats in via andra kanaler än intervjuer och innehåller information som framställts i icke forskningssyfte (Merriam, 1994). Forskarens uppgift vid dokumentstudier är att kritiskt granska dokumenten avseende ursprung, tillkomstmotiv, deras äkthet och riktighet. Dokumenten kan vara både omedvetet eller medvetet förfalskade.

Dokument är oftast lätta att få tag i och är kostnadsfria. Dessa kan innehålla information som skulle ta forskaren stor möda att ta fram, samt att enda möjligheten att få tillgång till informationen är via dokumenten. Information från dokument kan användas på samma sätt som information från intervjuer (Merriam, 1994). Dokument har en stabilitet, de förändras eller påverkas ej av forskarens närvaro som kan vara fallet med intervjuer. Dokumentstudier är ett bra komplement till intervjuer vid kvalitativa fallstudier, då de ger undersökningen en empirisk grund.

Dokumentet som har används i studien är framtagna av respektive kommun som ansvarar för projekten, vilket kan anses



vara en trovärdig källa. Informationen innehåller basfakta och bakgrunder till projekten.

### **Använda dokument H+**

Samtliga dokument är framtagna av Helsingborgs Stad.

- ÖP 2010 – en strategisk översiktsplan för Helsingborgs utveckling. (2010)
- FÖP H+, Program för fördjupning av översiktsplanen. (2009)
- FÖP H+, Samrådshandling fördjupning av översiktsplan för H+. (2010)
- FÖP H+, Samrådsredogörelse tillhörande Samrådshandling fördjupning av översiktsplan för FÖP H+. (2011)
- Näringsliv och detaljhandel i H+, PM till fördjupning av översiktsplan, FÖP H+. (2011)
- PM Bostäder. PM till fördjupning av översiktsplan, FÖP H+. (2011)
- Tänk Helsingborg, Program för projekttävling för H+ 2008 och framåt. (2008)
- Helsingborg Stad, Kännedom- och attitydundersökning till H+ projektet och delprojektet Södertunneln. (2010)
- Imagine Helsingborg – H+ manual, Genomförandeplan för H+ Imagine Helsingborg. (2011)

### **Använda dokument Lomma Hamn**

- Lomma Hamn – projektet, planen och processen. (Miljö- och byggförvaltningen, Lomma kommun, 2007)
- Lomma Hamn – en ny stadsdel vid Öresund. (Väg och Vattenbyggaren, nr 3, 2006)
- Arkitekturpriser. (Sveriges Arkitekter, 2004)

## Använda dokument Norra Älvstranden

- Från Älvstranden till Älvstaden, Älvstrandsprocessen 2000-2010. (Göteborgs Stad och Älvstranden Utveckling, 2009)
- Information på Älvstrandsbolagets hemsida (Älvstrandsbolaget, 2009)
- Området har historiska lämningar från de senaste fyra seklerna. (Konsortiet Eriksberg, 2008)
- Norra Älvstrandens utpost mot väster. (Konsortiet för Västra Eriksberg, 2008)

### 2.3.4 Litteraturinsamling

Litteraturen har som syfte att ge en teoretisk bakgrund som forskaren kan bygga sina nyvunna resultat på. All forskning bör utgå från eller ta hänsyn till tidigare arbeten som utförts inom forskningsområdet (Merriam, 1994). Enligt Merriam (1994) ska litteraturen leda till att slutsatser ska kunna dras och att spekulationer är nyckeln till teoriutveckling i kvalitativa undersökningar. Utifrån studiens resultat och litteraturen ska idéer växa fram. Genom att koppla samman och jämföra resultaten med tidigare kända resultat kan slutsatser dras och nya teorier utvecklas. I denna litteraturstudie har teori om fastighetsutveckling, exploateringsprocessen, planprocessen, organisationer och stadsutveckling behandlats.

## 2.4 Analys

Syftet med analysen är att förmedla informationens innebörd till läsaren (Merriam, 1994). När studien inleds är ursprungsfrågeställningen och avgränsningar uppsatta (Merriam, 1994). Det som är okänt är vad studien ska resultera i och vad fokus kommer att hamna på. Slutresultatet formas av vilken information som samlas in under studiens gång och av kontinuerlig analys.

Insamling och analys är en process som pågår under hela arbetets gång.

Gillham (2000) påpekar vikten av noggrannheten vid insamlandet av materialet. Noggrannheten leder till att forskaren utvecklar en övergripande förståelse för materialet och det kommande analysarbetet underlättas. Analysen ska finna mönster och definiera hur dessa hänger samman, samtidigt som hållbara stöd ska hittas (Merriam, 1994), att leta efter det sannolika och möjligheter som ger stöd åt slutsatserna.

Det som studeras i kvalitativa studier är människors konstruktion av verkligheten, hur de upplever verkligheten (Merriam, 1994). Att skildra och fånga verkligheten så som den upplevs av andra människor är stommen i insamlandet av information. I en bemärkelse är det som tycks eller upplevs som sant viktigare än det som verkligen är sant. Vid analysen är det av vikt att förstå vilka perspektiv och synsätt inblandade personer har, att visa på komplexitet i mänskliga beteende. Minnet är ett viktigt verktyg vid analys- och tolkningsarbetet (Trost, 2010). Vid analysarbetet måste forskaren låta sina sinnen vara öppna. Det är en ensam uppgift att tolka informationen och forskaren måste vara medveten om vilka felkällor som kan förekomma (Merriam, 1994). Analysarbetet ska filtreras genom forskarens världsbild och livssyn, samt dennes värderingar och perspektiv. Genom denna medvetenhet menar Merriam (1994) att skevheter i analysen kan minimeras.

Vid analys och tolkning av kvalitativa intervjuer anser Trost (2010) att fantasi och kreativitet måste nyttjas i stor utsträckning. Trost (2010) menar att genom att läsa igenom och fundera över vad som sågs och hördes under intervjun analyseras den. Det är en färdighet att kunna analysera och lyckas med analysarbetet. Hur analysarbetet läggs upp är individuellt (Trost, 2010) men genom att bearbeta och analysera under hela arbetes gång har analysarbetet påbörjats och mycket tid sparats. Det ska dock inte förringas att en distans till materialet kan ge nya infallsvinklar.

I studien har varje enskilt delfall studerats och analyserats individuellt var för sig efter att respektive delstudie är slutförd. Detta för att analysen inte skulle påverkas av den nya datan i

kommande projekt. Efter att de tre delfallen var avslutade och enskilt analyserade genomfördes en korsanalyseras (Yin, 2003). I korsanalys analyseras först varje enskilt fall för sig för att sedan analyseras gemensamt. Detta analysätt leder till ökade möjligheter att kunna komma fram till generaliserade resultat (Merriam, 1994), vilket ger mer trovärdiga slutsatser. Det är slutsatserna som ska binda samman forskningen och där den nyvunna kunskapen som framkommit under den genomförda studien ska presenteras (Fellows och Liu, 2003). Slutsatserna ska avsluta forskningshistorien och berätta vad som var tänkt att undersökas och vad som verkligen upptäcktes.

## 2.5 Validitet och reliabilitet

För att avgöra kvalitén i forskning måste forskaren själv utvärdera sin forskning. Att avgöra realiteten och validiteten i forskningen, samtidigt om det är en etiskt riktig forskning. Syftet med forskning är att leverera giltiga och hållbara resultat på ett etiskt sätt. Validitet och reliabilitet är två frågor som kan uppfyllas genom noggrann uppmärksamhet på de grundläggande begreppen i undersökningen och hur dessa samlats in, analyserats och tolkats (Merriam, 1994). Forskaren ska vara oberoende, flera informationskällor och analysmetoder ska ha nyttjats för att säkerhetsställa validiteten i processen. I denna forskningsprocess har forskaren varit fristående från berörda företag och kommuner, samt har information inhämtats från flera olika oberoende varandra källor.

Reliabilitet, i vilken utsträckning resultaten kan upprepas (Merriam, 1994). Att ställa sig frågan, skulle en liknande undersökning leda fram till samma resultat. Syftet med reliabilitet är att minimera fel och skevheter i en undersökning (Yin, 2006). Enligt Yin (2006) är målet att säkerhetsställa om en annan forskare kan uppnå samma resultat och slutsatser om samma tillvägagångssätt används. För att det ska kunna vara möjligt krävs att dokumentationen sparas. Utan dokumentation är det inte ens möjligt för samma forskare att genomföra en likadan studie. Yin (2006) menar att en bra riktlinje för att komma fram

till samma resultat är att genomföra fallstudien så att en granskare skulle kunna följa samma tillvägagångssätt och komma fram till samma resultat. Efter att forskningen som behandlas i avhandlingen slutförts har anteckningar och ljudfiler, samt använda dokument bevarats.

Yin (2006) lyfter fram faktum att kritiker till fallstudieforskning ofta påpekar att forskningen ej har tillräcklig operationella mått och att subjektiva bedömningar ligger till grund för insamling av data. I fallstudier kan slutsatser dras under hela forskningsprocessen utifrån intervjuer och data. Det som får beaktas vid validitet för fallstudier är om slutsatserna är korrekta, har alla möjligheter och förklaringar beaktats och är beläggen samstämmiga? Om dessa frågor finns med och beaktats under hela processen har frågan om forskningens validitet ett stort försprång (Yin, 2006). För att öka validiteten vid genomförande av fallstudier krävs att forskaren är tolerant, sensitiv och analytisk, samt att denne ska vara en god kommunikatör. Genom att förmedla empati och värme i kommunikationen skiljer sig en bra insamlade forskare från att vara en mindre bra insamlade forskare (Merriam, 1994). Ytterligare kriterier för validitet är om slutsatserna går att generalisera utöver genomförd fallstudie. Kritiker menar att ett fall kan vara en osäkerhetsfaktor för att kunna generaliseras, alltså menar Yin (2006) att om analysen baseras på mer än ett fall så kan slutsatser dras oberoende varandra. Om fallen dessutom är av olika karaktär och slutsatserna desamma, blir deras generaliserbarhet mer trovärdig.

Huvudkällan i denna avhandling har varit intervjuer vilket är en styrka då de kan bidra med ett djup i studien. Under intervjuens gång kan intervjuaren fånga upp stämning, samt ställa följdfrågor och få förklarade oklarheter under intervjuens gång. Intervjufrågorna har inte varit av konkurrenskaraktär och därför har deltagarna i studien varit öppna och ärliga. Branschen är intresserad av en förändring vilket varit tydligt under intervjuerna och workshopen. Risker som måste beaktas är att byggprojekt pågår under flera år och personerna i projekten kan komma att bytas ut. Vidare kan projekten påverkas av konjunktursvängningar och därmed dra ut på tiden, dra på sig extra kostnader och processerna kan behöva förnyas. Under fallstudien

i denna avhandling har analyser genomförts kontinuerligt, samt har slutsatserna baserats på tre olika oberoende varandra fall, vilket leder till att slutsatserna kan generaliseras och tillämpas i liknande projekt. Vidare är analyserna subjektiva men det är en del av den kvalitativa forskningen.

Utifrån ovan resonemang konstateras att forskningen är trovärdig och metoden kvalitativa fallstudier har varit den mest lämpliga metoden att använda vid undersökning av hur deltagande intressenterna upplevt exploateringsprocessen.

# 3 Teoretiskt ramverk

Teoriavsnittet avser att behandla grundläggande om fastighetsutveckling, exploateringsprocessen och planprocessen. För att sedan behandla tidsaspekter och värdeskapande egenskaper i exploateringsprocessen.

## 3.1 Fastighetsutveckling

Enligt Guy och Henneberry (2002) är byggnation mer en konstform än vetenskap. Det är inte bara att välja ut vilken typ av väggar byggnaden ska ha, utan området för byggnationen måste lokaliseras, byggnadens användningsområde avgöras och utifrån det ska byggnaden designas. Utöver byggnadens fysiska karaktär ska mer abstrakta kännetecken definieras, så som ägande och reglering. Samtliga moment ska definieras utifrån lagen. Lagen är dominerande utifrån ett socialt mönster, det vill säga, samhället accepterar lagens existens. Relationen mellan lag och samhälle är dynamisk och växelverkande, vilket leder till kontinuerliga lagförändringar.

Cadman och Topping (1995) liknar fastighetsutveckling vid en industriell produktion. Produkten är en förändring av markanvändning i form av ny eller förändrad bebyggelse. Processen är komplex, tidskrävande och innehåller allt från mark, material, arbete och finansiering. Slutprodukten får en unik fysisk karaktär och placering. Produkten kan även liknas vid en inkomst, en finansiell investering eller som ett kapital (Bryson och Lombardi, 2009). Samtidigt finns det ingen annan industriell process som är så styrd av myndigheterna (Cadman och Topping, 1995).

Fastighetsutveckling är en komplex process som innehåller allt från finansiering, material, olika typer av konsulter till sociala, ekonomiska och politiska aspekter som i slutändan ska leda fram till en funktionell byggd miljö. Guy och Henneberry (2002) menar att en fastighetsutveckling kan jämföras med ett isberg, den slutliga byggnaden är toppen på isberget. Processen innan byggstart är den mest krävande och innehållsrika alltså den del av isberget som inte syns för blotta ögat.

Det finns olika typer av fastighetsutveckling på marknaden. Det gemensamma för samtliga processer är osäkerheten menar Silva (2002). Oavsett vilket tillvägagångssätt som väljs så måste den framtida osäkerheten beaktas. Tiden då det var vanligt förekommande med mindre självständiga fastighetsföretag är förbi, idag är det vanligare med företag som specialiserar sig (Guy och Henneberry, 2002). Mindre företag måste oftast gå ihop med ett större för att kunna finansiera mer omfattande projekt. Många mindre företag är affärsinriktade och har fokus på utvecklingsprocessen och säljer denna för vidareutveckling och genomförande, medan större företag har andra förutsättningar. De har möjlighet att både utveckla projektet och att genomföra det. Investeringsföretag har andra möjligheter att finansiera fastighetsutvecklingsprojekt. De ser projektet som en helhet i form av en långsiktig investering och vanligtvis utvecklar företaget inte själva utan anlitar dotterbolag eller externa fastighetsföretag. Dessa typer av "storföretag" är villiga att ta den risk som uppkommer i och med fastighetsutvecklingen då de kan se den positiva vinsten i slutet om projektet lyckas. Större entreprenadföretag är villiga att ta större risker i form av fastighetsutvecklingsprojekt, antingen själva eller i partnering med fastighetsföretag. Entreprenadverksamheten ger ofta kortsiktiga kassaflöden vilket företaget kan investera i mer långsiktiga fastighetsutvecklingsprojekt.

Konkurrenter till fastighetsföretag är verksamhetsutvecklare ute på företag (Guy och Henneberry, 2002). De väljer i allt större utsträckning att utveckla nya byggnadslösningar som är anpassade efter den egna verksamheten som bedrivs. Även myndigheter väljer i vis mån att själva utveckla på spekulation. Myndigheternas motiv är främst att skapa arbetstillfällen, samt



att urbanisera nya områden (Guy och Henneberry, 2002). Dessa projekt är högrisktagande och är därför mindre intressanta för privata företag. McMahan (2007) lyfter fram att det inte får glömmas att fastighetsutveckling i huvudsak är en fysisk process, att förbättra mark och bygga hus, även om marknadsanalyser och framgångsrik finansiering är avgörande i dagens fastighetsutvecklingsprocess.

## 3.2 Exploateringsprocessen

När en obyggd fastighet ska anläggas eller när en bebyggd fastighet ska förändras sker detta under en exploateringsprocess (MacLaran, 2003). Markexploatering definieras som anskaffning, bearbetning och iordningställande av råmark (Rådet för Kommunal redovisning, 2003). Till exploateringsprocessen räknas samtliga utredningar som sker från idé till att projektet vunnit laga kraft och genomförandet av projektet är färdigställt. Innan själva byggnationen kan påbörjas är det en rad uppgifter som behöver redas ut.

Byggnaden måste planeras och designas effektivt och funktionellt så att byggnadens ändamål kan uppfyllas i samverkan med lag, hållbarhetskrav, brukarnas intresse och samhället (McMahan, 2007). Detta ställer krav på fastighetsutvecklarna att anpassa sina lösningar i proportion till ekonomiska aspekter. Det är markägaren som har ansvaret för exploateringsprocessen, även om det är kommunen som genom sitt planmonopol upprättar var, när och hur processen för enskild fastighet fortlöper. Detta leder till att kommunen har ett starkt inflytande och en möjlighet att styra planläggningen. MacLaran (2003) definierar exploateringsprocessen som en kollektiv aktivitet styrd av myndigheterna. Den representerar statens inflytande över utformning och kontroll. Det är kommunen som avgör hur marken ska användas och de ansvarar för att gemensamhetsanläggningar och infrastruktur uppförs. Kommunens arbete finansieras med skattemedel, avgifter för planläggning, bygglov, markförsäljning, tomtförsäljning, gator och anläggningar. Det är

upp till respektive kommun att själva besluta hur respektive projekt ska finansieras (Rådet för kommunal redovisning, 2003).

Det finns inte en modell för hur exploateringsprocessen ser ut. Det är projektet i fråga som styr utformningen av processen. Enligt Kalbro (2007a) finns det fyra typfall, se figur 3.1, för exploateringsprocessen. Dessa innehåller markförvärv, planprocess, genomförandeavtal och byggprocess, men de samordnas olika beroende på ägandeförhållanden och byggherrens roll under exploateringen.

	Byggherren medverkar inte aktivt i detaljplanarbetet	Byggherren och kommunen tar gemensamt fram detaljplanen
Byggherren äger marken	Typfall 1	Typfall 2
Kommunen äger marken	Typfall 3	Typfall 4

Figur 3.1 Fyra typfall för genomförande och exploatering (Kalbro, 2007a).

I typfall 1 äger byggherren marken och medverkar ej själv aktivt i detaljplanarbetet. Detta fall är främst aktuellt då byggherren ej besitter kunskaper inom området eller då markområdet består av egna hemstomter. I typfall 2 äger byggherren marken och i samarbete med kommunen tas förslag på detaljplanen fram. Syftet med typfall 2 är en effektivare planprocess med avseende på byggnationens utformning och projektets ekonomi. Detta alternativ är vanligt förekommande då entreprenadföretag eller byggherrar är markägare. Genom samverkan mellan byggherre och kommun kan planprocess och byggprocess samordnas i en större utsträckning. Vidare är denna samverkan att föredra vid mer omfattande och komplicerade exploateringsprojekt, då

kommunen kan ha svårt att fastställa de krav som ställs på bebyggelsens utformning. I typfall 3 äger kommunen marken och det finns inte någon byggherre som aktivt deltar i planarbetet. Kommunen är själva initiativtagare till projektet, med vetskapen om att det finns potentiella byggherrar. I det sista alternativet, typfall 4 är kommunen markägare, men exploaterar i samverkan med tidigt utsedd byggherre. De vanligaste exploateringsförhållandena är att kommunen utformat detaljplanen i samverkan med en byggherre. Då det oftast är byggherren som besitter kunskap om framförallt utformning och projektekonomi.

### 3.3 Planprocessen

Planprocessen kan definieras, hur en ny detaljplan tas fram i samverkan med PBL (Plan- och bygglagen). Till processen räknas de aktiviteter som härleds till upprättandet av detaljplanen och planprocessen styrs utifrån PBL. Syfte med processen är att reglera rättigheter och skyldigheter mellan markägare och kommun (Kalbro, 2007a). Planprocessen kan delas upp i följande skeden (Bredberg och Karlsson, 2007) enligt Plan- och bygglagen 1987:10:

- Idé/Initiativ
- Förstudie/Markanvisning
- Startskede
- Programskede
- Planskede
- Utställningsskede
- Antagande
- Besvärsskede
- Laga kraft

Den gamla Plan- och bygglagen 1987:10 ersattes 2011-05-02 med en ny lag 2010:900.

Plan- och bygglagen 2010:900 är de nya skedena (Boverket, 2011) i planprocessen:

- Planbesked
- Program till detaljplan (ej något krav)
- Processguide för detaljplan
- Samråd av detaljplan
- Samrådshandlingar
- Samrådsredogörelse
- Granskning av detaljplan
- Granskningsutlåtande
- Antagande av detaljplan
- Laga kraft

Kalbro och Lind (2001) menar att en dåligt fungerande planprocess kan leda till att färre projekt färdigställs, vilket i sin tur leder till lägre utbud vid efterfråga och därmed en högre marknadsprisbild.

### 3.4 Tidsåtgång, ett dilemma

Enligt Olanders (2005) undersökning av byggherrars uppfattning utav exploateringen av fastigheter framgår att processen upplevs som tids- och kostnadskrävande. Just aktörernas upplevelse av processen är en faktor att ta hänsyn till menar Silva (2002) och får inte lov att försummas i planeringsprocessen. Uppfattningen är att den tidiga exploateringsprocessen tar mellan 1-3 år för ett normalt projekt, dock med en stor spridning mellan de projekt som tar kortas och längst tid. Undersökningen påvisade även att mindre aktörer väljer att inte delta i större projekt på grund av den stora osäkerhetsfaktorn vid bedömning av tid och kostnader. När projekt inte blir av eller drar ut på tiden medför det att kostnaderna för aktören ökar, vilket innebär ett risktagande för företaget (Olander, 2005). Ytterligare en anledning till att aktörer med mindre likvida medel väljer att avstå från deltagande i

planprocesser kan vara att den ekonomiska risken under senare år har övergått från den offentliga till den privata sektorn. Tidigare var bostadsmarknaden offentligt reglerad och subventionerad, medan den idag styrs av marknaden. Konkurrensen inom bostadssektorn är av samhällsekonomiska intressen, men det förutsätter att plan- och tillståndsprocesserna är transparenta och förutsägbara. Det ska vara klara och rena spelregler på marknaden, menar Kalbro (2007b). Om vissa skeden i exploateringsprocessen tidsbegränsas skulle planering och genomförande av byggprojekt underlättas. Tidsfrister skulle leda till en ökad förutsägbarhet om beslutsprocessens längd eller rättare sagt den tidpunkt då beslutet senast ska vara fattat. Vidare skulle förutsättningarna för överenskommelser om tidplaner mellan kommun och byggherre öka. Utan tidsfrister behöver kommunen egentligen inte gå med på några sådana överenskommelser. Tidsfrister skulle inte lösa alla problem menar Kalbro (2007b), men skulle bidra till en effektivare plan- och tillståndsprocess.

Vilka skeden som skulle kunna tidsbegränsas kan diskuteras. Enligt Kalbro (2007b) skulle införande av tidsbegränsning för bygglovsprövning enkelt gå att genomföra, men menar att det är detaljplaneprocessen som skulle behövas regleras av tidsgränser. Därför bör tidsfrister kopplas till upprättande och beslut om detaljplaner. Vidare är ansökan om byggtillstånd ett skede som skulle kunna tidsbegränsas, vilket också är fallet i vissa länder ute i Europa.

### 3.5 Värdeskapande i exploateringsprocessen

Under exploateringsens gång ökar fastigheten i värde i form av förädlingar. Allt från detaljplan och bygglov till färdig bebyggelse kan leda till en värdeökning. I utvecklingsprojekt brukar målet vara att uppnå maximal vinst, men vid fastighetsutvecklingsprojekt bör målet istället vara en lägsta nivå på vinsten eller ett maxbelopp för kostnaderna (Kalbro, 2007a). Vilket menas att innan projektet påbörjas ska en lägstanivå på vinsten sättas. Enligt Guy och Henneberry (2002) skapas byggnader och anläggningar från kontinuerliga serier av komplexa förhandlingar

mellan förvaltare, teknologi, lag och kommersiellt tvång samtidigt som samtliga aktörer försöker få ut "sitt" värde ur processen. Beroende på rådande marknad har intressenterna varierande intresse i att påverka processen. De olika aktörerna har olika värderingar, till exempel, arkitekter söker den optimala designen, utvecklarens syfte är att etablera nya områden/investerare och investerarnas värde i processen är lönsammare risktagande (Guy och Henneberry, 2002).

### 3.5.1 Utifrån fastigheten

Fastighetsutveckling medför finansiella investeringar, företag måste förvärva mark för att sedan bygga på denna mark. Statligt ägd mark behöver eventuellt frigöras. Detta sker ofta via budgivning med avseende på kvalitet och process (Bryson och Lombardi, 2009). För en enskild fastighetsägare görs skillnad på individuellt värde och marknadsvärde för fastigheten. Det individuella värdet är det värde som fastigheten har för dess ägare eller det värde denne kan tänkas få ut vid en förädling. Marknadsvärdet är det pris som omvärlden kan tänkas betala för fastigheten. Genom att bebygga marken ökar fastighetsvärdet, men medför även kostnader för markägaren (Kalbro, 2007a). Bygglov, planläggning, avgifter för gemensamhetsanläggningar och byggproduktion är kostnadsposter som måste jämkas med värdeökningen som kan vara byggrätter, nya gator, grönområden, VA-anläggningar och bebyggelse. Vid beräkning av värdetillväxt för fastigheten måste hänsyn tas till omgivningen. En exploatering av området kan leda till högre service för kringliggande fastigheter i form av förbättrade gator och service, men det kan även dra ner värdet beroende på tidigare användning av det planlagda området (Kalbro, 2007a).

### 3.5.2 Utifrån exploitören

Kostnadsbilden ser något annorlunda ut för en exploitör som inleder processen med avsikt att göra en vinst. Kostnader som uppkommer är markförvärv, avgifter, byggproduktion, ränte- och

försäljningskostnader. Till intäkter räknas försäljningspriset och värdeökningen blir därmed skillnaden mellan intäkter och kostnader. För en exploatör är målet att få ut så stor vinst som möjligt, men det är en avvägning mellan att bygga billigt eller exklusivt. Därför är det av vikt att läsa av marknaden, om bebyggelsen byggs billigt kanske det inte ger maximalt försäljningspris i relation till markförvärvssumman och byggs det för exklusivt så kan följden bli den motsatta (Kalbro, 2007a). Cadman och Topping (1995) menar att exploatören tar en risk då denne inleder en exploateringsprocess. Exploatören kan aldrig veta hur efterfrågan på marknaden kommer att se ut när projektet är färdigbyggt. När exploatörer inleder en exploatering agerar de på spekulationer och förväntat utfall. Denna risk bör även inkluderas i värdeökningen.

För att kunna bedöma värdet av en markexploatering utförs olika kalkyler som sammanvägs. Det finns flera typer av kalkyler och beräkningar, men enligt Kalbro (2007a) är det främst fyra typer som alltid bör utföras. Samhällsekonomiska bedömningar tar hänsyn till samtliga relevanta intressenter, nyttor och uppoffringar. Totalekonomiska bedömningar, bedömer värdeförändringen i och med detaljplaneläggning av området, alltså värdeskillnaden innan och efter exploatering. Miljökonsekvensbeskrivningar tar enbart hänsyn till miljöeffekter som uppstår. Privat- och företagsutvärderingar redovisar nyttor och uppoffringar för enskild intressent.

När exploatören beräknar projektresultatet ska det baseras på dagens värden för byggkostnader och kommande hyresintäkter/försäljningspris, då det är omöjligt att förutse kommande aktuell kostnadsbild. Enligt Cadman och Topping (1995) ger det en rättvis bild av det faktiska ekonomiska utfallet. Om endast de ekonomiska aspekterna vägs in är värdetillväxten värdet efter exploateringen minus kostnader och fastighetens ekonomiska värde före exploateringen. Vid värdeberäkningar är det, de faktiska värdena som avgör värdet på förädlingen, övriga siffror är spekulation och kan påverka det faktiska resultatet negativt (Kalbro, 2007a). Det är som tidigare nämnts, svårt att beräkna utifrån spekulationer, därför utförs känslighetsanalyser (Cadman och Topping, 1995) som tar hänsyn till förändring av enskilda

kostnads- och intäktsposter. Här laboreras hur eventuella förändringar kommer att påverka slutresultatet. I och med känslighetsanalysen kan det avgöras vilka poster som är känsligast för förändring, samt avgöra respektive tröskelvärde. Känslighetsanalysen ska ses som ett verktyg för att kartlägga riskerna, men den får aldrig ersätta traditionell informationsanalys. Exploatören bör inte bara förlita sig på siffror utan bedöma andra mjuka parametrar vars konsekvenser kan behöva analyseras.

### 3.5.3 Utifrån marknaden

Fastighetsmarknaden har enligt MacLaran (2003) blivit mer kravfylld med ett ökat antal behov att beakta i beslutsprocessen. Denna förändring har en kostnadsdrivande effekt, det kostar idag mer att tillfredsställa framtida brukares behov än tidigare. Det finns även en koppling till utbud och efterfrågan. I ett internationellt perspektiv är behovet av nya bostäder/lokaler inte lika stort som tidigare, dock är detta inte lika tydligt i Sverige åtminstone inte vad gäller bostäder. Generellt kan dock sägas att med fler tillgängliga lokaler i kombination med att binda upp investerare väljer exploatörer ofta att avvakta istället för att rusa in i nya projekt (MacLaran, 2003). För att ett projekt ska lyckas krävs rätt placering, utformning och naturligtvis ska projektet ligga rätt i tiden. För mindre företag kan det ge förödande effekter om ett projekt lanseras i fel tid. Detta problem kan uppstå då planprocesserna drar ut i tid och tid är i detta fall pengar då kapital ofta redan har bundits i investeringen genom exempelvis en markanskaffning. Enligt MacLaran (2003) är det ett stort problem för exploatörerna. Ett projekt som har haft förutsättningarna på sin sida då det påbörjades kan efter en utdragen planprocess vara mycket svårsålt när byggnationen väl påbörjas. Exploatörernas tid är mycket konjunkturberoende till exempel, mark som är anskaffad i högkonjunktur kanske får säljas med värdeminskning eller tvärtom.

Kommunal mark utvecklas antingen av kommunen själva eller så läggs det ut på en exploatör. Att lägga ut fastighetsutvecklingen på privata företag görs för att få ut maximalt värde av marken.



Samverkan mellan en offentlig instans och den privata sektorn leder till att privata utvecklare måste vara lyhörda, exempelvis på den en kommunal hållbarhetsagenda. Detta kan leda till att privata sektorn antingen måste implementera hållbarhetsagendan i sina affärsmodeller eller så måste de utveckla nya modeller som är i samklang med denna. Bryson och Lombardi (2009) menar att detta är en anledning till att nya företag eller affärsmodeller uppstår, när exploatörer upptäcker nya rutiner eller kombinerar de nya med de äldre.

Vid marknadsanalys av kommande bebyggelse beräknas det optimala värdet fram (Kalbro, 2007 a). För exempelvis lägenheter beräknas antalet lägenheter som måste byggas för att projektet ska gå ekonomiskt jämt ut i förhållande till kostnaderna. Vidare beräknas ett tröskelvärde fram där maximal vinst uppnås. Slutligen beräknas en gräns för överexploatering fram, det vill säga maximalt antal lägenheter i relation till de gemensamma anläggningarnas kapacitet. Vid marknadsanalys (Kalbro, 2007a och Cadman och Topping, 1995) studeras bland annat befolkningsutveckling, befolkningens sysselsättning/inkomst, näringsutveckling och rådande ränteläge. Därefter avgränsas projektet till vilken målgrupp bebyggelsen ska riktas till, vilken efterfråga har målgruppen, samt projektets konkurrensförmåga på marknaden. Utifrån resultatet kan beslut fattas om projektets omfattning, placering och utformning.

### 3.6 Organisationens betydelse och dess drivkrafter

Att tillhöra en grupp är ett centralt behov för människans natur, vilket härstammar från att människan i grunden är ett flockdjur. Grupptillhörighet är grunden för social gemenskap och samhörighetskänsla (Jacobsen och Thorsvik, 2002) och fungerar både som ångestdämpande och motivationshöjande. Vidare menar Jacobsen och Thorsvik (2002) att osäkerheten för att genomföra uppgifter reduceras samtidigt som gemensamma mål och värderingar växer fram genom att tillhöra en organisation.

Projektledaren har en viktig roll i organisationen. Denne ansvarar för att projektmålen uppnås samtidigt som både egna och gruppens insatser ska maximeras (Briner, et al. 1999). Vidare ansvarar projektledaren för intressenthanteringen, projektets livscykel och organisationens prestationer. Projektledaren ska vara en person som inte gömmer sig, som klarar av att bära ansvar och som kan samordna både personer och processer. En projektledares kompetens ska ligga i förmågan att skapa respekt och trovärdighet utan att själv direkt delta i arbetsuppgifterna. Briner, et al. (1999) sammanfattar projektledaren som en samordnare som ska hålla samman projektet och bevaka så att inga delar tappas eller fungerar bristfälligt. I de tidiga skedena av processen finns det en osäkerhet om hur projektet kommer att påverkas av yttre faktorer såsom intressentinflytande. Olander, et al. (2010) menar att just i dessa skeden finns det möjligheter för olika intressenter att påverka projektets resultat. Om projektledaren är lyhörd för dessa åsikter öppnas det upp möjligheter för projektledaren att finna effektiva lösningar på konkreta problem. Efterhand som projektet fortgår kommer successivt denna möjlighet att kunna beakta intressenternas åsikter att minska.

Ett projekt är tidsmässigt begränsat och de inblandade personerna och den uppkomna kunskapen som är relaterad till projektets utfall sprids när projektet avslutas (Kavi et al., 2003). Deltagande personer varierar ofta under projektets livslängd. I ett projekt med lång spännvidd kan det ibland vara svårt att hitta personer som varit involverade från projektstart. Detta i kombination med de anställdas delaktighet och decentralisering av information menar Kavi et al. (2003) att följden blir fragmenterad kunskap och en organisation med brister. För att minimera dessa risker finns det ett behov att klargöra hur kunskapen ska tillvaratas i projektet och hur den ska kunna överföras till kommande projekt. Bryson och Lombardi (2009) menar att om en organisation ska vara ledande och intressant, måste organisationen hela tiden förnya sig och utveckla sina arbetsmetoder. Olander och Landin (2008b) menar att detta gäller inte minst hanteringen och kommunikationen med intressenterna, både internt och externt. Hur ett projekt är organiserat

är en relevant faktor för att uppnå en framgångsrik process för hantering av intressenter. Aktörerna i en utvecklingsprocess arbetar inte helt på egen hand med strategier, intressen och åtgärder. I mer eller mindre utsträckning är resultatet av varje aktörs agerande kopplat till övriga aktörers agerande och allt är slutligen en del i ett större strukturellt sammanhang (Adams et al. 2001). Samtliga aktörer i en stadsutvecklingsprocess måste kunna fatta välgrundade beslut om deras kostnader och fördelar (Hayek et al. 2010). För en hållbar stadsutvecklingsprocess är det nödvändigt att så många intressentgrupper som möjligt deltar i processen och varje intressents kvalitéer beaktas och sprids i organisationen (Ward, 2003).

Graaf och Dewulf (2010) påpekade tre egenskaper som organisationen måste beakta vid stadsplanering, att analysera interna och externa miljöer, aktörernas deltagande och genomförande. Den inre miljön kan styras och påverkas av organisationen själv. Den yttre miljön kan inte organisationen kontrollera. För att hantera den yttre miljön kan organisationen vidta åtgärder för att minska graden av osäkerhet. Att använda sig av de deltagande aktörerna och nätverk kan ett mer accepterat genomförande av projektplanerna säkerställas. För att säkerställa att de externa aktörerna anser sig ha en påverkans möjlighet kan olika analys och kartläggningar genomföras (Olander och Landin, 2005, Bourne och Walker, 2005 och Olander, 2007).

Ekonomisk drivkraft är nödvändig men får inte ses som kriteriet för att genomföra projekt (Guy och Henneberry, 2002). Guy och Henneberry (2002) definierar fastighetsutvecklarnas arbete som strukturella processer med en stark ekonomisk drivkraft och som är formade av myndigheterna, men processerna drivs även av fastighetsutvecklarnas egna beslut och handlingar. Det är just i dessa handlingar som fastighetsutvecklare skiljer sig ifrån varandra och där värdet i processen skapas. Det är genom detta som fastighetsutvecklaren kan profilera sig. Det är dennes entreprenörsanda och behov som skapar stadsutveckling och inte utslaget av utvecklingen, men självklart måste projektet styras av investerare, planerare och lagen (Guy och Henneberry, 2002). Implementering av utvecklingen handlar från fastighetsutvecklarens sida om att hitta lösningar och praktiska alternativ i

samråd med lagen, likaså måste myndigheternas hitta lösningar som gynnar stadsutvecklingen (Seyong-Kyu, 2001). Detta kommer troligtvis inte att uppnås om respektive aktörer inte kan uttrycka sina behov eller vidta åtgärder för att åstadkomma förändringen var för sig (Seyong-Kyu, 2001). Fastighetsutvecklarens förmåga att skapa måste kompromissas med upplysningar och teknologi (Guy och Henneberry, 2002).

### 3.7 Stadsutveckling

De allmänna principerna i den nuvarande svenska bostadspolitiken kom till genom beslut av regeringen under åren efter andra världskriget (Cars och Hårman, 1991). Meningen skulle vara att säkerhetsställa hälsosamma och rymliga byggnader till rimliga kostnader. De politiska målen var att få ner trångboddheten till mindre än två personer per rum exklusive köket. Svensk bostadspolitik fokuserar än idag på att förbättra levnadsstandarderna, med främsta fokus på att motverka socioekonomisk segregation (Bolt, 2009). Den etiska segregationen är en konsekvens från mindre lyckad integration på arbetsmarknaden med socioekonomiskt delade städer som resultat. Målet för svenska myndigheter är att skapa en social mix i städerna med varierande bostadslösningar och inte endast för de specifikt drabbade områdena i städerna (Bolt, 2009). Andersson (1999) menar att förbättrade levnadsvillkor och ökad tillgänglighet för invånarna som bor i de utsatta områdena är nödvändig för att minska segregationen, men det är inte den enda åtgärden för att undvika socioekonomiskt delade städer. Odelade städer är en illusion, men genom god stadsutveckling kan gapet mellan illusion och verklighet minskas.

Innan en socioekonomisk förändring kan ske måste stadsförnyelsen och problem i grannskapet vara lösta och förankrade i stadsmiljön (Hulsbergen och Stouten, 2001). I denna process är stadens invånare och lokala entreprenörer viktiga intressenter. Genom att låta allmänheten vara en del av planeringsprocessen skapas en länk mellan den byggda miljön och allmänhetens oro för förändringen (Clark et al, 2010). Därmed går det enligt Meen

och Andrew (2004) att nå en social mångfald och odelade städer genom stadsutveckling. Kommunerna har dock ofta begränsade ekonomiska resurser att genomföra förändringar, genom att skapa en vision för ett område med lokal förankring kan öka allmänhetens förståelse för förändringen och vilka fördelar som skapas (Hayek et al., 2010).

Traditionella organiska städer växer med grund av vardagsaktivitetens utveckling (Gehl, 2010). Till en början förflyttade sig befolkning till fot och städerna utvecklades utifrån denna förutsättning. Vilket resulterade i städer som anpassades efter sinnen och där människan stod i fokus. Idag kommer stadsutvecklingen från beslut utifrån ritbordet och tiden mellan beslut och förverkligande minskas. Gehl (2010) tar även upp att transportfrågan i städerna och massproduktion av byggnader har skapat nya utmaningar för fastighetsutvecklarna. Traditionell vetenskap om skala och proportioner har gradvis minskat för att ge plats åt nya stadsbilder som ofta går ifrån vad människan uppfattar som meningsfullt och bekvämt. Om staden ska uppmuntra fotgängare och cyklister som idag är en viktig faktor i stadsplanering och samtidigt förverkliga drömmen om levande, trygga, hållbara och hälsosamma städer måste större hänsyn tas till den mänskliga faktorn. Det är av stor vikt att kunna förstå människans proportioner i förhållande till stadsbilden för att kunna fånga samspelet och skapa harmoni mellan småskaligt och storskalig bebyggelse menar Gehl (2010). När städer utvecklas idag är det fokus på att skapa mötesplatser och att staden ska inbjuda till umgänge. Ett exempel är att skulpturer skapas för att kunna fungera som sittplatser och inte enbart vara vackra för ögat. Miljöerna i staden ska vara inbjudande och det ska kännas naturligt att stanna för att umgås. Gatulivet utvecklas mer och kulturen ses åter på gatorna, även grönområden i staden har fått en större plats i stadsbilden.

Förändring av markanvändningen i en stad kan ses som en naturlig och automatisk utveckling av stadsbilden men den kräver offentligt stöd och godkännande från myndigheterna (Nallathiga, 2010). Samtidigt som myndigheterna ska stimulera förnyelse av stadsbebyggelse, måste de politiska beslutsfattarna ta itu med de ekonomiska problem och rädslor som möter markägare, som är

stora aktörer för att nå framgång (Hayek et al., 2010). Det är en känslig balansgång mellan offentliga verksamheter, till exempel kontroll av markanvändning, och rätten för markägare att utveckla marken efter sina egna önskemål (Larsson, 1997). Adams et al. (2001) delar markägare i aktiva och passiva. Aktiva markägare är de som utvecklar sin mark för eget brukande eller som erbjuder sin mark för andra att utveckla den. Passiva markägare tar inte någon större hänsyn till marknaden eller för utvecklingen av sin mark, dock kan passiva markägare ha avsikter att utveckla i större skala inom en mindre överskådlig framtid

# 4 Resultat och diskussion från fallstudien

I kommande avsnitt kommer de tre genomförda delstudierna som ingått i fallstudien att presenteras var för sig. Projekten som studerats är H+ i Helsingborg, som ägde rum under vintern 2010/våren 2011, Lomma Hamn i Lomma, som ägde rum under senhösten 2009 och Norra Älvstranden i Göteborg, som ägde rum under våren/sommaren 2010. Resultaten bygger på vad som framkom under intervjuerna, samt sammanställda dokument om projekten.

## 4.1 H+

Helsingborg är beläget i den expansiva Öresundsregionen och agerar port ut mot kontinenten. Helsingborg är en stad som har präglats av mångåriga krig mellan svenskar och danskar. Staden har knappt några byggnader som vittnar om tiden innan 1800-talet och staden räknades som en småstad med drygt 4000 invånare vid 1800-talets mitt. Under senare delen av 1800-talet i takt med industrialismen växte Helsingborg kraftigt genom utbyggnad av järnvägen och hamnen som drog till sig entreprenörer av olika slag, arbetskraft och kapital. Detta skapade ett behov av arbetarbostäder och dessa uppfördes i de tidigare oexploaterade områdena som idag kallas Söder och en arbetarstadsdel hade tagit form. Vid sekelskiftet hade Helsingborg vuxit till 24 670 invånare, vilket då var den procentuellt snabbaste växande staden i landet. I takt med att staden växte ökade segregationen bland stadens invånare, i hamnen arbetade invånarna, på Söder bodde arbetarna i hus med låg standard och trångboddhet och i de norra delarna av staden bodde de mer

välbärgade av stadens invånare. Denna segregation har till viss del levt kvar in i modern tid.

Kring millenniumskiftet började de första tankarna om H+<sup>1</sup> att ta form. Det är ett omfattande projekt med en area på en miljon kvadrat meter, vilket motsvarar 140 fotbollsplaner, beläget söder om färjeläget i centrala Helsingborg, se figur 4.1. Projektet har växt fram under en långsam process genom åren. Ungefär vid samma tid påbörjade Helsingborgs Stad projektet 'Söder i förändring'. Projektet 'Söder i förändring' som påbörjades år 2001 hade som syfte att öka Söders attraktivitet i nära dialog med stadens invånare. Under detta arbete utökades visionen till att länka Söder med vattnet liknanden Norra Hamnen (som byggdes ut under bomässan H99), samtidigt som hamnen släppte vissa områden. Dessa faktorer öppnade upp för möjligheten att utveckla staden i dessa områden. Kommunen har köpt upp fastigheter i området så att visionen om H+ ska kunna realiseras. Samtidigt fanns tankarna hos kommunen på en förändring i stadens södra delar redan i slutet på 1990-talet då järnvägen norrut grävdes ner.

H+ står för stadsförnyelse, att skapa en stad samt att bygga bort segregation och bilda ett centrum i staden. H+ kan liknas vid ett integrationsprojekt, genom att genomföra en fysisk förändring är målbilden att få till en psykisk förändring hos stadens invånare. Staden arbetar även med andra metoder för att förändra synen på Söder, men den fysiska förändringen ses som en hjälp på vägen för att påskynda denna process. Resultaten och dialogerna med medborgarna som framkom i projektet 'Söder i förändring' har legat till grunden för visionen för H+. Visionen är att alla ska känna sig välkomna, det ska finnas bostäder, företag, näringsidkare, fritidsaktiviteter och mötesplatser i området.

---

<sup>1</sup> H+ anger benämningen på en tänkt framtida bomässa i stil med de tidigare H55 och H99, där plustecknet ska ersättas med framtida årtal för bomässan.





Figur 4.1 H+ områdets utsträckning. (Publiceras med tillstånd av H+ organisationen, källor: Shönherr Landskab & Adept Architects).

Under år 2006 kom ett beslut från kommunfullmäktige om att förändra H+ området. Det var ett enat beslut oavsett politisk tillhörighet. Strax efter påbörjades det formella arbetet med att ta fram en fördjupad översiktsplan för H+ området och under hösten 2011 beräknas den vinna laga kraft. Arbetet tog fart under 2008 då en strukturtävling anordnades för att skapa idéer om gestaltningen av H+ området. Resultatet från denna tävling har sedan legat till grund för vidare arbete i form av struktur- och systemlösningar för området. Den långa processen som pågick innan slutligen ett politiskt beslut fattades får inte underskattas. De idéer, modeller och visioner som uppkommer under den informella processen ligger sedan till grund för att skapa stabila formella processer.

Kommunen äger 60 % av fastigheterna och övriga 40 % ägs av verksamhetsutövare och exploatörer. Kommunen ser en tydligare trend att exploatörer köper fastigheter på spekulation för framtiden. Södra hamnområdet består av ett utbyggt område av utfyllnadsmassor och dessa måste analyseras och utifrån resultaten saneras. H+ området är indelat i sju olika områden och

det är viktigt att dessa inte ses som fasta gränser, utan projektet strävar efter en sporadisk och organisk tillväxtsstruktur. Vidare är utbyggnadsordningen av betydelse, att börja bygga i de bästa lägena och i etapper så att det ska bildas naturliga områden för att skapa ett fortlöpande intresse för folk att flytta dit. Kommunen ser det som en tillgång att ta tillvara mark som redan är i anspråk. Då kan den befintliga infrastrukturen nyttjas, samtidigt som det undviks att göra anspråk på befintlig jordbruksmark för att utveckla kommunen. Målsättningen med bebyggelsen är att skapa en blandstad. Det ska byggas hyres-, bostads- och äganderätter blandat med verksamheter och handel. H+ området ska bli en blandstad som ska integreras i den befintliga staden. Att Lunds Universitet, Campus Helsingborg har varit placerat i närområdet sedan ett antal år var ett strategiskt val från kommunens sida. Tanken med placeringen var att lyfta områdets status, öka rörelsen i området, samt dess närhet till stadens kommunikationer. När utbyggnaden är färdig och Söder kommer i kontakt med vattnet kommer området att locka till sig andra grupper än enbart studenter.

Att eftersträva en blanda generationsfördelning leder till att höja områdets attraktivitet. Det ska bli en människovänlig miljö som inbjuder till möten i stadsrummet. En förutsättning för utvecklingen av H+ området är att den södergående järnvägen grävs ner för att skapa naturliga flöden från Söder ner till havet. Järnvägen bildar idag en barriär tillsammans med Järnväggsgatan mellan hamnområdet och Söder. Byggnationen av Södertunnel är planerad att påbörjas år 2012 och först efter att denna står klar kan byggnationen ovan mark ta form. Första projektet ovan mark beräknas stå klart under år 2016. Hela området beräknas stå klart år 2035. Staden har genomfört en inventering av befintlig bebyggelse i området och efterhand som detaljplanerna tas fram kommer byggnader som anses ha ett kulturhistoriskt värde för staden att kulturmärkas. Att tillvarata de befintliga värdena, så som byggnader, strukturer och rum i området måste integreras med de nya värdena. Samtidigt är det av vikt för staden att bevara områdets historiska bakgrund och karaktär. Det var i dessa områden som stadens industriella utveckling började och gav staden framgångar i början av 1900-talet.

I dagsläget finns två samverkansprojekt, Knutpunkten och Bredgatan. I dessa fall har avtal slutits med existerande fastighetsägare. I utvecklingsarbetet av dessa områden blir det naturligt att befintliga fastighetsägare har ett bredare intresse av arbetet utöver sina fastigheter. Gestaltungsprogrammet för Bredgatan beräknas vara klart under år 2011.

Det är av vikt att låta staden växa och utvecklas, Helsingborg befinner sig nu i en expansiv period och det är då av vikt att staden inte står som ett hinder utan istället skapa möjligheter för byggnation och expansion. Faktorer som bidrar till stadsutveckling för staden är att utveckla staden kring de tre kollektivtrafiknoderna (stationsområdena; Maria, Ramlösa och Knutpunkten). Vidare att utveckla stadens näringsliv, infrastruktur så som skolor och äldreboende. Kommunen arbetar för att bidra till samhällsutvecklingen, vilket grundläggs genom att planera och skapa nya möjligheter för att bygga.

#### 4.1.1 H+ projektets organisation

När en projektorganisation ska tillsättas måste hänsyn tas och organisationen måste anpassas till både stadens och projektets storlek. H+ projektorganisation har till syfte att fokusera på endast ett projekt i staden. Det var ett politiskt beslut att bilda en specifik projektledningsgrupp för H+ området, vilket är ett relativt nytt arbetssätt för staden. Liknande arbetsmetoder användes i mindre omfattning då järnvägen norrut grävdes ner i slutet på 1990-talet. Inom kommunen är det inte ovanligt att mindre arbetsgrupper tillsätts inom den egna organisationen för ett specifikt projekt. H+ projektorganisation skiljer sig från dessa grupper då denna är en egen avdelning inom kommunens organisation.

Projektledningsgruppen föddes under Stadsbyggnadsförvaltningen, då var det en liten organisation med ett fåtal medarbetare. Dessa arbetade inte enbart med H+ området, utan var även engagerade i andra projekt runt om i staden. Vid årsskiftet 2008-2009 bildades en separat projektorganisation och denna flyttades till att ligga under kommunstyrelsen. Kommunen

såg potential i att bilda en separat projektorganisation som hade till huvuduppgift att styra och leda projektet. En styrgrupp, H+ delegationen, bildades för att kunna ha en nära dialog mellan projektorganisationen och kommunstyrelsen. Delegationen kan justera organisationen vid behov. Projektorganisationen består av deltagare från den tidigare Södertunneldelegationen som hade som uppgift att ta fram underlag för arbetet med Södertunneln, ny tillsatta representanter utifrån och tidigare anställda på kommunen. Nyckelposterna i organisationen är tillsatta efter urval, från personer med tidigare erfarenhet från stora projekt och infrastrukturprojekt. Maktskifte i staden påverkar inte projektorganisationens arbete nämnvärt, då samtliga partier i staden är enade om att genomföra H+ projektet.

Projektorganisationen kan jämföras med en projektledningsgrupp för projektet. Det är deras uppgift att driva projektet framåt och att se till att projektet blir av. Det är projektorganisationen som står för den tidsmässiga och ekonomiska planeringen av projektet, medan Stadsbyggnadsförvaltningen ansvarar för planprocessen för området, men i samverkan med H+ projektorganisation.

När organisationen först bildades fanns sedan tidigare en arbetsbeskrivning för gruppen. Denna arbetsbeskrivning ses som ett levande dokument och varje år genomförs en workshop för att utvärdera det gångna året och för att lägga upp nästa års arbete. Därmed utvecklas arbetsbeskrivningen för organisationen och förbygger uppkomsten av parallella organisationer. Detta inbjuder istället till att finna olika samarbetsformer mellan kommunens organ och projektorganisationen. H+ projektorganisationens arbete går till viss del in i Mark- och exploateringskontorets uppgifter och här är det viktigt att skilja på vems uppgift som är vems. Genom att parallella organisationer undviks nyttjas resurserna på ett effektivare sätt, men samtidigt får kunskapsöverföringen mellan organisationerna ej försummas, vilket lätt kan inträffa då organisationerna har olika arbetsuppgifter. H+ området är ett stort och betydande område för staden som projektorganisationen ska planera och det finns en stark vilja från kommunens sida att driva igenom projektet. Denna vilja underlättar när samarbetsformer ska tas fram, då alla parter strävar mot att projektet ska

lyckas. Inblandade deltagare anser att arbets sättet med en projektorganisation är en effektiv arbetsmetod för projektet. Det går dock inte att komma ifrån att det är kostnads- och tidskrävande för kommunen och deltagarna påpekar att det alltid går att genomföra förbättringar.

Alla inblandade aktörer i projektet måste ha gemensamma mål för exploateringen, samt att projektorganisationen och kommunens organ måste ha lika prioriteringar, även om organisationerna arbetar nära varandra idag kan samarbetet utvecklas ytterligare. Deltagarna ser projektorganisationen som en styrka i utvecklingen av olika arbets sätt, de ser möjligheter till att mötas över förvaltningsgränserna och att det öppnas upp för mindre bundna rutiner, samtidigt som nya arbetsmetoder kan skapas. Vidare fångas frågeställningar i projektet upp och samordnas på ett ställe vilket ger en effektivare hantering. Deltagarna i projektet anser att arbets sättet i H+ projektet kan tillämpas i framtiden på kommande projekt, dock är det skilda åsikter om det är tillämpligt på mindre projekt på grund av höga kostnader för arbets sättet. Några deltagare menar att det kräver en viss storlek på projektet för att få ihop lönsamheten mellan slutprodukt och arbetsmetoden. Vidare menar dessa deltagare att arbets sättet bör tillämpas vid komplicerade finansieringsprojekt och att arbets sättet leder till en stark marknadsföring. H+ har dock fått extra satsningar för att marknadsföra sig och skapa kringliggande aktiviteter för att väcka intresse för området, så som forskning, nationellt/internationellt exponering och olika konstprojekt. Vidare ses arbets sättet som en möjlighet att experimentera med arbetsformer. Deltagarna definierade arbets sättet med ord som spännande, roligt, utvecklande och nyskapande för både staden och medarbetarna. I en mindre stad fungerar arbets sättet som inspirationskälla för det fortsatta arbetet i staden. Trots alla resurser är projektresultatet i slutändan ändå personberoende. Arbets sättet är inte helt problemfritt utan problem som kan uppstå inom en projektorganisation likt H+. Exempelvis kan det vara svårt att samordna deltagarna då vissa av organisationens deltagare har parallella uppdrag vid sidan om projektet. Information och uppgifter faller då lätt mellan stolarna, vilket leder till en minskad effektivitet då kännedomen om projektets

status minskas hos vissa av deltagarna. Ett annat problem som kan uppstå är att konflikter kan uppstå om vem som har vilket ansvar och vilka befogenheter.

En projektorganisation som H+ är både tids- och resurskrävande och kommunen måste tänka på att övriga projekt i staden inte får hamna i skymundan för H+ projektet, utan dessa ska fungera lika bra som H+. Därför är det av vikt att tänka på framförhållningen och planeringen av stadens andra pågående projekt, kommunen får inte enbart fokusera på H+ även om projektet lätt hamnar i fokus. En fördel med projektorganisationen är att denna fokuserar och organiserar ekonomin och tidsplaneringen av H+ projektet, vilket även är ett av de främsta skälen till att organisationen bildades. Om allt genomförs och sköts korrekt kan denna typ av projektorganisation fungera mycket bra och nyvunnen kunskap kan tas tillvara och nyttjas även i stadens övriga stadsförnyelseprojekt.

#### 4.1.2 Värdeskapande i exploateringsprocessen

Olika intressenter definierar värde olika. Beroende på från vems perspektiv värde ska definieras så anses olika faktorer ha olika betydelse. Genom att utveckla H+ området skapas ett värde för Helsingborgs invånare, staden ska attrahera tillflyttning, näringsliv, studentliv och kultur. Konceptet den 'Goda Staden' ska eftersträvas, en god stadsmiljö som inbjuder alla samhällsklasser med attraktiva omgivningar. H+ området ska ta tillvara och utveckla södra Helsingborgs mångfacetterade karaktär och stadsliv, samt skapa en mix av olika funktioner, mötesplatser, kultur, offentlig och kommersiell service ska möta bostäder och verksamheter i olika storlekar och upplåtelseformer och skapa ett rum där människor och företag vill vistas och växa.

Värdet för kommunen i exploateringsprocessen är att få staden att överleva och samtidigt utvecklas och där är områdets läge avgörande för värdeökningen. Kommunen ser exploateringen av H+ området som en ren självbevaringsdrift för stadens överlevnad. Förväntningsvärde för ett projekt uppstår då beslut om att påbörja processen har fattats och i detta läge är projektet ej

ännu realiserat. Det faktiska värdet uppstår då detaljplanen för området vunnit laga kraft, det är det dokumentet som styr det kommande värdet för fastigheten menar kommunen. Resultat från tidigare studier har påvisat att tid inte anses som en värdeskapande faktor, men deltagarna i H+ projektet är av en annan uppfattning. De menar att tid kan vara en värdeskapande faktor, dock endast om den utnyttjas rätt. Det uppnås om arbetet är effektivt och därmed minimeras ren dötid som inte tillför projektet mer än irritation. Tid som inte upplevs värdeskapande är de långa handläggningstiderna hos kommunen. Denna tid menar exploatörerna bör ses över och istället nyttjas på bättre sätt.

Den demokratiska processen kan vara värdeskapande, med en skillnad på formell och informell process. Den informella processen spelar likt i H+ projektet en betydande roll för den kommande formella processen. Deltagarna menar att den tidiga informella processen lägger grunden för projektet. Kommunen har även interna värden i processen, dessa är att samla erfarenheter. De interna värdena uppfylls genom att följa upp projektet och undersöka ifall de uppsatta målen är uppfyllda. Externa värden för kommunen uppstår genom kommunikation, att stadens invånare ska vara en aktiv del i skapandet av den nya stadsdelen och att det är invånarnas värden som ska uppfylls genom exploateringen av H+ området.

För exploatörerna är områdets läge en viktig värdeskapande faktor men även allt från infrastruktur, rekreation, kommunal service, skolor och landmärken spelar in vid värderingen av området. En något mer självklar värdeskapande faktor är markpriset, ingångspriset är en betydande parameter för projektets vinst. Vidare tror exploatörerna att miljöprofilen för området kommer att vara en värdeskapande faktor i framtiden och då med stort fokus på energikostnaderna. Att leverera energieffektiva och energisnåla områden skapar mervärde för slutkunderna och blir därmed en viktig faktor att hantera vid utvecklingen av bebyggelsen.

Drivkrafter från kommunens sida att genomföra H+ projektet är även av sociala betydelser. Den nya stadsdelen ska sudda ut de

sociala barriärerna i Helsingborg, samtidigt som projektet ska skapa nya möjligheter för staden att växa. Samt i och med utvidgningen av Campus öka den intellektuella nivån i staden. Under arbetet med att ta fram underlag för H+ området har ändamålet med utvecklingen vuxit fram ur visionen om att stärka Öresundsregionen genom social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Social hållbarhet uppnås genom att H+ ska leda till förbättrad social, kulturell och fysisk miljö för stadens invånare. H+ ska även utveckla stadens centrum och öppna upp för kontakt med havet. Ett välutvecklat kollektivtrafiks-, gång- och cykelvägsnät ska bidra till en god livsmiljö i stadens centrum. Från ekonomiskt perspektiv ska H+ förstärka staden i Öresundsregionen, samt skapa förutsättningar för attraktiva boendemiljöer och mötesplatser som ska attrahera näringsliv och verksamheter som i sin tur skapar tillväxt för staden och ger arbetstillfällen. H+ bidrar till en miljömässig hållbarhet genom att staden förtätas då tidigare industrimark återanvänds för nya ändamål, samt utbyggnad i stationsnära läge vilket bidrar till ett hållbart resande. H+ ska utvecklas till ett resurseffektivt område, avseende energi, vatten, mark och avfall.

#### 4.1.3 Ekonomisk fördelning i projektet

Grundprincipen i Helsingborgs Stad är att varje område ska täcka sina egna kostnader, detsamma gäller för H+ området. För områdets privata markägare regleras kostnaderna i exploateringsavtal där infrastrukturen inkluderas. För områden där staden är markägare kan olika områden täcka upp för varandra och i områden som staden avser att sälja läggs kostnaden för exploateringen in i markpriset. När kommunen säljer mark inom H+ området ska det vara till marknadsmässiga priser, men dessa ska ej vara marknadsledande. Markpriserna kommer att baseras på att Södertunneln är färdig vilket leder till förhöjda markpriser mot dagens.

Kostnaden för Södertunneln ska delvis täckas av exploateringskostnaderna som kommer att komma in vid exploatering av H+ området. Så slutligen är det exploatörerna inom H+ området som ska finansiera stora delar av Södertunneln. Tanken är att projekt-



gruppen ska säkra för exploateringskostnaderna. Argument har uppkommit mot att exploateringskostnaderna för H+ området ska finansiera Södertunneln. Medan H+ bemöter med att det är ärligare att sätta en kostnadspost som ska täckas av exploateringsavgifterna istället för att pengarna ska trilla in i stadens kassa.

Exploatörerna har en föraning om att det kommer att bli höga exploateringskostnader i området. Vilket ger höga markpriser och höga kostnader per byggrätt, men slutligen kan konstateras att det kommer att vara slutkunden som kommer att stå för exploateringskostnaden för både H+ området och Södertunneln. Frågan att lösa är vem som ska står för kostnaden under exploateringstiden, innan det står säljfärdiga byggnader på plats.

#### 4.1.4 Engagerande av exploatörer i projektet

H+ projektorganisation agerar markägare tillsammans med Mark- och exploateringskontoret för fastigheter där staden är markägare, samt att projektorganisationen agerar beställare. Området ska delas upp i samverkningsprojekt tillsammans med privata aktörer och hyresgäster. Där H+ projektorganisation är en samverkansgrupp som ska tillgodose intressenternas intressen. Projektorganisationen ska kunna påverka exploateringsarbetet tillsammans med privata exploatörer som ska försökas kopplas in så tidigt som möjligt. Exploatörerna är ej ännu utsedda, men tanken är att dessa ska utses innan planprocessen påbörjas. Den fördjupade översiktsplanen ska vara klar 2011 och då är det tänkt att börja föra dialog med olika exploatörer. Befintliga markägare är involverade i exploateringsarbetet av de påbörjade områdena. Innan ett aktivt arbete med exploateringen kan påbörjas måste olika regelverk utrönas, vilket bland annat behandlas i den fördjupade översiktsplanen.

Markfördelningen kommer att ske via markanvisningstävlingar, eller så kan intresseanmälningar för exploatering av de olika markområdena lämnas in. Uttagning ska ske bland företag som delar H+:'s värderingar. Budgivning på vissa fastigheter kommer att ske för att statuera marknadspriser. Projektgruppens uppfattning är att exploatörerna upplever att det är en utdragen

process avseende tid. Det har pratats under en lång tid i staden om H+ projektet för att skapa ett intresse att vilja exploatera i området. Dock kan inte exploatörerna kopplas in i processen förrän den fördjupade översiktsplanen är färdig.

Exploatörerna själva önskar att få komma in tidigt i processen och då ska det vara klara förutsättningar. Exploatörerna ser fördelar med att komma in i processen innan de vet vem som ska få vilken markbit/byggrätt. Då minimeras att respektive exploatör beaktar sina egna intressen. Detta är erfarenheter från tidigare projekt i staden. Då tänkt exploatörerna lika och skapade snarlika projekt. Detta resulterade i svårsålda bostäder och en låg variation i bebyggelsen inom området. Exploatörerna menar att redan i idéstadierna kan det bildas en eller flera grupper med de tilltänkta exploatörerna för att kunna dra nytta av deras kunskaper och erfarenheter. De tror att det skulle skapa högre värde för projektet med mål att skapa en stadsdel över det vanliga med en varierande utformning och en levande stad. De menar att exploatörerna har en djupare kunskap om vad marknaden efterfrågar än vad kommunen har.

#### 4.1.5 Kommunikation utåt

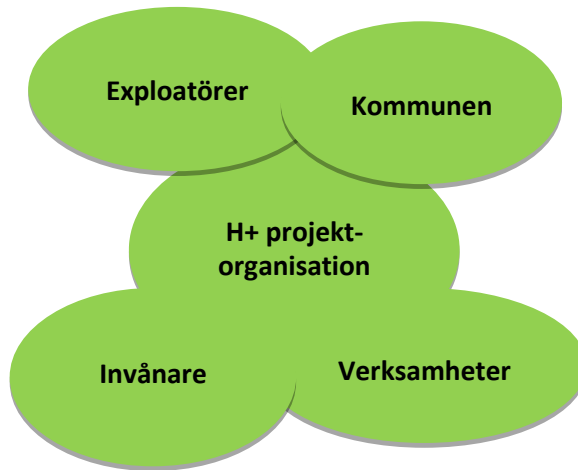
Inom projektgruppen finns tre personer som endast arbetar med kommunikation utåt. Deras uppgift är att sprida projektets budskap, tankar om projektet och var projektet befinner sig för stunden.

Det anordnas öppet hus och andra happenings för att dra till sig allmänhetens uppmärksamhet. Det är av vikt att få allmänhetens intresse då det är deras tankar och åsikter om projektet som ska speglas i resultatet. Stadens alla verksamhetsutövare och invånare har bjudits in på informationsmöten, seminarium och utställningar. Grunden i projektet är dialog och samverkan med stadens invånare och näringsidkare och därmed är dialogen större än i andra projekt i staden. För att skapa en delaktighet i hela staden genomförs olika aktiviteter så att det ska finnas något som passar alla. En person sitter till en tredjedel av sin tid med sociala medier så som facebook/twitter och hemsidan. För stadens barn har det

anordnats låtskrivarstunder. För gymnasieeleverna har det genomförts olika tävlingar om idéer med områdets utveckling. H+ projektorganisation har även involverat universitetet och har bidragit med tävlingsbidrag till Helsingborgs Business Camp, där de stod för en av frågeställningarna till deltagarna från universitetet. För att folk ska åka ner till H+ området har en permanent utställning med café inrättats i H+ lokaler. Vidare har även en vandrande utställning i staden arrangerats, vilken har varit välbesökt. Framtida tankar är att samarbeta med Statens konstråd för att väcka intresse för området. Tillsammans ska olika aktiviteter tas fram för att väcka ett intresse och få liv i området. Det ska vara olika kulturarrangemang. Ett projekt som står som förebild är Musikkullarna vid Scaniabadet i Malmö. Där spelas musik ur högtalare och blir en naturlig samlingspunkt för stadens invånare.

Kommunikationen utåt är viktig för att skapa ett engagemang tidigt för projektet. Detta har varit möjligt i H+ projektet, då det har funnits centrala resurser för projektet som varit större än för normalprojekt inom kommunen. Detta arbetar staden även med i övriga projekt i staden, men i mindre skala, då mindre resurser finns tillgängliga. Stundtals har det upplevts som att det varit för mycket kommunikation. Många tror att projektet kommit längre än vad det gjort, speciellt representanter från andra kommunen som har velat komma på studiebesök till ett pågående bygge.

Intressentanalyser genomförs regelbundet, för att undersöka medvetenheten om projektet och för att få in synpunkter. Intressentanalyser har gjorts för samverkansprojekten, men där har intressenterna varit befintliga näringsidkare. Marknadsanalyser är genomförda med resultat att ungefär 60 % av stadens invånare känner till H+ satsningen och är positivt inställda till den. Stadens näringsliv välkomnar förändringen. I dessa tidiga skeden som projektet befinner sig i är det inte konstigt att få ett positivt bemötande då det ännu är visioner menar deltagarna.



Figur 4.2 Intressenter i H+ projektet.

Information och kommunikation som är enhetlig och tydlig mellan de olika intressenterna är värdeskapande för processen. För intressenter i H+ projektet se figur 4.2. Det är dock viktigt att det finns en tydlighet varifrån informationen kommer, samt tydlighet i vem som bestämmer och har mandat att ta beslut. "Rätt information från rätt person". Marknadens aktörer bör involveras i ett tidigt skede och en gemensam vision mellan exploatörer och kommun tas fram. Det behövs även en helhetssyn på marknaden så att varje enskild exploatör inte enbart fokuserar på sin del. En tidig samverkan mellan intressenterna kan vara bra, men om det hanteras felaktigt kan det skada projektet menar deltagarna. H+ kan ses som en investering och ett varumärke för staden och måste därför hålla en viss profil utåt.

#### 4.1.6 Planeringsprocessen

H+ ska ses som en del i utvecklingen av staden och får inte framstå som ett enskilt projekt i stadsutvecklingen. Processen ska drivas parallellt utifrån olika perspektiv avseende skala och tid. I tidiga skeden ska det mänskliga perspektivet studeras för att säkra kvalitéerna för området. Under processens samtliga stadier ska kontinuerliga utvärderingar genomföras och den grundläggande

visionen ska fortsätta att genomsyra projektet, men ska ses som levande och justeras om staden så kräver det. I takt med att H+ området utvecklas kommer stadens syn på området att ändras och detta måste fångas upp. En riskanalys och konsekvensanalys är genomförd avseende genomförande, ekonomi, olika utvecklings-scenarier och klimathot för att inte enbart fånga upp det positiva utan även vara förbereda på eventuella risker och konsekvenser.

Under arbetet med visionen med H+ har en H+ manual vuxit fram. Denna ska beskriva hur kvalitet och samverkan ska ligga till grund för utbyggnaden av området. I modellen ges utrymme för nya tankar och skapar förutsättningar för samverkan mellan olika intressenter. H+ modellens funktion är att säkerställa att rätt kvalitet i projektet uppnås under hela exploateringsprocessen. Manualen som är framtagen berättar inte hur området ska komma att se ut, den anger en riktning för hur arbetet kan utvecklas och ifrågasättas. Att varje del kan stämmas av mot den tänkta helheten. Manualen ska även vara ett verktyg för utvecklingen av området och ska kontinuerligt uppdateras och vara tillgänglig.

Under det fortsatta arbetet med H+ projektet ska processerna öppna upp för intressentinflytande från såväl politiker, tjänstemän och stadens invånare, alla grupper ska kunna påverka och samverka. Samverkan ska ses som en framgångsfaktor och ska bidra till en öppen attityd i besluts- och planeringsprocesserna. För att lyckas med detta, ska H+ organisationen arbeta proaktivt och samordna och driva parallella delprojekt och processer. Vidare bör analyser genomföras av både marknaden och kundunderlaget för att kunna få ut maximalt av de olika etapperna och utbyggnadstakten. En utmaning som kommer spela stor roll i framtida exploateringar är den demografiska utvecklingen. Yngre väljer i större utsträckning att stanna i staden, samtidigt som befolkning blir äldre. Dessa utmaningar måste beaktas och bostäderna i nya utvecklingsområden ska kunna möta alla kraven. Sedan har Helsingborg en segregationsproblematik att beakta. Inkomst och upplåtelseformer, följer starkt varandra i Sverige, för att minska klassuppdelningen i staden bör en mix av upplåtelseformer bidra till att överbygga

skillnaderna. Det skulle inte radera ut skillnaderna, men segregationsgränserna skulle bli mindre tydliga.

Byggtiden kommer att sträcka sig över en lång period. Under denna tid är det viktigt att levandegöra H+ området. Därför är det viktigt att redan nu i planeringsstadiet skapa en attraktion för området genom olika händelser. Dessa ska locka folk till området och invånarnas tidiga uppfattning av H+ området kommer att spegla det fortsatta intresset att röra sig i området.

#### 4.1.7 Planarbetet i H+ projektet

H+ projektet är ett komplext projekt. Det finns många hinder så som befintliga industrier som de framtida bostäderna måste anpassas efter. Ett hinder som lyfts upp är hamnens näringsidkares verksamheter som har höga bullernivåer. Dessa kan behöva anpassa sina verksamheter för att nå gällande bullernivåerna för att det ska gå att uppnå bullerkrav för de kommande bostäderna. Just de höga kraven på bullernivåerna kan stå som hinder för stadsutvecklingen och boverkets riktlinjer ses som ett av största hindrena vid exploateringen av H+ området. Den befintliga hamn- och färjeverksamheten kommer att sätta kraven för de framtida bostäderna. Ett annat hinder är ovissheten om saneringskostnaderna av hamnens utfyllnadsmassor, då ingen känner till i vilken grad massorna är förorenade.

Projektorganisationen räknar med att det kommer att inkomma överklaganden och rustar sig för dessa. Samtidigt som risken för överklaganden minskas då det inte finns några grannar i den utsträckningen som kan störas av förändringen. Under samråds-handlingarna har det framkommit att verksamheter som idag är aktiva inom H+ området inte bedriver verksamheter som är i linje med de nya planerna för området. En fråga att hantera är vad som kommer att hända med verksamheter som inte klarar de nya kraven, samt vars lokaler ligger på mark som är avsedd för annan typ av byggnation eller verksamhet.

Översiktsplan 2010 ger en ledning för markanvändningen i både befintliga och oexploaterade områden i staden och ska fungera som en plattform. För att fördjupa denna plattform har ett

planprogram arbetats fram. Detta föreslår en övergripande bebyggelsestruktur för hur södra Helsingborg ska utvecklas på sikt, med inriktning att skapa en blandstad med bostäder, handel, kontor, service, utbildning i tidigare industriområden. Se bild 4.3 för en översikt av den tilltänkta bebyggelsen.



Figur 4.3 Bild över hur H+ området är tänkt att se ut efter exploateringen. (Publiceras med tillstånd av H+ organisationen, källor: Shönherr Landskab & Adept Architects).

Planprogrammet ska utreda förutsättningar och skapa underlag för exploatering av marken, samt att föra en dialog med närliggande intressenter i området. Då kan önskemål och aktuella förutsättningar beaktas i det kommande detaljplanarbetet. Översiktsplanen 2010 definierar tre behov, att se Helsingborg i ett större geografiskt sammanhang, se den fysiska planeringen i ett

större sammanhang och behovet att se långsiktigt på stadens utveckling. Den fysiska planeringen ses som avgörande för hur invånarna använder sin stad. I nästa översiktsplan som staden tar fram är målet att den ska baseras på en gemensam plan för hela nordvästra Skåne för en mer hållbar utveckling för regionen. Översiktsplanens tre dominerade riktningar är mötesplatser, boendemiljöer och logistik. Dessa är profilområden som staden sedan arbetar och utvecklar kommande underlag utifrån.

En strukturplan har tagits fram för området. Denna ska sammanfatta övergripande strategier för stadsförnyelseprocessen. Strukturplanen ska bestå av fyra delar. En nätverksplan som ska beskriva kopplingar till kringliggande stadsdelar. En stadsrumsplan som beskriver områdets strukturerande stadsrum avseende attraktivitet, karaktär, skala och funktion. Ett antal urbana principer som beskriver principer för bebyggelse och stadsrum för att säkerställa att områdets kvaliteter överensstämmer med projektets grundvärden. Fjärde delen är en actionplan som beskriver områdets framväxt, etappindelning och strategier med mål att skapa en långsiktig utveckling av H+ området.

Exploatörerna menar att ett hinder för gestaltningen kan vara kommunens stora detaljplaner med en lång genomförandetid. Ett alternativ menar exploatörerna kan var skelettplaner över större områden med mindre detaljplaner kopplade till skelettplanen. Då skulle flexibiliteten i detaljplanprocessen öka, men de framhäver vikten av en balansgång. För stor flexibilitet kan leda till många frågetecken och problem med en enhetlig stad kan uppstå. För detaljstyrda planer kan däremot leda till att exploatörernas kreativitet hämmas och förhindra att nya idéer och lösningar uppstår. Detaljplanen måste ge utrymme till att anpassas efter marknaden och dess svängning, variation mellan exploatörernas verksamheter och olika upplåtelseformer. Däremot menar exploatörerna att detaljplanen behöver styra ändamålet för marken.

När det kommer till vem som ska utforma detaljplanerna bör dessa från exploatörernas sida ske i samförstånd med exploatörerna eller läggas ut externt. Exploatörerna vill ha möjligheten att påverka planerna och diskutera förutsättningarna



innan detaljplanerna har vunnit laga kraft. Därefter kan planen vara låst för nya värdeskapande faktorer och viktiga parametrar som annars skulle kunna ha berikat detaljplanen. Många exploatörer idag besitter kompetens inom utformning i plan-, projekterings- och genomförandeskedena och att inte låta dessa vara med och påverka kan leda till att värdeskapande faktorer tappas.

Kommunernas handläggningstider ses som en svaghet från exploatörerna sida. Gemensamma riktlinjer och avtal i hela landet till skillnad från dagens, där varje kommun kan sätta upp egna riktlinjer och avtal för exploateringen önskas. Detta skulle underlätta exploatörernas arbete och skapa en tydlighet i processen. Just tydlighet efterfrågas i processen, både vad som ingår när exploatörerna kopplas in, vid tävlingar, samt vem som är exploatörens kontaktperson och denne ska ha en beslutfattande befattning. Ett annat hinder är även vem som ska betala för vad? Ska området betala sig själv och vem ska stå för infrastrukturen? För att undvika oklarheter i dessa frågor skulle ramavtal upprättas i tidiga skeden menar exploatörerna.

#### 4.1.8 Infrastruktur inom H+ området

H+ området ska vara tillgängligt för allmänheten och därmed ska gemensamhetsanläggningar undvikas i området. Kommunen menar att gemensamhetsanläggningar kan byggas där allmänheten inte har ett intresse. Staden ska vara huvudman för uppbyggnaden infrastrukturen, samt stå för kommande drift- och underhåll. Kostnaden för infrastrukturen kommer att läggas ut i form av exploateringskostnader. Det ska vara lätt att ta sig till fot, med cykel eller kollektivt. Målet är att uppnå maximalt 20 % bilburen trafik i området. Det är tänkt att det ska vara ett huvudstråk som ska fungera som en pulsåder genom området. I planen för H+ områdets infrastruktur finns en fast HH-förbindelse, ytterligare en fast förbindelse över Öresund utöver Öresundsbron, en höghastighetsbana för höghastighetståg och en nationell hamn för att stärka Helsingborgs ställning som ett viktigt rese- och logistikcentrum.

#### 4.1.9 Exploatörernas syn på H+

H+ området är ett attraktivt läge att bygga bostäder på, till om med kan det vara ett av de bästa lägena i Sverige menar en exploatör. Det är ett intressant stadsutvecklingsprojekt med goda möjligheter att utveckla attraktiva bostäder i ett centralt läge i Helsingborg. Exploatörerna är i stort positiva till projektet och tror att projektet kommer att öka inflyttningen till staden och därmed öka stadens attraktionskraft. Vidare menar exploatörerna att projektet bör anpassas efter den urbana trenden. Den yngre generationen väljer att stannat kvar och låta sina barn växa upp i staden. Sedan är det den äldre generationen som säljer sina hus för att flytta in till staden för närheten till det kulturella utbudet. Vidare ökar gruppen av ensamstående i samhället. Det är tre olika målgrupper att hantera vid stadsutveckling med olika behov som ska uppfyllas. Insprängt i staden ska verksamheter, handel och mötesplatser växa fram. Det blir en utmaning att skapa ett område som attraherar alla typer av målgrupper, men den ska leda till en demografisk blandning och en social hållbarhet. Området ska utvecklas till ett modernt, miljövänligt område med trygga och trivsamma boenden. Exploatörerna menar att just utfallet för de första etapperna kommer att påverka resterande syn på projektet hos stadens invånare och därmed ska marknaden få vara en del i styrningen av utbyggnadsordningen och utbyggnadstakten.

#### 4.1.10 Diskussion H+

Helsingborgs Stad har under en lång period arbetat fram en strategi för att uppnå bästa möjliga resultat av H+ projektet. Deltagarna i H+ projektet ser projektet som komplext med fantastiska möjligheter. Projektet har förutsättningarna på sin sida till att bli ett lyckat projekt, ett bra läge med närhet till kommunikation, havet, skolor och centrum. Projektet ses som en utmaning för staden, med ledorden ekonomisk, teknisk, social och miljömässig hållbarhet. Likt Gehl (2010) menar förändras staden efter hur mänskligheten förändras, hur människans vardag utvecklas. Den inställningen har Helsingborgs Stad med, staden

behöver utvecklas och förändras för att fortsätta att vara attraktiv och överleva i konkurrensen om landets invånare. Projektet innebär så mycket mer än bara en sanering och ombyggnad av ett tidigare industriområde. Projektet representerar också stadens framtid och överlevnad.

Under exploateringsarbetet för H+ projektet har projektorganisationen för avseende att lägga upp processen likt Karlsbros (2007a) typfall 4. Detta innebär att kommunen äger stora delar av marken men väljer att utveckla tillsammans med exploatörer. Projektgruppen och kommunen ser fördelar med att koppla in exploatörerna tidigt i processen då det är dessa som ska bygga och sälja den färdiga bebyggelsen. Marken i H+ området är eftertraktad, då den ligger mitt i centrum i direkt anslutning till havet, detta kommer dock att påverka markpriset. För att säkerställa prisnivån kommer kommunen att ha budgivning på en del av fastigheterna, detta menar Bryson och Lombardi (2009) säkerställer kvaliteten och processen vid försäljning. Även exploatörerna anser att läget är en av de främsta värdeskapande faktorerna vid exploateringar. Just det attraktiva läget för H+ området leder till höga exploateringskostnader, vilket även innebär ett risktagande för exploatörerna. Likt Silva (2002) menar är exploateringsprocessen en osäker process som är konjunkturberoende och MacLaran (2003) menar att detta kan skapa problem för exploatörerna. Marken kommer att öka i värde allteftersom industrin i området avvecklas och järnvägen som bildar en ridå mot staden grävs ner. Detta är faktorer som investerarna idag är medvetna om och måste kalkylera med. I slutänden kommer exploatörerna att lägga ut sina totala kostnader för projektet i försäljningspriset för slutprodukterna, men exploatörerna måste ha ett kapital att investera med till att börja med. Detta kan leda till att mindre exploatörer inte har de likvida medlen som krävs för att satsa på projekten inom H+ området.

Helsingborg är en stad där skillnaden mellan den norra och södra delen av centrum är stark och tydligt definierade av socioekonomisk status. Detta skapar en mental linje som starkt påverkar invånarnas syn av hur attraktiva olika delar av staden upplevs ur boendehänsyn. Det kommer inte att bli en lätt uppgift

att ändra denna bild, men ombyggnaden av den södra delen av staden kommer att vara en början i denna attitydförändringsprocess. Detta menar Meen och Andrew (2004) och Graaf och Dewulf (2010) är ett steg i rätt riktning till en attitydförändring bland stadens invånare och H+ är ett exempel som visar på att Helsingborgs Stad försöker uppnå en attitydförändring. Helsingborg upplevs som en attraktiv stad att leva och bo i, men om staden enas till en enhetlig och blandad stad kommer attraktionen att öka ytterligare. Vidare behöver staden förändras från en arbetarstad till en blandstad avseende invånarna, en stad som välkomnar både arbetare, entreprenörer och akademiker. Genom att bredda stadens utbud kommer staden kunna locka till sig en bredare publik. Då industriområdet som gränsar till Öresund ersätts med en attraktiv blandstad av bostäder, verksamheter och ett gatuliv har staden tagit ett första steg i denna riktning.

Idén om förändringen av H+ området kom ursprungligen från invånarna i de södra delarna av staden. Detta är en av anledningarna till att kommunen och projektorganisationen anser att den atmosfären ska genomsyra hela projektet under hela processen. H+ projektet är en långdragen pågående process där både informella och formella idéer har utarbetats och behandlats med det slutliga målet att utvecklingen av H+ området ska bli en tillgång för staden och dess invånare. För att maximera resultatet av H+ projektet använder sig projektorganisationen av stadens invånares tankar och idéer som en relevant ingång. Denna idé är i linje med de tankar Clark, et al. (2010) har om att då befolkningen får lov att medverka i processen så uppstår ett intresse ifrån allmänheten för sin egen stad. Seyong-Kyu (2001) belyser vikten hos människor att få höja rösten för att åstadkomma förändringar i sin stadsmiljö då det i slutändan är invånarnas åsikt som spelar in. Om stadens invånare inte är nöjda med resultatet av en stadsförnyelse så kan projektet inte räknas som framgångsrikt. Olander och Landin (2005), Bourne och Walker (2005) och Olander (2007) nämner att olika analyser och kartläggningar av intressenterna kan vara användbara för att säkerställa att projektorganisationen beaktar invånarnas och företagens intressen under exploateringsprocessen. I likhet med Wards

(2003) åsikt, ett högt deltagande från externa intressenter är av vikt för att säkerställa ett framgångsrikt slutresultat. De externa intressenterna är de som i framtiden kommer att vara aktiv och njuta av stadsförnyelsen i området. Så genom att beakta deras åsikter under processens gång kan komma att skapa framtida värde för H+ området och ett ökat engagemang hos allmänheten för kommande stadsförnyelseprojekt i staden.

Projektorganisation som ansvarar för H+ områdets utveckling bildades för att skapa tydligt fokus på projektresultat genom att samordna frågor som intressenter, tidsplanering och kostnadskontroll. Projektorganisationen bedriver ett självständigt arbete, detta för att skicka signaler till omgivningen att projektet är relevant och viktigt för staden. Genom att skapa en självständigt arbetande organisation menar Kasvi, et al. (2003) att kunskapen hålls levande och möjligheten till kunskapsöverföring mellan projektfaser underlättas under projektets gång. En förnyelse av stadsbebyggelse i denna skala är en pågående process under en lång period i tid och projektorganisations deltagare kan komma att bytas ut ett flertal gånger under denna period. Genom en enhetlig, självständig organisation ökar möjligheten att kunskapen stannar i organisationen och ger förhoppningsvis ett mervärde för projektresultatet. En annan synergieffekt är att erfarenheter och kunskap som förvärvats under projektet kan överföras till kommande stadsförnyelseprojekt. Kavi et al. (2003) menar att projektet aldrig kan bli bättre än medlemmarna projektorganisationen. Detta understryker vikten för kommunen att skapa en ledande projektorganisation som har förmågan att skapa intresse och engagemang både bland stadens invånare och bland exploatörerna.

Projektorganisationen fungerar som en projektledare för H+ projektet, dessa har liknande ansvarsuppgifter. Enligt Briner, et al. (1999) ansvarar projektledaren för att projektmålen uppfylls. Vidare ansvarar projektledaren för intressenthantering, hela projektets struktur och projektets livscykel. Detta är just vad H+ projektorganisationen ska ansvara för. Att samordna projektet och driva projektet framåt för att slutligen leverera ett lyckat resultat. Ward (2003) menar för att säkra en hållbar stadsutvecklingsprocess är det nödvändigt att involvera så många

intressentgrupper som möjligt. För att säkerhetsställa att intressentgrupperna har en påverkansmöjlighet menar Olander (2007) att olika analyser och kartläggningar av intressenterna ska genomföras. Intressentanalyser är ett verktyg som H+ projektorganisation använder sig av. Olander (2010) menar att det är i de tidiga skederna av projektet som kan påverkas av yttre faktorer och det är i dessa skeden som de externa intressenterna har störst möjlighet att framföra sina åsikter. H+ är ett projekt som är spunnet från invånarnas åsikter och projektorganisationen har som avsikt att låta just invånarna få genomsyra projektet. Vidare menar projektorganisationen att om inte stadens invånare är positiva till projektet kommer inte projektet att upplevas som ett lyckat projekt. Projektorganisationen har valt nya vägar för att nå ut till invånarna med sina planer och idéer, de använder sig av sociala medier. Detta öppnar upp för den yngre generationen som i större utsträckning än andra generationer är mer beroende av sociala medier än av den dagliga nyhetstidningen.

Olander och Landin (2008b) menar att en framgångsfaktor för projektet är hur det är organiserat. H+ projektorganisation och Helsingborgs Stad har lagt stor vikt på förstudier och en välgenomtänkt organisation med en tydlig uppdelning av arbetsuppgifterna. För att undvika parallella organisationer genomförs årligen workshops där föregående år utvärderas och kommande års arbete läggs upp. Detta menar de inblandade aktörerna är ett viktigt forum där samtliga deltagare upplyses om vad som händer och vad respektive organisation arbetar med. Planarbetet för H+ projektet kommer att falla inom ramen för den nya Plan- och bygglagen (PBL), men projektorganisationen har arbetat fram många olika dokument för att underlätta exploateringsarbetet för projektet. Detta är fler dokument än vad den nya lagen kräver och även fler steg än vad den tidigare lagen krävde. Exploatörerna efterfrågar just tydliga riktlinjer i processen.

Det är upp till framtiden att utvisa om projektorganisationen kommer att arbeta fram ett framgångsrikt arbetsunderlag och en väl genomförd planering av projektet. Om projektet kommer att räknas som framgångsrikt ligger också på framtiden att utvisa. Det som kan konstatera i förstadierna är att projektet har

möjligheterna på sin sida till att bli ett lyckat projekt utifrån en välfungerande exploateringsprocess.

## 4.2 Lomma Hamn

Lomma kommun med sina 20 000 invånare är beläget vid Öresund och har pendelavstånd till regionens samtliga större städer. Största orten i kommunen är Lomma med cirka 9000 invånare. Lomma har ett historiskt förflutet som industri-samhälle. Vid sekelskiftet 1800 påbörjades tegeltillverkning som i slutet av 1800-talet fick sällskap av Sveriges första cement-tillverkare. Cementtillverkningen flyttades senare till Limhamn och i Lomma påbörjades istället produktion av kalksandsten, som senare fick sällskap av eternitfabriken som gav orten sin nuvarande prägel.

Eternitframställningen satte Lomma på kartan och stärkte varumärket Lomma. År 1977 uppdagades att eternitframställningen var en hälsorisk och konsekvensen blev en nedläggning av fabriken. Fabriksbyggnaderna ansågs inte ha något värde som motiverade ett bevarande och har efterhand rivits. Ett fåtal byggnader står idag kvar och dessa har allt eftersom nya detaljplaner arbetats fram Q-märkts. Lomma Hamn har idag en aktiv fiskeindustri med tillhörande varvsrörelse. Byggnader som tillhör denna näring ska integreras och tillvaratas i den framtida hamnmiljön. Lomma tätort består av ett centrum under utveckling, sandstrand, samt fiske- och småbåtshamn. Framtidsplanerna för hamnområdet är att bygga en attraktiv stadsdel för ungefär 3000 nya invånare.



Figur 4.4 T.v. flygfoto över Lomma Hamn före exploateringen påbörjades och t.h. skiss över den tänkta exploateringen. (Publiceras med tillstånd av Lomma kommun, källor: Lantmäteriet och Brunnberg och Forshed Arkitektkontor AB).

#### 4.2.1 Initiativ till exploatering av Lomma Hamn

Startskottet som avgjorde att exploateringen av hamnområdet påbörjades var främst att politikerna i kommunen under år 2000 enades om en gemensam vision för det aktuella området, se figur 4.4. Hamnområdet var uppdelat mellan tre markägare, Wihlborgs, Skanska och CA Fastigheter, samt kommunen som ägde ett mindre område. Wihlborg som var en av de större ägarna sålde samtidigt sin mark till JM, vilket var välkommet från kommunens sida. JM hade sedan tidigare erfarenhet av liknande utvecklingsprojekt och de besatt kunskap om hantering av förorenad mark. I och med exploateringen av hamnområdet rekryterades en stadsbyggnadschef med erfarenhet från småskalig centrumutveckling. Lomma kommun kände nu att det var möjligt att lyckas trots de negativa miljöförutsättningarna från den tidigare industrin. Malmö Stad hade under samma tidsperiod färdigställt Bo 01, ett område i Västra Hamnen. Här hade liksom i



Lomma Hamn tidigare bedrivits varvs- och industriverksamhet som lett till en delvis förorenad mark. Två av Lomma Hamns markägare, JM och Skanska hade deltagit i exploateringen av Västra Hamnen och kunde ta med sig denna kunskap till Lomma Hamn.

#### 4.2.2 Vision och gestaltning

Visionen med bebyggelsen var att den skulle vara låg, tät, urban, rik och robust. Småstaden ska framhävas med tydligt formade offentliga rum, torg, platser och gator. En tydlig kvartersstruktur i 1-3 våningshus med en blandning av flerbostadshus och småhus, samt en blandning av upplåtelseformer och med inslag av olika verksamheter som blir en del av ortens näringsliv. Det ska vara en variation mellan de olika utbyggnadsområdena, tätbebyggt med flerbostadshus blandat med radhus, glesare bebyggelse med radhus och parhus, samt glesare trädgårdsstruktur med radhus, parhus och villor. Fasaderna ska vara putsade stenhus och målade träfasader i olika färger. Kvarteren ska skiljas med stenmurar och plank mellan husen. Vidare ska den befintliga ån dras in i bostadsområdena och bilda en kanal för att visa stadens närhet till vattnet. Infrastrukturen bygger på huvudgator med blandtrafik, där tyngdpunkten ska vara tydlig kollektiv-, gång- och cykeltrafik. Även utökning av fritids- och rekreationsmöjligheter planeras in för att förstärka Lomma som bad- och rekreationsort. Lomma strand är redan idag populärt bland badgäster och vattensport-utövare.

Planprogrammet fastställdes i februari 2003 och innefattar illustrationsplan, konsekvensbeskrivning, kvalitetsprogram och samrådsredogörelse. Planprogrammet har legat som grund för beslut om planuppdrag. Planarbetet har varit en del av arbetet med den fördjupade översiktsplanen för Lomma tätort. Utöver bostäder ska befintliga idrotts- och rekreationsmöjligheter behållas samt ska nya skapas. Kvalitetsprogrammet och miljöprogrammet har varit en del av detaljplanerna och utgjorde förutsättningarna för ramavtal, exploateringsavtal och bygglov. Syftet med kvalitetsprogrammet var främst att säkra kvalitetsnivån och riktlinjer för hur denna ska uppnås. Justeringar

i kvalitetsprogrammet med avseende på teknik, ekonomi och materialval har behövt genomföras vid några tillfällen. Detta har avhandlats på gemensamma möten mellan kommun och byggherrar. Kvalitetsprogrammets uppgift var även att ge samtliga intressenter en gemensam bild av standarden för den framtida stadsdelen. Syftet med planarbetet för Lomma Hamn är att lägga en formell grund vid utbyggnaden av en aktiv stadsdel med bostäder och verksamheter, samt vara ett underlag vid projekteringen. Planprogrammet med bilagor utgjorde underlag för beslut om upprättande av detaljplaner. Kommunen har följt de regelverk som finns gällande planprocessen, dock har, utöver obligatoriska moment, kommunen även utfört en tätortsanalys för att noggrant kunna planera utvecklingen av Lomma tätort. Cirka 1500 nya bostäder med en befolkningsökning på cirka 3000 nya invånare planeras, vilket totalt leder till en befolkningsökning av tätorten med 30 %.

Detaljplanernas syfte är att reglera kommunens bebyggelse, mark- och vattenanvändning. I detaljplanen görs avvägningar mellan allmänna/enskilda intressen och rättigheter/skyldigheter för markägarna. Här redovisas var, vad och hur bebyggelse får ske. Detaljplanerna har upprättats enligt Plan- och bygglagen och är ett juridiskt bindande dokument. Dessa ska innehålla plankarta med bestämmelser, illustrationer som visar hur området ska se ut, syftet med planen, förändringar av området med dess konsekvenser. Kommunen har tecknat ramavtal med markägarna inför detaljplanarbetet. Huvudsakliga principer redovisades, efter vilka exploateringen skall genomföras, även miljöpåverkan och efterbehandling behandlas i avtalen. Även exploateringsavtal har tecknats mellan kommun och respektive markägare, där villkor för genomförande utifrån aktuell detaljplan regleras. Detaljplanerna för Lomma Hamn delas in i nio olika områden. De sju första detaljplanerna vann laga kraft mellan åren 2004-2008. Vad gäller exploateringskostnaderna för de olika etapperna avses exploateringen stå för samtliga kostnader. Den tidigare detaljplanen över området innehållande tung industri med byggnadshöjd på högst 14,5 meter upphävdes.

### 4.2.3 Finansiering

Lomma kommun ställde frågan till sig själva, hur skulle de klara av att satsa på ombyggnaden av det gamla industriområdet i hamnen. Det var allt från administration, finansiering och genomförande. Kommunen ansåg att det var lätt att forma en vision men betydligt svårare att genomföra den. Projektet krävde starkt ledarskap, strategiskt tänkande, samarbete och uthållighet. Ett mål var att exploateringen inte skulle finansieras av skattepengar. Detta krav uppnåddes genom att kommunen överlät sin markandel till JM i utbyte mot att företaget stod för byggnation av infrastruktur och allmänna platser inom området. Detta gällde även inom området som ägdes av Skanska, medan CA Fastigheter kommer att stå för gatunätet inom sitt område och JM för anslutande gatunät. Efter färdigställandet ska JM överlämna drift och underhåll till kommunen. Anledningen är att kommunen eftersträvar en öppen och levande stadsmiljö som ska vara tillgänglig för alla. I avtalet med JM inkluderades VA- och gatuavgifter. Övriga två exploatörer avlägger ordinarie exploateringsavgifter för att koppla in sig på kommunens nät. Vidare har kommunen valt att byta en bit mark med Skanska i hamnområdet med ett markområde vid centrum. Det ger en möjlighet för kommunen att integrera hyresrätter i den nya stadsdelen. Kommunen agerar även byggherre vid byggnation av skolor och förskolor inom området, samt till den nya båtuppläggningsplatsen.

### 4.2.4 Organisation

En projektorganisation skapades under 2001. Deras huvuduppgifter var att kartlägga områdets miljömässiga förutsättningar, utarbeta strukturer och principer för gestaltning av området. Organisationen bestod av en politisk styrgrupp som avvecklades i december 2009, innehållande sex politiker i samarbete med representanter från markägarna. Under styrgruppen bildades en projektledningsgrupp med extern projektledare, miljökoordinator, stadsbyggnadschef, teknisk chef, ekonomichef, samt projektsekreterare. Att anlita en extern projektledare ansågs

nödvärdigt för att inte blanda projektutveckling med myndighetsutövning. Projektledaren avvecklades vid årsskiftet 2008/2009. Styrgruppen har kontrollerat och genomfört kontinuerliga uppföljningar så att byggnationen följt givna avtal och anvisningar. Efter avvecklingen av styrgruppen har kommunen planerat att genomföra en omfattande uppföljning av hur projektet fungerat och utvecklats. I inledande skede av projektet bildades en referensgrupp med representanter från stat, region, näringsliv, universitet och högskolor, Internationella miljöinstitutet och Institutet för framtida forskning. Gruppen fungerade som ett diskussionsforum med avsikt att tillföra ny kompetens, input, forma en regional strategi, samt att följa utvecklingen av projektet. För att bygga upp ett brett kunskapsområde hos organisationen, anordnades seminarier om stadsbyggnad, hållbar stadsutveckling, miljöarbete och social service. Referensgruppen har kontinuerligt följt projektet under dess första år. Involverade aktörer i projektet besökte tillsammans liknande stadsmiljöer runt omkring i Öresundsregionen med syfte att ge deltagarna gemensamma referenser och förebilder, men även för att skapa underlag till en gemensam vision för den nya stadsmiljön. Det ledde till att alla aktörer fick samma bild av projektet och att frågorna drevs åt samma håll.

Då kommunen inte var markägare såg de sin möjlighet att påverka stadsutvecklingen genom planmonopol, avtalsstrategi, samarbets-, ram- och exploateringsavtal, samt med styrande kvalitets- och miljöprogram. Att få byggherrarna med sig underlättades av att Lomma är ett attraktivt läge. Samarbetet mellan samtliga exploatörer och kommunen har upplevts som fungerande. Alla deltog på lika villkor och hade lika rätt att påverka processen, men det har uppkommit affärsmässiga olikheter mellan de inblandade parterna, vilket är oundvikligt i ett så omfattande projekt menar deltagarna. Vidare är Lomma Hamn ett projekt där samtliga parter är engagerade och har en medvetenhet om att projektet ska bli lite bättre än genomsnittliga projekt och att ett projekt aldrig blir bättre än vad personerna i projektet är. Samtliga i organisationen hade samma mål och samma vision om slutmålet, vilket anses vara en förutsättning för att större projekt som Lomma Hamn ska fungera.

Projektgruppen valde att anlita externa arkitekter. Fem arkitektföretag fick efter en större urvalsprocess i uppdrag under sommar/höst 2001 att skissa på gestaltning, samt att belysa områdets förutsättningar, lämplig disposition och principer för utformning av bebyggelsen. Ett förslag lyste starkare igenom, bearbetades ytterligare och fick slutligen acceptans av både politiker och allmänheten.

För att bygga upp ett intresse och en delaktighet hos allmänheten för stadsutvecklingen i kommunen har olika aktiviteter anordnats. Under de tidigare skedena i processen hölls seminarium om stadsbyggnad, stadsutveckling, miljö- och saneringsarbete och olika samarbetsprojekt med bland annat ortens skolelever genomfördes. Vidare hölls löpande informationsmöten och kommunen själva tycker att det varit ett stort intresse för ortens framtid bland kommuninvånarna.

#### 4.2.5 Marknadsanalys

Utifrån Översiktsplanen ställs krav på kvalitet, mångfald, service, säkerhet och trygghet för den nya bebyggelsen i Lomma Hamn. Mål har satts upp för utveckling av rekreativmiljöer och strandpromenaden för att skapa attraktiva miljöer för både boende och besökare. I Översiktsplan 2000 finns uttalade specifika mål för Lomma Hamn. Att uppföra bostäder med inslag av verksamheter, att sammanbinda stadsdelarna på respektive sida av ån och att bevara "Lomma karaktären". Som står för småskalighet, välutvecklade gatunät/torg, ett utvecklat socialt liv, hamnverksamhet, samt närheten till stranden. Som underlag för den fördjupade översiktsplanen genomfördes en ortsanalys för att beskriva tätortens karaktär och ta tillvara denna i utformningen av den framtida miljön på orten. Utgångspunkten i analysen var Lommas invånare som ortens identitet och karaktär.

Kommunen genomförde marknadsanalyser i form av tidigare nämnda Orts- och tätortsanalys, samt att ekonomiska analyser genomfördes. Analyserna har studerat befolkningstillväxt, undersökt hur stor belastning orten klarar av i framtiden och studerat vilka faktorer som ger orten dess identitet, unika

karaktär och kvalitéer. Utifrån dessa resultat har den nya stadsstrukturen vuxit fram. Kommunens mål har varit att skapa en stadsdel med blandad befolkning och en levande stadsmiljö. Utifrån analysen konstaterades att en utbyggnad om cirka 100 bostäder per år under en tioårsperiod är rimligt för att hålla en jämn utvecklingstakt. Övriga intressentanalyser har varit upp till respektive markägare att själva genomföra.

#### 4.2.6 Uppkomna problem

Kritiska moment i processen har varit ansvarsfrågorna, angående vem som har ansvar för hanteringen av de förorenade massorna. Nästa punkt var åtkomlighet av ny mark för båtuppläggning, samt att komma överens med båtklubben angående den nya platsen. Kommunen fick lägga fram argument till länsstyrelsen för upphävning av strandskyddet för att frigöra plats för fler byggrätter. I utbyte iordningställer kommunen ny strandplantering som kompensation.

Projektet har drabbats av förseningar på cirka två månader då ett politiskt parti sviktade. När lågkonjunkturen kom fick projektet en lägre hastighetsnivå och en exploatör valde att skjuta på entreprenaden några månader. Annars har gällande tider skrivits in i exploateringsavtalen och det har varit samtliga inblandade parter intresse att följa dessa. Uppskattningsvis anser en av exploatörerna att exploateringen för Lomma Hamn har tagit 50 % längre tiden än för ett normalprojekt. Samtidigt är inte Lomma Hamn ett normalprojekt utan snarare ett prestigeprojekt för kommunen menar exploatören.

En punkt som uppkommit under samråden har fått konsekvenser. Det tidigare deponerade byggavfallet har avgivit metangas, vilket ledde till justeringar i detaljplanearbetet. Vidare avvaktar kommunen med att detaljplanera ett av kvarteren på grund av att det tidigare har deponerats hushållsavfall där. Ett överklagande på två av detaljplanerna har inkommit och överklagandet gick till högsta instans. Överklagandet kom från två närboende som befارade ökad trafikbelastning vid bebyggelse av hamnområdet.

Både länsstyrelsen och miljödepartementet avslag överklagan och efter sex månaders processande kunde planen vinna laga kraft.

#### 4.2.7 Exploatörernas upplevelse

Generellt uppfattade exploatörerna exploateringsprocessen som tidskrävande, men menade samtidigt att den tiden behövdes. Arbetet efteråt underlättades och detaljplanearbetet löstes utan större problem. En anledning till detta är att basen redan var lagd innan detaljplanearbetet påbörjades, framförallt att infrastruktur och kostnadsfrågor redan var lösta. Även tidplanerna utfördes gemensamt där olika moments färdigställande tidsattes. Kommunen upplevdes som ytterst drivande, tog en aktiv roll och fungerande som samordnare. Detta uppfattades som bra och det underlättade att kommunen drev frågorna angående exempelvis markföreningar mot länsstyrelsen istället för att enskilda exploatörer skulle vara drivande. Att projektet fungerat så bra beror på öppenhet, ödmjukhet, lyhördhet, acceptans och att ingen av de inblandade parterna är prestigefasta. Drivkraften från exploatörernas sida är ett samhällsansvar att leverera någonting bra och naturligtvis att projektet ska gå med vinst.

#### 4.2.8 Diskussion Lomma Hamn

Lomma tätort står inför en stor förändring. Förutom att utveckla en ny stadsdel, ska de även välkomna 3000 nya invånare, i kombination med att bevara sin historia. Deras framtida utveckling ska spegla det gamla industrisamhället. Samtidigt som staden utvecklas ska deras guldkorn från idag bevaras och vidareutvecklas, stranden, fiskeindustrin och den lilla stadens styrkor. För att kunna utröna vad som betyder något för staden utfördes Orts- och tätortsanalyser och utifrån dessa formades planarbetet.

Lomma Hamn bestod till största delen av obebyggd mark. Då Lomma kommun inte var markägare och därmed ej ansvariga för exploateringsprocessen, valde kommunen att utnyttja planmonopolet. Här kunde kommunen gå in och bestämma typ av

bebyggelse och vilka krav som skulle gälla. Sedan var det upp till markägaren att ansvara för exploateringen av marken. Enligt Kalbros (2007a) modell passar Lomma Hamn in i typfall 2, exploatörerna äger marken och utvecklar i samarbete med kommunen. Detta menar Kalbro (2007a) är ett av de mest effektiva alternativen vid exploatering. Arbetet underlättades genom att det oftast är byggherren som besitter störst kunskap inom utformning och ekonomi, samt att det är denne som ska genomföra projektet.

Ekonomiskt bestämde Lomma kommun i tidigt skede att planarbetet för Lomma Hamn inte skulle finansieras av skattepengar och därmed belasta kommunens skattebetalare. Frågan var då, vem ska finansiera projektet? Utöver att kommunen genomförde ett byte med JM har de även rätt att ta ut exploateringsavgifter från byggherrarna. Det är inte så att byggherrarna själva kommer att stå för kostnaden. De kommer istället att fördela kostnaden på respektive bostad i området och därmed kommer ägarna till de nya bostäderna till viss del att finansiera infrastruktur och gemensamhetsanläggningar.

Under år 2000 uppkom idén om att planlägga Lomma Hamn och under år 2004 vann första detaljplanen laga kraft. Om jämförelse görs med Olanders (2005) undersökning av tidsåtgång vid exploatering är det något längre tid än normalsnittet, men Lomma Hamn räknas inte till ett normalprojekt. Det är ett omfattande projekt med utveckling av en helt ny stadsdel på förorenad mark som legat i träda i nästan 30 år. Vidare är samtliga markägare av Lomma Hamn etablerade aktörer som har större möjligheter att hantera osäkerheter i tid och kostnad. Kommunen har varit angelägen om att påbörja projektet och deras höga intresse har bidragit till ett effektivt detaljplaneringsarbete. För att undvika oklarheter har kommunen skrivit utförliga ram- och exploateringsavtal, så att arbetet varit klart att påbörjas i samband med att planen vunnit laga kraft.

Kommunen har inte upplevt planprocessen som långdragen och omständig, utan istället tyckt att den bidragit till ett strukturerat arbetssätt. De har dragit fördel av processens olika skeden och genomarbetat planen. Stadsbyggnadschefen menar att tack vare



de olika skedena som planen måste genomgå har planen kunnat bearbetas, förbättras och anpassas. Kommunen valde utöver de obligatoriska momenten att lägga till en tätortsanalys, anordna informationsmöten där allmänheten var välkomna att säga sin mening och att involvera samhället i processen så som skola och sociala enheter. Kommunen anser att arbets sättet minskat dispyter med intressenter som av olika anledningar annars skulle kunnat motsätta sig detaljplanerna. Samtidigt tillgodoser exploateringen stadens värderingar vilket Cadman och Topping (1995) menar inte får underskattas vid exploateringsarbetet.

Utifrån marknadsanalyser har Lomma kommun velat skapa en levande och attraktiv miljö för målgrupper i alla åldrar, barnfamiljer, medelålders och pensionärer. Alla ska attraheras och tilltalas av den nya stadsdel och den ska skapa möten i staden. Staden ska leda till ett högre värde för orten men även till att skapa värde för befolkningen i form av ökat välbefinnande. En utveckling av staden ligger i hela kommunens intresse. På en idag högt utsatt fastighetsmarknad med höga krav, har både exploatör och kommun ett intresse av kvaliteten på bostäder och dess omgivande miljö. Lommas värde som stad ökar i och med en attraktiv byggnation på tidigare obebyggd mark. Detta kan jämföras med Kalbros (2007a) argument för att markvärdet ökar då marken bebyggs, vilket i sin tur leder till en värdeökning för kringliggande omgivning. Samtliga intressenter har kunnat uppfylla sina önskemål (Guy och Henneberry, 2002) avseende värdeökning genom exploateringen, arkitekten har genom sitt skapande anlagt en småstad i staden med blandad bebyggelse, exploatörerna har fått investera i sina fastigheter och sälja med vinst. Kringboendes fastigheter ökar i värde då nya verksamheter startas upp och en mer tilltalande stadsmiljö väntar.

Att Lomma Hamn påbörjades avgjordes av drivande politiker som trodde och ville förverkliga projektet. Utifrån projektet Lomma Hamn kan påvisas att en av de största drivkrafterna för att få en fungerande planprocess är ett samarbete och att inte se formella processer som ett hinder utan istället utnyttja och se möjligheter i varje moment. En anledning till att det inte har inkommit några större punkter under samråden eller mer än ett överklagande kan vara att kommunen hela tiden försökt involvera allmänhet,

näringsliv och expertiskunskap och låtit alla få komma till tals. Precis som Guy och Henneberry (2002) påvisar är inte den enda drivkraften ekonomi utan även att de involverade drivs av sin egen vilja. Det är denna drivkraft som är avgörande för projektets slutliga värdeökning. Det är personerna i projektet som levererar och står för projektets totala värdeökning.

Varken exploatörer eller kommun har upplevt några konflikter. Från kommunen sida har de största hindren varit oenigheter med länsstyrelsen angående strandskydd och verksamhetsutövare så som exempelvis båtklubben. En anledning till att konflikter undvikts är att kommunen och exploatörerna strävat mot samma mål, att exploatera och utveckla en ny levande stadsmiljö i en attraktiv och expansiv stad.

### 4.3 Norra Älvstranden

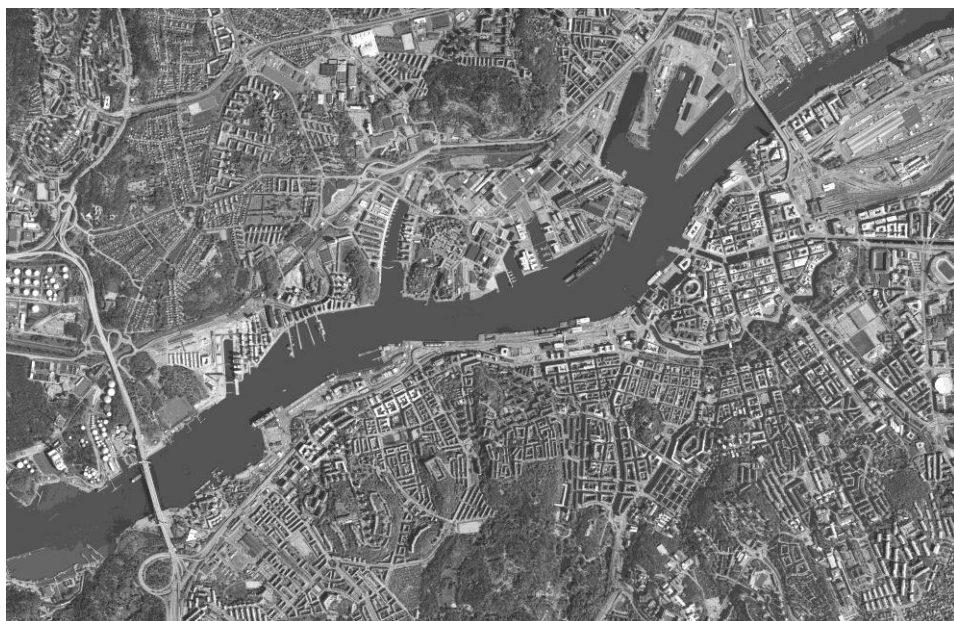
Göta Älvs norra strand i Göteborg står inför en stor förändring. Från att ha varit bas till en aktiv varvsindustri till en öde strandremsa till att nu bli en attraktiv stadsdel. En stadsdel som ska inbjuda till boende, umgänge och kultur. En plats som ska vara tillgänglig för alla genom universiteten, arbetsplatser, bostäder och grönområden. Där ny byggnation ska blandas med befintlig bebyggelse i kombination med närheten till älven.

I slutet på 70-talet seglade den sista båten ut från varvet på den norra älvstranden. Då ägde staten fem kilometer strandremsa. Under 80-talet ägnades det tid åt att fundera över hur de före detta varvsområdena skulle kunna utvecklas och bidra till stadsförnyelse. I mitten på 90-talet köptes bolaget, som då ägde de tidigare varvsområdena, upp av Göteborgs Stad. Efter fastighetsförsäljningar, markförvärv och markbyten kunde bolaget koncentrera sig på området mellan Älvsborgsbron och Göta älvbron, se figur 4.5. Bolaget som idag har namnet Älvstranden Utveckling AB har till uppgift att leda, att driva och att vara en katalysator för utvecklingsarbetet av både Norra och Södra Älvstranden. Bolaget ska värna om en god stadstillväxt och skapa en effektiv förvaltning med långsiktigt perspektiv. För att bryta

invånarnas traditionella syn på Hisingen valde staden att namnge området på den norra strandremsan av Göta älv till Norra Älvstranden och den södra strandremsan till Södra Älvstranden. Ett nytt namn utan förutfattade meningar.

#### 4.3.1 Bolaget Älvstranden Utveckling AB

Älvstranden Utveckling AB är ett kommunalt utvecklingsbolag, som ska avveckla sig självt efterhand som älvstränderna blir färdigbyggda. Vid stadsutvecklingen på Norra Älvstranden har bolaget valt att utveckla arbetsätt vid stadsexploatering i samverkan mellan brukare, exploitörer, planerare, utvecklare samt övriga intressenter. Under arbetet med stadsutvecklingen av Norra Älvstranden har nya arbetsmetoder utvecklats, den så kallade Älvstrandsmodellen. Modellen bygger på samverkan mellan näringsliv, samhälle och akademi och ska leda till en större spridning av stadens innehåll och gestaltning. Älvstranden Utveckling AB bygger och förädlar fastigheter för att sälja och får därigenom resurser till att utveckla nya projekt. Detta sker tillsammans med olika exploitörer och fastighetsägare, i konsortium, som är medverkande vid exploateringarna av de olika områdena. Det leder till att exploitörerna i konsortiet har incitament för att verka för områdets helhet istället för att se till den "egna" ägda markbiten som ska exploateras. Samtidigt involveras exploitörer och fastighetsägare i ett tidigt stadium i visioner och målsättningar för det aktuella området. Stadsbyggnadskontoret ansvarar liksom tidigare för den legala delen av processen. Idén med konsortierna är att tillsammans med kommunala organ och fastighetsutvecklare arbeta fram underlag för detaljplaner och gestaltningsprogram. Exploitörerna kommer gemensamt fram till vad enskild markandel inom området ska komma att kosta.



Figur 4.5 Flygfoto över Norra och Södra Älvstranden med Älvsborgsbron till vänster och Göta älvbron till höger. (Publiceras med tillstånd av Lantmäteriet).

### 4.3.2 Vision och gestaltning

Göteborgsregionens mål enligt översiktsplanen är att stadens kärna vuxit med 30 000 boende och 40 000 arbetstillfällen till år 2020. Där ingår Norra Älvstranden som även har ett historiskt värde för göteborgarna. Det var här ute vid Eriksberg som staden Göteborg först anlades. När projektet påbörjades för över tio år sedan förknippades inte området med att vara en attraktiv och välkomnande boendemiljö. Exploatörerna fick arbeta med att öka områdets attraktivitet bland stadens invånare. Företagen märker en stor skillnad i medvetenheten och attraktiviteten för området idag jämfört med för tolv år sedan. Största skillnaden för exploatörerna är att säljarna för tolv år sedan fick ta med sig spekulanterna ut och visa området, medan idag känner spekulanterna väl till området. Stadsbyggnadskontoret önskade först att den nya stadsdelen skulle heta Hisingstrand men

Älvstranden Utveckling AB önskade namnet Norra Älvstranden. Detta för att kunna marknadsföra området med ett nytt varumärke som invånarna tidigare inte hört talas om. Under tiden som projekten fortgått har det blivit mer och mer naturligt för stadens invånare att bosätta sig på Norra Älvstranden. Älvstranden Utveckling AB har kontinuerligt informerat göteborgarna om vad som händer ute på Norra Älvstranden och låtit stadsdelen växa in i staden. Detta har bolaget lyckats med genom exempelvis Älvrummet vid operan där en modell över hela området byggts upp och så har de arbetat med namnet som varumärke. Varumärket Älvstranden står för nytänkande, handlingskraft, lyhördhet, öppenhet och professionalism. Älvstranden Utveckling AB har arbetat med att låta göteborgarna själva upptäcka Norra Älvstranden genom att bland annat arrangera konserter i området. Idag är Norra Älvstranden ett område och en stadsdel som är en del av staden.

Affärsidén är att på ett ekologiskt hållbart sätt utveckla ändamålsenliga fastigheter kring Älvrummet. Bolaget ska på bästa sätt utifrån Göteborgs Stad förvärva, utveckla och avyttra fast egendom inom området. Genom effektiv förvaltning och ett långsiktigt perspektiv ska bolaget värna om en god värdetillväxt. I översiktsplanerna för både Norra och Södra Älvstranden framhävs begreppet den 'Goda Staden'. Det innebär staden ska vara rik och levande, en plats där människor ska kunna bo, arbeta och umgås. Där ska finnas kultur, butiker, vård, utbildning och bra kollektivtrafik. Den ska ha likheter med den gamla staden. Staden ska integrera älven, skapa mötesplatser, parker och områden för rekreation och sport. Den ska ta tillvara på befintliga byggnader som har ett värde för staden i samklang med den nya byggnationen. Stadsdelen Majorna i Göteborg var en förebild vid exploateringsarbetet för Norra Älvstranden. Majorna består av äldre arbetarkvarter med landshövdingarhus och stadsdelen har ett levande folkliv och verksamheter insprängda i bostadshusen. Idag anser exploatörerna att Norra Älvstranden har blivit en stad i staden. Här både arbetar, bor och umgås människor i en varierande och levande miljö.

Ett krav som satts upp för Norra Älvstranden är att det ska vara minst en fördelning på 25 % hyresrätt per område. Det har sedan

lett till en naturlig fördelning på 25 % äganderätter och 50 % bostadsrätter. Att bostadsrätterna dominerar beror på att bostadsrätter är det mest lönsamma att producera. Kravet för att få lotterna tilldelade där hyresrätter är planerade är att exploatören måste kunna uppvisa en långsiktig förvaltningsplan för hyresrätterna så att de inte omvandlas till bostadsrätter efter några år. Hyresrätterna är det första som planläggs i området innan bostadsrätter, ägande lägenheter och egna hem placeras ut.

En målsättning som Älvstranden Utveckling AB har är att entreprenören ska komma till en fastighet med färdigt kringliggande vägnät. Det ska upplevas bekvämt att komma dit för entreprenörerna. En annan målsättning är att det ska vara en snygg omgivning runtomkring byggarbetsplatsen. I vissa områden kan boende ha byggarbetsplatser som grannar i 15 års tid. För att boende inte ska störas arbetar Älvstranden Utveckling AB och entreprenörerna med att det inte ska upplevas som att de bor på en byggarbetsplats. Entreprenörerna hjälps åt med praktiska lösningar under byggtiden, exempelvis markupplag. Vidare iordningställs ytor med exempelvis beachvolleybollplaner tills att marken ska bebyggas. Älvstranden Utveckling AB:s koncept är att det alltid ska erbjudas färdiga boendemiljöer när de första flyttar in. Så parker, vägar och andra gemensamhetsanläggningar ska vara iordningställda innan de boende flyttar in. Detta anses vara en viktig aspekt med avseende på de boendes välbefinnande och områdets rykte.

### 4.3.3 Konsortiet

Älvstrandsmodellen har vuxit fram genom åren och utvecklas allt eftersom nya utmaningar påträffas. Från början arbetade Älvstranden Utveckling AB tillsammans med stadsbyggnadskontoret med att ta fram detaljplaner. Därefter valde bolaget att bjuda in exploatörer i detaljplanearbetet. Idag inleds processen med att aktuella markägare, främst Göteborgs Stad, bjuder in ett antal exploatörer till att delta i exploateringen av området. Älvstranden Utveckling AB agerar som representant för markägaren i områden där Göteborgs Stad äger marken. Fler än det tänkta slutantalet exploatörer tillfrågas och utifrån inlämnade

intresseanmälningar sker sedan ett urval. Vid inbjudan vet inte exploatörerna vilken markbit som kommer att tillfalla respektive företag. Detta leder till att alla deltagarna inom konsortiet anstränger sig för att uppnå ett bra gemensamt resultat för området. Det här är ett annorlunda arbetssätt att nyttja kompetens och utbyte mellan berörda exploatörer. Stadsbyggnadskontoret har liksom tidigare ansvaret för detaljplanen, men de har insett att exploatörerna besitter nyttig kompetens för framtagningen av detaljplanerna. Kommunen besitter planmonopol och utnyttjar detta för att lyckas sy ihop områdena till fungerande stadsdelar. Även om modellen leder till en mer genomarbetad och sammansvetsad plan, så påskyndas inte planarbetet. Planprocessen är lagstadgad och går ej att påverka avseende tidsaspekten menar exploatörerna.

Exploatörerna inom konsortiet bildar en ledningsgrupp, samt olika arbetsgrupper som kontinuerligt har möten där samtliga deltagare inom gruppen måste delta i. Älvstranden Utveckling AB har nolltolerans mot att personer inom respektive konsortier byts ut under tiden projektet fortgår, bortsett från personer som säger upp sig. Ordinarie representant måste delta på mötena men får lov att ha med sig en bisittare. Detta krav har hittills inte upplevts som ett problem från någons sida. Vidare föredra Älvstranden Utveckling AB att det inte är samma företagsrepresentant i varje projekt, för att undvika att gruppen fastnar i tidigare idéer. Älvstranden Utveckling AB genomför var tolfte månad en uppföljning för att se om projekten uppfyller uppsatta krav och mål.

Slutliga exploatörer som väljs ut till att ingå i konsortiet ska matcha och komplettera varandra, ingen av exploatörerna får ha en dominerande ställning eller inflytande. Genom att samtliga deltagare har liknande förutsättningar förenklas kommunikationen inom konsortiet menar de inblandade aktörerna. Konsortiet arbetar tillsammans med kvalitetsprogram, gestaltning, planförfarande och utbyggnadsordning. Denna typ av samarbete minimerar risker och lyfter fram skalfördelar. Arbetssättet skapar en stimulerande konkurrens mellan exploatörerna och dessa upplever inte konkurrensen som något problem. Älvstranden Utveckling AB är medvetna om att mindre aktörer möjligtvis kan

känna sig undanskuffade, exempelvis genom att de måste ”inrätta sig i ledet”, men sådana scenarion är deltagarna medvetna om innan de väljer att delta i ett konsortium.

#### 4.3.4 Finansiering

Efter att ett konsortium bildats är det konsortiemedlemmarna som tillsammans delar in området i olika andelslotter som prisviktas mot varandra. Älvstranden Utveckling AB ansvarar för fördelningen av andelslotterna och den baseras på respektive exploatörs önskemål, utbyggnadsordning och lottens marknadsattraktivitet. Priserna behöver ej indexregleras då lotterna fördelas jämt mellan exploatörerna. Vidare eftersträvar Älvstranden Utveckling AB att samtliga exploatörers entreprenader pågår under samma tidsperiod. Då minskas indexskillnaderna mellan exploatörernas markanskaffningskostnader, byggkostnader och försäljningspriser. En annan aspekt vid fördelningen är att exploatörerna helst inte ska vara sin egen granne. Exploatörerna upplever inte lottfördelningen som något problem då vilken lott som anses vara bäst varierar beroende på respektive företags verksamhetsplaner. Marklottsfördelningen är en bidragande faktor till en enhetligare gestaltning för området då respektive exploatör inte vet vilken lott som kommer att tillfalla deras företag.

Det upprättas separata budgetar inom konsortiet för olika faser i projektet. Exempelvis upprättas det en budget för detaljplanearbetet och en för gemensamma aktiviteter under utbyggnadsfasen. Separata budgetar är en fördel utifall någon av exploatörerna vill dra sig ur vid lottfördelningen. Området kan utvecklas så att den tilltänkta byggnationen inte passar in i deras verksamhet.

Även kostnaderna för exploateringen fördelas inom konsortiet. Exploatören står för samtliga kringliggande kostnader inklusive infrastruktur och i gengäld får de ett större inflytande i processen än vid en traditionell exploateringsprocess. Staden ser att detta system leder till ett mervärde i utvecklingen av området, då det är exploatörerna och fastighetsägarna som besitter störst marknads-kännedom. Älvstranden Utveckling AB ansvarar för att infra-



struktur anläggs parallellt med övrig byggnationen. Därefter överförs ägande och underhåll av infrastrukturen till kommunen. Det förekommer även att infrastruktur utanför aktuellt område måste finansieras av konsortiet. Gemensamma ärenden så som påkörningsskydd till kajerna driver Älvstrandsbolaget Utveckling AB.

#### 4.3.5 Marksanering

Inom ramen för Älvstrandsmodellen har en handlingsplan för marksaneringsfrågor arbetats fram. Älvstrandsbolaget Utveckling AB sanerar marken innan marklottsfördelningen påbörjas eller så genomförs en markundersökning avseende förorenade massor inom området. Variationer på föroreningsgraden finns mellan områdena. Då marklotterna säljs innan marksanering uppskattas kostnaderna för saneringsarbetet och summan dras sedan av från köpeskillingen och sedan ansvarar mark köparna själva för saneringen. Ett exempel på samarbete inom konsortiet är i Västra Sannegården, där exploatörerna gick samman och samtliga massor forslades bort och tippades på en gång. Därefter uppskattades deponeringskostnaden för respektive exploatör, vilket underlättade för samtliga parter.

Handlingsplanen för saneringsarbetet:

Syftet med handlingsplanen är att beskriva hur kostnaderna för sanering ska hanteras, samt att marken ska säljas teoretiskt ren. Marksaneringen delas in i två faser:

**Fas 1** – Här undersöks markmiljön av befintliga markägarna. Utifrån resultatet utförs en kostnadsbedömning för kommande sanering samt kostnaden för att frakta bort de förorenade massorna. För att få en jämförelse att den genomförda kostnadsbedömningen är korrekt, tar konsortiet in anbud på saneringsåtgärderna.

**Fas 2** – Konsortiet utvärderar och eventuella kompletterande undersökningar genomförs. Därefter får varje marklott ett saneringsavdrag. Den tidigare prissättningen per marklott är satt

utifrån att marken är ren. Så efter saneringsavdraget kan markförsäljningspriset sjunka i förhållande till föroreningsgraden.

Efter att saneringsavdraget är satt, säljs marklotterna antingen i befintligt skick till rabatterat pris eller färdigsanerade. Om exploatören sedan påträffar ytterligare förorenade massor är det upp till denne själv att sanera. Samtliga inblandade exploatörer har godkänt den tidigare genomförda handlingsplanen för saneringen. Vidare ska inte exploatörer som är färdiga i området när de nyupptäckta förorenade massorna påträffas behöva få en räkning flera år efter att de lämnat området. Handlingsplanen är uppskattad av exploatörerna.

#### 4.3.6 Samarbete inom konsortiet

Exploatörerna i konsortiet ska efter markfördelning tillsammans godkänna varandras utformning och samtliga får tycka till om eventuella ändringar. Därigenom kan ingen frångå tidigare beslut om områdets gestaltning. Deltagarna inom konsortiet kommer gemensamt fram till lösningar för att lösa uppkomna problem. Ett sådant tillfälle var vid lågkonjunkturen då marknaden sviktade. Exploatörerna kunde då gemensamt projektera om marklotterna till mer passande alternativ för rådande marknad eller så kunde utbyggnadsordningen ändras.

Vidare samarbetar konsortiet med övergripande marknadsföringsfrågor. Vilka till stor del handlar om att marknadsföra nyexploaterade områden som tidigare varit okända för stadens invånare. Övriga gemensamma uppgifter är marknadsanalyser och de tidigare nämnda markundersökningarna. Konsortiet genomför gemensamma marknadsanalyser som har till syfte att skapa en gemensam karaktär för hela stadsdelen. Medan försäljningen sker individuellt för respektive företag och deras objekt kompletterar oftast varandra med varierande bostadstyper, standarder och storlekar. Exploatörerna upplever inte någon konkurrens sinsemellan varandra utan snarare menar de att alla vinner på det. Vilket tydliggörs vid gemensamma försäljnings-event, då kunderna kan erbjudas ett större utbud och företagen

kan locka till sig kunder som annars kanske inte skulle ha intresserat sig.

#### 4.3.7 Tillämpning av Älvstrandsmodellen med andra projektförutsättningar

Älvstrandsmodellen bygger på att det från början är en markägare, men modellen går att applicera för områden där det från början är mer än en markägare. Det är området Kvillebäcken på Norra Älvstranden ett bevis på. Där har markfördelningen gått tillväga i modellens anda. Markägarna delar på kostnaderna utifrån hur stor andel kvartersmark de hade med sig in i projektet. Diskussionen om vems mark som är mest värdefull undviks. Ett exempel är att parker och parkeringshus hamnar där det lämpar sig bäst utifrån ett stadsmässigt perspektiv och markägaren behöver inte oroa sig för att just deras mark ska få byggnader som leder till lägre intäkter. Istället satsas det på att hitta lösningar som minimerar suboptimering eller att var och en planerar var för sig.

Erfarna exploitörer inom Älvstrandsmodellen menar att modellen kräver att projektet är av en viss storlek. Modellen fungerar exempelvis inte för ett projekt omfattande 30 lägenheter. Vidare måste inblandade exploitörer vara överens om infrastruktur och planeringsarbete för att få det att fungera. Konsortiet fungerar bäst om det är ett mindre antal exploitörer. Annars blir det lätt för många krav från de deltagande exploitörerna som kan vara svåra att samordna. Det krävs en samordnande projektledare för att hålla ihop projektet. Denna roll har Älvstranden Utveckling AB för Älvstrandsprojekten, de agerar dessutom som oberoende part och har utslagsröst vid lika resultat. Vid tillämpning av Älvstrandsmodellen på projekt utanför Älvstranden Utvecklings AB ansvarsområden måste exploitörerna enas om vem som ska inneha den samordnade projektledarrollen menar exploitörer som nyttjat modellen på andra projekt. Fördelarna med att arbeta i modellen anses vara att det går att bygga i ett högre tempo då fler parter är med och finansierar och att detaljplaner och tidplaner ses som levande dokument under hela processen. Vidare

anses styrkan med modellen vara gestaltningen, att denna ska godkännas av samtliga i konsortiet. Samtliga intervjuade menar att modellen gynnar alla intressenter. Exploatörer, kommunen och framförallt stadsutvecklingen gynnas av samarbetet. Summan av den gemensamma kompetensen och resurserna inom konsortiet skapar skalfördelar och en ökad förståelse under byggnationen för respektive exploatörs produktionsområde. Drivkraften att arbeta i modellen menar exploatörerna är en stark sammanhållande projektledare och att personen ifråga besitter rätt kunskaper och resurser. Denne ska fungera som en katalysator i projektet.

I arbetet på Södra Älvstranden har modellen utvecklats ytterligare genom att intressera och involvera allmänheten i idé- och analysarbetet. Detta har integrerats i stadsplaneringen genom bland annat att låta sex lag innehållande projektledare, experter inom samhället och göteborgare delta i stadsanalyser. Förslagen presenterades för allmänheten i december 2005 och har sedan fungerat som ett underlag vid arbetet med planprogrammen.

#### 4.3.8 Branschutzveckling

För individer som är delaktiga i projektet innebär det en personlig utveckling. Det är lärorikt och inspirerande för individen att arbeta i denna typ av konsortier och leder till positiva effekter för det som skapas. Deltagande exploatörer lyfter fram vikten av en branschförbrödning i en annars konservativ bransch. Medarbetarna får nya kollegor, nya idéer, ny inspiration och ny kunskap utan att byta företag.

Arbetsformen ger en större påverkansmöjlighet på detaljplanen än vid ett normalt planförfarande där respektive exploatör enskilt ska driva frågan mot Stadsbyggnadskontoret. Vilket kan resultera i detaljplaner med krav som ej går att uppfylla. Stadsbyggnadskontoret arbetar vanligtvis endast med gestaltning, men genom modellen har de enligt exploatörerna fått insikt att detaljplanen ska kunna genomföras med. Kommunala bolag blir inte längre bara kravställare utan skapar sig en djupare förståelse för processen i och med arbetet med modellen.

### 4.3.9 Diskussion Norra Älvstranden

Göteborg är landets största stad näst efter Stockholm och står inför en expansionsfas. Staden har sedan lång tid tillbaka varit en industristad med framförallt en blomstrande varvsindustri som med åren trappats ner för att idag vara centrerad till Göteborgs Hamn. Den tidigare marken från varvsindustrin ligger i de centrala delarna av staden och har i stort sätt varit oexploaterade fram tills för tio år sedan. Ett av stadens mål är att stadskärnan ska växa med 30 000 boende under det kommande decenniet.

Göteborgs Stad valde att överlåta exploateringen för de tidigare varvsområdena till stadens stadsutvecklingsbolag Älvstranden Utveckling AB. Bolaget har valt att utveckla en modell för exploateringsarbetet för att skapa mer välplanerade och populära områden både avseende boende, arbete och rekreation. Bryson och Lombardi (2009) menar att just utveckling av nya modeller är en del i arbetet med att skapa ett hållbarhetstänk vid stadsutveckling.

Deltagande exploatörer i studien upplever att exploateringsprocessen förbättras i och med Älvstrandsmodellen. Den leder till mer genomarbetade och tilltalande detaljplaner som arbetas fram gemensamt mellan exploatörer och kommun. Likt Kalbro (2007a) påstår så uppnås ett bättre resultat då kommun och exploatörer samarbetar. Detta är en grundsten i Älvstrandsmodellen, som just bygger på samarbetet mellan kommunen och tilltänkta exploatörer. Resultatet leder till en attraktiv gestaltning som ser till hela områdets helhet och inte till enskild exploatörs kvartersmark. Vidare är detaljplanerna som är framtagna i konsortiet mer anpassade efter de tilltänkta exploatörernas verksamheter, samt att de är mer anpassade efter gällande krav, så som rådande energikrav. Det ger en effektivare projektering, vilket oftast annars är fasen då sådana justeringar genomförs.

Brukarnas krav på fastigheterna är idag högre än vad de tidigare varit (MacLaran, 2003). Genom att exploatörerna samarbetar och delar med sig av sina kunskaper till varandra kan staden uppnå mer sammanflätade stadsdelar som kompletterar varandra med variation i bebyggelse och utbud. Vilket i sin tur leder till att olika

brukarkrav tillgodoses. En viktig del i samarbetet är kompetensutväxlingen mellan exploatörerna, genom att arbeta med kollegor från andra företag än sitt eget leder till nytänkande samt en personlig utveckling för medarbetaren.

Kompetensutbytet mellan exploatörerna leder till att exploatörerna kan profilera sig utanför den tidigare företagsramen för att locka till sig en bredare kundkrets. Guy och Henneberry (2002) nämner just profileringsfrågan som en överlevnadsfaktor på den alltmer konkurrensutsatta marknaden. I samarbetsformen inom konsortierna inspirerar exploatörer och fastighetsutvecklare varandra med idéer och kunskapsutbyten. Detta är en utveckling som företagen ska ta till sig. Genom att låta sina medarbetare delta i denna typ av projekt utvecklas företagets medarbetare samtidigt som kompetensen inom företaget ökar. Vidare upplever medarbetarna att de har fått personlig utveckling och lärorika och inspirerande projekt att arbeta med. En variation i arbetsmiljön utan att byta företag.

Guy och Henneberry (2002) menar att processen är styrd av myndigheterna, men att det är fastighetsutvecklarna som formar den. Älvstrandsmodellen uppfyller den lagstadgade processen med framtagning av detaljplaner samtidigt som exploatörerna har fått vara delaktiga i utformningen. Vidare påverkar arbetssättet att den upplevda utdragna tidsaspekten som Olander (2005) påvisade minimeras. När exploatörerna får vara med och styra projektets gestaltning och tidplan redan från start upplevs processen som kortare och det kan påverka att den kommande projekteringen kan kortas ner, samt att oklarheterna som vanligtvis kan förekomma i projekteringssteget reds ut i tidigare skeden. Den reala tiden för framtagningen av detaljplanen är svårare att påverka då många moment är lagstadgade, men en viktig faktor är att den upplevda tiden kortas ner. Därmed minimeras risken för att problem ska uppstå till följd av frustration av en utdragen tidsprocess.

Konsortiet samarbetar med frågor som inte har en konkurrensmässig relevans. En sådan fråga är marknadsanalyser för området. Kalbro (2007a) anser att marknadsundersökningar för att fastställa marknadens behov och önsknings är en

förutsättning för att kunna få ut maximalt värde ur processen. Så för att skapa attraktiva miljöer vinner företagen på att skapa en sammansvetsad stadsbild på den allt mer hårdnade marknaden. Så konsortierna arbetar utifrån MacLarans (2003) ståndpunkt, byggnationen måste anpassas efter marknaden och inte tvärtom för att sälja.

Att inleda en exploatering menar Cadman och Topping (1995) är ett risktagande. Innan exploateringen och byggnaden står färdig kan marknaden ha ändrat riktning. Detta är en risk som måste tas vid arbete med exploateringsfrågor. Likt Jacobsen och Thorsvik (2002) som påstår att osäkerheten minskar då individen tillhör en organisation, fördelas risktagandena i de tidiga skedena inom konsortiet. Samtliga exploatörer bär lika stor risk innan fördelningen av marklotterna är genomförd. Det upprättas gemensamma budgetar för olika moment inom konsortiet, vilket leder till att även om en exploatör väljer att hoppa av efter detaljplanarbetet har denne varit med och finansierat en del av exploateringen. Den slutliga finansieringen av exploateringen hamnar med största sannolikhet hos slutkunden. Samtliga kostnader som påverkat projektet kommer slutligen att inkluderas i försäljningspriset.

Guy och Henneberry (2002) anser att drivkraften för att genomföra en exploatering inte enbart kan vara av ekonomiska skäl utan menar att processen drivs av fastighetsutvecklarnas beslut och handlingar och att det är i dessa handlingar som värdet skapas i processen. Därmed har den sammanhållande projektledaren i konsortierna en viktig roll liksom Briner, et al. (1999) menar. Denne måste vara en ledande, drivande och sammanhållande person som kan engagera sina medarbetare att skapa stadsrum som attraherar till försäljning.

För att summera exploatörernas erfarenhet av Älvstrandsmodellen kan konstateras att samtliga tillfrågade upplever modellen som en positiv utveckling av exploateringsprocessen. Den ökar deltagarnas motivation och leder till en effektivare exploatering då exploatörerna tillåts delta i tidigare skeden i processen än vid ett normalt planförfarande. Detta leder till en

ökad insyn och mer välgenomarbetade detaljplaner och en attraktivare stadsutveckling.



## 5 Analys av H+ utifrån Lomma Hamn och Norra Älvstranden

Likt Lomma Hamn och Norra Älvstranden är det tänkt att H+ projektet ska utvecklas i samarbete mellan kommun och exploatörer. Detta menar Kalbro (2007a) är det mest effektiva tillvägagångssättet vid en exploatering. Vidare menar Cadman och Topping (1995) att en exploatering förutom att förnya stadsbebyggelsen ska tillgodose stadens värderingar. Lomma Hamn genomförde marknadsundersökningar för att säkerställa att stadens värderingar bibehölls vid exploateringen av det tidigare industriområdet och att Lommas småstadskänsla skulle bevaras. Meen och Andrew (2004) menar att en förändring av stadsbilden kan bidra till en ändrad status av området, att bygga är en början till en attitydförändring. En målsättning med H+ projektet är att överbygga stadens barriärer mellan de norra och södra delarna i staden och att öka intresset för de södra delarna av centrumet. Likt Lomma kommun så önskar Helsingborgs Stad uppnå en positiv stadskänsla genom exploateringen. Genom att involvera externa intressenter i processen genom marknadsanalyser och intressentanalyser menar Olander (2007) skapar mervärde för projektresultaten. Öppenhet och kontinuerlig information leder till minskade negativa åsikter kring projekten. H+ projektorganisation satsar i stor utsträckning på kommunikationen utåt till allmänheten. Likt Clark et al. (2010), ska allmänheten få vara delaktig och Olander (2010) menar att det är i de tidiga skedena som förändringar till följd av externa intressenter är som störst.

I samtliga tre projekt har kommunerna satsat på ett gediget och väl genomarbetat förarbete. Detta är tidskrävande men deltagarna i både Lomma Hamn- och Norra Älvstrandsprojekten upplevdes denna tid som värdeskapande för det fortsatta arbetet. En

tydlighet efterfrågas av exploatörerna i H+ projekt och det väl genomarbetade underlaget kan vara grunden till en ökad tydlighet i den fortsatta processen. Genom att låta exploatörerna vara delaktiga i de tidiga skedena i exploateringsprocessen upplever dessa att tiden kortas ner. Då behöver den reella tiden inte kortas ner utan istället upplevs tiden som värdeskapande för projektet och irritationen hos exploatörerna minskas. Enligt Guy och Henneberry (2002) är det deltagarnas drivkraft som driver projektet framåt. I samtliga tre projekt är organisationen i centrum, transparenta grupper har bildats för att tillsammans komma överens om projektupplägget. I grupperna har gemensamma mål och visioner tagits fram och genom att deltagarna har samma bild av slutresultat bidrar till att personerna i projekten arbetar i samma riktning.

Bryson och Lombardi (2009) menar att utvecklingen av nya arbetsmetoder bidrar till ett hållbarhetstänk vid stadsutveckling. I de tre projekten har kommunerna valt att nyskapa och förbättra arbetssättet och prova nya metoder. Likt Älvstrandsmodellen fokuserar H+ manualen på att projektet ska vara väl genomarbetat med tilltalande detaljplaner. Grundstenen i Älvstrandsmodellen är att samarbeta mellan tilltänkta exploatörer och kommunen, detta är även tanken i H+ projektet. Brukarna ställer allt högre krav på slutprodukten och vikten att anpassa efter dessa ökar (MacLaran, 2003). Genom samarbete mellan exploatörerna anpassas hela områdets byggnation efter brukarkraven och exploatörerna ser till helheten mer än endast till sin egen markbit. Detta skapar en enhetlig stadsbild mot en mer hårdnade marknad och området ökar i värde genom enhetlighet. De tre projekten profilerar sig bland annat just genom den nya stadsbilden.

Hur projektet är organiserat är av stor vikt för att skapa goda slutvärden. Anledningen till att både Norra Älvstranden och H+ har tagit fram nya arbetssätt och till viss del även Lomma Hamn, som har skapat en grupp med exploatörer och kommunen, är för att uppnå maximal effektivitet i exploateringsprocessen. I samtliga tre projekt är deltagarna överens om att slutresultatet, liksom Kavi et al. (2003), aldrig kan bli bättre än personerna i projektet. Det måste vara rätt personer på rätt plats som har viljan och motivationen att driva projektet framåt.

Sammanfattningsvis kan konstateras att H+ är på mycket god väg att bli ett projekt med en effektiv och lyckad exploateringsprocess. H+ projektorganisation har tagit fasta på många av faktorerna som deltagarna i Lomma Hamn- och Norra Älvstrandsprojekten upplever som positiva och värdeskapande. Deltagande exploatörer i dessa projekt upplever att den långa tiden minskas och fylls istället ut med värdeskapande arbete och den positiva andan som skapats under de tidiga skedena i exploateringsprocessen kommer med all sannolikhet att genomsyra kommande stadier i exploateringsprocessen fram till att färdig byggnad står säljklar. Även om problem kommer att stötts på under det fortsatta arbetet har intressenterna tillsammans arbetat fram en gemensam målbild under de tidiga skedena och troligtvis kommer problemen att lösas tillsammans.



## 6 Slutsats: En effektivare exploateringsprocess

Utifrån tidigare genomförda studier och undersökningar kan konstateras att exploateringsprocessen upplevs som osäker avseende tid och kostnader från exploatörernas sida.

Utifrån deltagande intressenters upplevelser anses de två studerade fallprojekten, Lomma Hamn och Norra Älvstranden som väl genomförda och lyckade exploateringsprocesser och H+ är på god väg. Utifall intressenternas upplevelser av exploateringen är positiva anses exploateringsprocessen som väl genomförd. Det vill säga att intressenterna anser att processen fungerat utan större störande moment eller konflikter inom projektet.

Vilka faktorer är det då som ligger bakom den positiva upplevelsen? Utifrån de genomförda fallprojekten är det några faktorer som lyser igenom starkare än andra. Främst är det viljan och engagemanget från intressenterna. Att det är rätt personer tillsatta i projektet och att arbetsmetoden är anpassad till projektets storlek och utformning. Deltagarna i organisationen ska komplettera varandra avseende kompetens och idéer, arbeta mot gemensamma mål, samt inneha samma värdegrund och målbild av det färdiga projektet. Vidare ska en transparent organisation eftersträvas, vilket innebär rak kommunikation med högt i tak som tillåter samtliga deltagare att få komma till tals. Genom att bilda tillfälliga organisationer med medarbetare från olika företag överbyggs företagstillhörigheterna. Samtidigt leder det till mer nöjda medarbetare genom personlig utveckling och till kompetenshöjande för respektive medarbetares företag.

Vidare behöver organisationen en stark samordnande projektledare som ska kunna fungera som drivkraften och motivationen för deltagarna. Samtidigt ska samordnaren fungera som driv-

kraften för projektet. Projektledare ska svara för att projektet utvecklas och att slutresultatet uppnår uppsatta mål. Samarbetet mellan kommunens tjänstemän och exploatörerna är av stor vikt då framtagningen av detaljplanerna ska ske. Kommunen ser till helheten medan exploatörerna besitter kunskap om genomförandet. Ett samarbete här ger mer genomarbetade detaljplaner som är genomförbara redan från början då olika krav och lösningar diskuterats och klarats ut innan detaljplanen ska genomföras. Framförallt bör detaljplaner och tidsplaner ses som levande dokument för att uppnå högre resultat vid genomförandet av projektet.

Genom att bilda organisationer över företagsgränserna kan risktagandet fördelas. Ett företag bär inte hela projektet själv om projektet skulle gå med förlust. Exploatörerna blir starkare gentemot kommunerna i arbetet med framtagningen av detaljplanerna än om de skulle agera som ensam exploatör. Företagen i organisationerna delar på gemensamma kostnader, exempelvis infrastruktur och övriga exploateringskostnader. Då kommunen väljer att lägger ut kostnaden för framdragnings av infrastruktur på exploatörerna eller bakar in kostnaderna för gemensamhetsanläggningar i exploateringskostnaden kan det diskuteras vem som egentligen står för dessa kostnader. Kommunens argument är att de inte vill belasta stadens skattebetalare, utan lägger istället ut kostnaden på exploatörerna, som i sin tur bakar in kostnaden i den totala projektkostnaden som regleras i försäljningspriset ut mot slutkunden. I konjunktursvängningar kan det vara svårt för exploatörerna att beräkna det kommande försäljningspriset. Mark kan köpas i högkonjunktur för att sedan säljas i lågkonjunktur. Läget är en viktig faktor i processen och just läget kan vara avgörande för om exploatörer ger sig in i exploateringsprocessen eller ej. Ett attraktivt markläge kan fungera som en säkerhet för att få tillbaka satsade pengar i de tidiga skedena, då exploatörerna känner sig garanterade att lyckas sälja slutprodukterna med vinst.

För att få ut maximalt av projektet bör det kontinuerligt genomföras marknadsanalyser för att se att det underlag som arbetas fram fortfarande är det som marknaden efterfrågar. Samtidigt underlättas arbetet om kringboende och kringliggande

verksamheter informeras kontinuerligt om den pågående exploateringen. Tillåts dessa även att framföra sina åsikter ökas acceptansen ytterligare, då upplevelsen blir att deras åsikt beaktas. Något som ofta prioriteras bort efter avslutat projekt är uppföljningen. Istället upplöses organisationen direkt efter avslutat projekt och nya formationer bildas för kommande projekt. Att följa upp projektet och klargöra vad som fungerat bra respektive mindre bra ger ett avstamp inför framtida projekt. Om tidigare problem inte lyfts fram för diskussion är det lätt att samma problem uppstår igen. Samtidigt är det lika viktigt att lyfta fram sådant som fungerat bra. Både positiva och negativa aspekter som framkommit kan vara lärdomar att ta med till framtida projekt, samt att det ökar motivationen för medarbetarna att få utvärdera och reflektera över avslutat projekt och dess resultat.

Även om den reala tiden för exploateringen inte kortas ner eller att kostnaderna för exploateringen ej minskas så upplever exploatörerna i de studerade fallprojekten att exploateringsprocessen har fungerat effektivare i jämförelse med tidigare erfarenheter av exploateringar. Arbetssättet i respektive projekt är en viktig faktor. Dessa arbetssätt har lett till att intressenterna skapat ett engagemang för projekten, bildat gemensamma värderingar och målbilder för slutresultatet redan från start. Vilket har lett till en positivitet i projekten som skapat grunden för värdeökningen av projektresultaten och denna faktor leder till en värdeökning i själva exploateringsprocessen.

Mycket av det som framkommit i denna fallstudie kan upplevas som självklarheter i det dagliga exploateringsarbetet, men är faktorer som lätt hamnar i skymundan och det tas förgivet att de är uppfyllda. Genom att tillsammans i organisationen klargöra och definiera olika skeden befinner sig samtliga intressenter på samma nivå av slutresultatet och alla har samma förutsättningar att arbeta med projektet. Ett öppet klimat och rak kommunikation inom organisationen leder till att acceptansen för exempelvis en utdragen överläggning från kommunens sida ökas. Samtidigt som kommunen behöver vara lyhörd och öppen för fastighetsutvecklarnas och exploatörernas åsikter och önsknings.





## 7 Fortsatt forskning

Denna studie har lagt grunden och lyft fram vilka faktorer som är av värde för fastighetsutvecklarna och för kommunens tjänstemän och dess kommunikation sinsemellan.

Under arbetsgång har en tydlig tendens visat på aktörernas medvetenhet av vikten av en mer välfungerande och effektivare exploateringsprocess i de svenska kommunerna. Samtidigt som fastighetsutvecklarna mer än tidigare lyssnar på externa intressenter och kommunernas tjänstemän blivit mer lyhörda för fastighetsutvecklarnas intressen och önskemål.

Fortsatt forskning skulle kunna undersöka om den påbörjade trenden håller, eller om det är tomma ord. Det är lätt att formulera önskingar och en vision, men en helt annan att leva upp till den. Ett fortsatt samarbete med Helsingborgs kommun och H+ projektorganisation skulle vara en bra utgångspunkt i en sådan forskning. Det är ett omfattande projekt där stora resurser har lagts just på att skapa ett gediget förarbete som ska leda till effektivare processer i kommande skeden samt till minskade konflikter mellan intressenter och till att skapa en ny attraktiv stadsdel för stadens alla invånare.

Relevanta faktorer att studera i den pågående utvecklingsprocessen är graden av öppenhet och hur projektorganisationen lyckas med att skapa ett intresse hos olika intressenter.



## 8 Referenser

- Adams, D. Disberry, A. Hutchison, N. och Munjoma, T. (2001): Urban redevelopment: contextual influences and landowner behavior, *Journal of Property Research*, **18**(3), 217-234.
- Anderson, R. (1999): 'Divided Cities' as a Policy-based Notion in Sweden, *Housing Studies*. **14**(5), 601-624.
- Barker, K. (2003): Review of Housing Supply, Securing our Future Housing Needs, Interim Report – Analysis, HM Treasury, London.
- Barker, K. (2004): Review of Housing Supply, Delivering Stability: Securing our Future Housing Needs, Final Report – Recommendations, London: HM Treasury.
- Bengtsson, C., Hjorth, M., Sandberg, H. och Thelander, Å. (1998): *Möten på fält*. Sociologiska institutionen, Lund.
- Bolt, G. (2009): Combating residential segregation of ethnic minorities in European cities, *J Hous and the built environment*. **24**(2009),397-405.
- Bourne, L. och Walker, D H T. (2005): Visualising and mapping stakeholder influence, *Management Decision*, **43**(5), 649-60.
- Boverket (2011): *PBL kunskapsbanken*, Myndigheten för samhällsplanering, byggande och boende.
- Bredberg, M. och Karlsson, M. (2007): *Samverkan mellan privata och offentliga aktörer under planprocessen gällande Västra Eriksberg*. Institutionen för bygg och miljöteknik, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.
- Briner, W., Geddes, M. och Hastings, C. (1999): *Projektledaren*. Svenska Förlaget liv och ledarskap ab, Stockholm.

- Bryson, J-R. och Lombardi, R. (2009): Balancing Product and Process Sustainability against Business Profitability: Sustainability as a Competitive Strategy in the Property Development Process. *Business Strategy and the Environment*. **18**(2), 97–107.
- Cadman, D. och Topping, R. (1995): *Property Development*. 4<sup>th</sup> edition, Spon, London.
- Clark, M., Berry, T., Spence, J., Nykiforuk, C., Carlson, M. och Blanchard, C. (2010): Key stakeholder perspectives on the development of walkable neighborhoods, *Health & Place*. **16**(2010), 43-50.
- Fellows, R. och Liu, A. (2003): *Research Methods for Construction*, 2<sup>th</sup> edition, Blackwell Publishing, Oxford, Great Britain.
- Cars, G. och Hårsman, B. (1991): Housing policy in transition, i Fredlunds (eds), *Swedish planning in times of transition*, Swedish Society for Town and Country Planning, Borås.
- Gehl, J. (2010): *Cities for People*. Island Press, Washington.
- Gillham, B. (2000): *Case Study Research Methods*, Continuum, London, Great Britain.
- Graaf, R och Dewulf, G. (2010): Applying the lessons o strategic urban planning learned in the developing world to Netherlands: A case study of three industrial area development projects, *Habitat International*. **34**(2010), 471-477.
- Guy, S. och Henneberry, J. (2002): *Development and Developers perspectives on property*. Blackwell Science Ltd, Oxford.
- Hayek, M. Arku, G. och Gilliland, J. (2010): Assessing London, Ontario´s Brownfield redevelopment effort to promote urban intensification, *Local Environment*, **15**(4), 313-318.
- Healy, P. Khakee, A. Motte, A. och Needham, B. (1999): European Developments in Strategic Spatial Planning. *European Planning Studies*, **7**(3), 339-355.

Henecke, B. (2006): Plan och protest, en sociologisk studie av kontroverser, demokrati och makt i den fysiska planeringen, Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet.

Henecke, B. och Olander, S. (2003): *Missnöjda medborgares säkerhetsventil, en studie av överklagade detaljplaner*, Avdelningen för Byggnadsekonomi och Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet.

Hulsbergen, E. och Stouten, P. (2001): Urban renewal and regeneration in the Netherlands Integration lost or subordinate, *City*. **5**(3), 325-337.

Jacobsen, D-I. och Thorsvik, J. (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Kalbro, T. och Lind, H. (2001): *Plan- och byggprocessen. Tidsåtgång och kostnader*. Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Kalbro, T. (2002): Rättsliga begränsningar för exploateringsavtal – en sammanfattning. Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Kalbro, T. (2007a): Markexploatering: Juridik, ekonomi, teknik, organisation. Nordstedts Juridik AB, Stockholm.

Kalbro, T. (2007b): Tidsfrister för myndighetsbeslut i plan- och byggprocessen: Frankrike, Nederländerna, Norge, Storbritannien och Tyskland. Avdelningen för fastighetsvetenskap, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Kalbro, T. (2009): Finansiering av infrastruktur. Svenska exploateringsavtal i jämförelse med Danmark, Finland, Nederländerna, Norge, Storbritannien, Tyskland och USA. Avdelningen för fastighetsvetenskap, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Kavi, J., Vartiainen, M. och Hailikari, M. (2003): Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations, *International Journal of Project Management*. **21**(2003), 571-582.

Kvale, S. och Brinkmann, S. (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

- Larsson, G. (1997): *Land Management, Public Policy, Control and Participation*. Swedish Council for Building Research, Stockholm.
- MacLaran, A. (2003): *Making Space: Property Development and Urban Planning*. Edward Arnold Limited, London.
- McMahan, J. (2007): *Professional property development*. Professional Publishing, New York.
- Meen, G. och Andrew, M. (2004): On the use of policy to reduce housing market segmentation, *Regional Science and Urban Economics*. **34**(2004), 727-751.
- Merriam Sharan, B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur Lund.
- Midgley, J. (2000): Exploring Alternative Methodologies to Establish the Effects of Land Area Designation in Development Control Decisions. *Planning Practice & Research*, **15**(4), 319-333.
- Miller, T. (1993): *Genomförandeavtal i exploateringsprocessen*. Boverket, Karlskrona.
- Monk, S. och Whitehead, C.M.E. (1999): Evaluating the economic impact of planning controls in the United Kingdom: Some implications for housing. *Land Economics*, 75(1), pp. 74-94.
- Nallathiga, R. (2010): Redevelopment of industrial land in urban areas: opportunities and constraints. A case study of textile mill land redevelopment in Mumbai, *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, **5**(14), 35-46.
- Olander, S. (2005): *Planprocessen, ett hinder för nyproduktion av bostäder*, Avdelningen för Byggnadsekonomi, Lunds Universitet.
- Olander, S. och Landin, A. (2005): Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects, *International Journal of Project Management*. **23**(4), 321-328.
- Olander, S. (2006): *External Stakeholder Analysis in Construction Project Management*, Avdelningen för Byggnadsekonomi, Lunds Universitet.

Olander, S., Johansson, R. och Niklasson, B. (2007): Aspects of stakeholder engagement in the property development process, Proceedings from the 4th Nordic Conference in Construction Economics and Organisation, Development Processes in Construction Management, Luleå, 2007.

Olander, S. och Landin, A. (2008a): Housing developer's perceptions of the planning process: a survey of Swedish companies, *International Journal of Housing Markets and Analysis*, **1**(3), 246-255.

Olander, S. och Landin, A. (2008b): A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process, *Construction Management and Economics*, **26**(6), 553-562.

Olander, S., Johansson, R. och Niklasson, B. (2010): Stakeholder engagement in real estate development, Kapitel 3 i Atkin, B. och Borgbrant, J. (eds), *Performance Improvement in Construction Management*, Spon Press, Oxon.

Riksdagens revisorer (2001): *Rapport 2000/01:14*, Riksdagens revisorer, Stockholm.

Rådet för Kommunal redovisning (2003): *Redovisning av kommunal markexploatering*. Mixi Print AB, Olofström.

Seyong-Kyu, H. (2001): Developing a community-based approach to urban redevelopment, *GeoJournal*, **53**(1), 39-45.

Silva, A.S. (2002): Indecision Factors when Planning for Land Use Change, *European Planning Studies*, **10**(3), pp. 335-358.

Sohtell, B. och Sundell, U. (1993): Genomförandevalt – inriktning mot ekonomiska regleringar LMV rapport 1993. Lantmäteriet, Gävle.

Trost, J. (2010): *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur AB, Lund.

Verhage, R. (2002): Local Policy for Housing Development, European experiences, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, UK.

Ward, K. (2003): The limits to contemporary urban redevelopment, *City, analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*, **7**(2), 199-211.

Wedegren, T. (1997): *Exploateringsavtal*. Stockholm: Faculty of Law, Stockholm University.

Yin, R. (2003): *Case Study research – Design and Methods*. 3<sup>th</sup> edition, Sage Publications, Thousand Oaks.

Yin, R. (2006): *Fallstudier – Design och genomförande*, Liber AB, Korotan Ljubljana, Slovenien.