

En ökad effektivisering av exploateringsprocessen utifrån intressenternas upplevelser

Helena Pålsson

Sammanfattning

Exploateringsprocessen är en viktig process för samhällsutvecklingen och för effektiviteten av den byggda miljön. 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. En effektivare planprocess skulle vara karaktäriserad av en beslutsprocess som tar bredare hänsyn till de kostnader och nyttor som uppkommer av en föreslagen bebyggelse.

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.

För att minska fokuset på att leta fel har detta forskningsprojekt valt att studera de positiva faktorerna i exploateringsprocessens tidiga skeden, med syfte att lyfta fram positiva och värdeskapande faktorer. De studerade projekten har upplevts som lyckade både 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. 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.

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.

Vilka faktorer är det då som ligger bakom den positiva upplevelsen? Utifrån de genomförda fallprojekten är det några faktorer om 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 drivkraften 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.

Genom att tillsammans i organisationen klargöra och definiera olika skeden befinner sig samtliga intressenter på samman 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 önskningsar.