

UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Sentrumsløftet- et offentlig/privat samarbeid

En studie av det offentlig-private samarbeidet mellom Tromsø kommune og Næringsforeninga i Tromsøregionen

—

Sanja Kubat

Masteroppgave i samfunnsplanlegging og kulturforståelse - Mai 2016



Forord

Å skrive forord betyr at den nesten seks års lange perioden som student er over. Det å studere samfunnsplanlegging og kulturforståelse har vært en lang og lærerik prosess. Ved Universitetet i Tromsø har jeg hatt æren av å lære av mange dyktige fagfolk opp gjennom disse årene.

Jeg vil takke alle på vårt institutt for flotte år jeg har hatt som student. Jeg har også hatt æren av å studere med en del flotte og dyktige folk, som også har bidratt til en fin student tid og ønsker dem alle lykke til videre i livet.

Jeg vil spesielt takke min veileder Torill Nyseth for all hjelp i forbindelse med oppgaven.

En spesiell takk rettes også til mine kjære foreldre, som hele livet har støttet meg og minnet meg på hvor viktig utdanning er.

For meg, som er født i et annet land enn Norge, har det å få studere vært noe jeg alltid kommer til å være takknemlig for. Det har ikke vært en enkel prosess, og det har vært en ekstremt bratt opplærings kurv på masterstudiene, men jeg har studert noe jeg har trivdes veldig med.

Nå er jeg klar for å avslutte studietiden og gå inn i en ny epoke i livet.

Sanja Kubat,

Tromsø, 18.05.2016

Sammendrag

Sentrumsutvikling har spesielt vært i vinden de siste årene. Tenker man på den viktigste delen av en by, tenker man gjerne på sentrum. Sentrum har historisk sett også alltid blitt sett på som byens viktigste møte- og handlested.

Pilotprosjektene med dette tema som foregikk i perioden 2003-2006, som var støttet av Miljøverndepartementet, ga en rekke gode innspill og erfaringer i forbindelse med å styrke sentrum i byene. Disse var en oppfølging av Stortingsmelding nr. 23(2001-2002) og tok for seg fem byer: Drammen, Notodden, Tvedestrand, Stavanger og Tromsø.

I Tromsø har man hatt prosjektet Framtidens byer (2008-2014), men under den politiske behandlingen av Sentrumsplanen ga kommunestyret uttrykk for et ønske om å få utarbeidet en mer handlingsrettet del for sentrum, og dette var startet for samarbeidet mellom Næringsforeninga i Tromsregionen (NFTR) og Tromsø Kommune som fikk navnet «Sentrumsløftet».

Prosjektet skulle i utgangspunktet vare til 2015, men Sentrumsløftet forsvant etter hvert, og det ble uttrykt at det var fordi forprosjektet nå var over og man ventet på videre handling og ressurser fra kommunen. Som bevis på dette samarbeidet står blant annet deler av det nye Mack-kvartalet og Kysthuset ferdig.

Selve prosjektet framstår som vellykket, men NFTR har i ettertid uttrykt misnøye med at kommunen ikke har tatt dette videre. Når det offentlige og private møtes og samarbeider om en by, er det ofte forskjellige måter å se den på og dette kommer også til uttrykk i oppgaven.

Sentrumsløftet har i perioden denne oppgaven ble skrevet ikke vært nevnt så mye, og informantene uttrykte at det ble satt på hold, men da det siste intervjuet ble gjort, ga informanten beskjed om at møtene fortsetter. Samtidig er det flere aktive planer som springer ut av Sentrumsløftet, men samarbeidet virker å være på hold. Det gjenstår å se om det blir blåst liv i dette igjen, eller om samarbeidet sakte men sikkert forsvinner.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	1
1.1	Tema, forskningsspørsmål og problemstilling.....	1
1.2	Planlegging og bærekraftig utvikling	4
2	Bakgrunn	8
2.1	Tromsø by/kommune	9
2.2	Plansystemet og kommuneplanen i Tromsø.....	11
3	Byutviklingstrender – Pilotprosjekter (sentrumsutvikling), Fremtidens byer	19
3.1	Pilotprosjekter	19
3.2	Sentrumsløftet stiger fram under «Framtidens byer» i 2010	22
4	Sentrumsløftet- «Et løft i sentrum løfter hele Tromsø»	24
4.1	Sentrumsløftet.....	24
4.2	Handlingsplanen og kjøpesentermodellen	25
4.3	Næringsforeninga og dets rolle i Sentrumsløftet	32
4.4	BID- Business Improvement District	33
5	Teoretiske perspektiver på sentrumsutvikling	37
5.1	Samstyring/governance	37
5.2	Partnerskap og offentlig-privat samarbeid (OPS).....	41
5.3	Samarbeidsplanlegging: DIAD-modellen.....	42
6	Metode.....	47
7	Analyse av samarbeidet og funn.....	57
7.1	Byutvikling.....	58
7.2	Et offentlig-privat samarbeid	63
8	Konklusjon og viktigste funn	77

1 Introduksjon

«Sentrum er byens hovedarena for handel, offentlig- og privat tjenesteyting, kultur og opplevelser.»

(Norsk sentrumsutvikling)

Som sitatet ovenfor fra nettsiden til norsk sentrumsutvikling beskriver, oppfattes sentrum på alle måter som den viktigste delen av en by. Den skal tiltrekke seg publikum i form av innbyggere, kunder, turister, næringsdrivende og andre. For en by er det derfor mye å vinne på å ha et attraktivt sentrum. Sentrumsutvikling har vært et sentralt tema i en lengre periode nå i nær sagt alle typer byer og uavhengig av hvilke problemer og utfordringer den enkelte by står overfor. Selv om sentrumsutvikling blir ansett som et viktig tema i byutvikling, er det fortsatt ikke nok teori viet til dette.

Utvikling og fokus på sentrum er i stedet pålagt av myndighetene som ønsker at byene og kommunene skal legge større vekt på samarbeid for å styrke sine bysentra.

Sentrum er byens og tettstedets historiske tyngdepunkt, med stedegen karakter og ofte med stor betydning for folks identitet og tilhørighet til stedet. (Tennøy et al, Plan 2/2015)

1.1 Tema, forskningsspørsmål og problemstilling

Byplanlegging har vært noe som har fanget mitt interesse i løpet av fem år med studiet og noe jeg tidlig besluttet å skrive masteroppgave om. Prosesser rundt byplanlegging, vedtakelse av planer, styring og utbygging har alltid virket spennende og interessant. Som en innbygger i Tromsø, som tilbrakte mye av fritiden i sentrum, har jeg tatt meg selv i å legge merke til endringer, utbyggingsprosjekter og lignende. Det var interessant å se hvordan det utviklet seg fra periode til periode, og følge med på bestemte deler og bestemte bygg. I mine øyne var

sentrum det som naturlig falt som byens viktigste møtested, handelssted og kultursted. Avtaler blant venner og bekjente om hvor man skulle møtes, ble alltid gjort en plass i sentrum; der har man alt fra kaféer til barer, butikker og i tillegg er det et uteområdet, med en fin gågate og sitteplasser ute.

I mellomtiden ble jeg også ansatt på Jekta Storsenter, som mange klandrer for at et døende sentrum, noe som har fanget interessen min ytterligere. Da begynte jeg å tilbringe mye tid på Jekta i stedet, og gikk fra å være veldig observerende i sentrum, til å kunne se ting fra det andre perspektivet, nemlig fra det store kjøpesenters perspektiv i stedet for sentrums. Jeg fikk et innblikk i organiseringen av kjøpesenteret, hvordan samarbeid og ledelse foregår og kunne sammenligne alt dette med f.eks Nerstranda, kjøpesenteret i sentrum. Var Jekta virkelig noe å bekymre seg over? Stemte det at Jekta dro handelen ut av sentrum?

I media virket alt litt mørkt en periode, da man stort sett kunne lese om butikker som flyttet ut av sentrum og inn på Jekta. Bilder av tomme lokaler og tomme gater var nok til å gjøre enhver innbygger i Tromsø bekymret. Det er vel ingen som ønsker et dødt sentrum?

Dette var uten tvil noe jeg ønsket å se nærmere på; i tillegg til å virke spennende og interessant var dette noe som var høyst aktuelt og fortsatt er.

Tromsø er ikke den eneste byen som har fått et kjøpesenter utenfor bysentrum som har påvirket handelen og livet i selve sentrum. Dette blir også nærmere belyst senere i oppgaven.

I dag snakkes det i Tromsø gjerne om et «levende sentrum». Det diskuteres og debatteres mye i lokale aviser og digitale medier om hvorvidt Tromsø sentrum dør ut eller fortsatt «lever». Her er det mange delte meninger. Mens en del av befolkningen har sentrum tett mot brystet, forsvarer det og bruker det, er den andre delen av befolkningen sikker på at sentrum er i ferd med å dø ut. Tomme lokaler og butikker som flytter inn på kjøpesenteret Jekta er de viktigste grunnene til at de mener Tromsø sentrum ikke har så lenge igjen å leve.

Næringslivsforeninga forsvarer sentrum med å si at «et ledig lokale er ikke synonymt med sentrumsdød», men at et sentrum er i stadig endring og utvikling, og at de tomme lokalene heller burde gi nye impulser og utfordringer som igjen vil bidra til at sentrum utvikles på en positiv måte.

Sentrumsutvikling, samt partnerskap og ulike samarbeidsformer i planlegging er svært aktuelt for tiden, og ved å bruke det aktuelle Sentrumsløftet som case ønsker jeg å analysere og bidra til videreutvikling av teorier knyttet til sentrumsutvikling.

Problemstillingen er: Sentrumsløftet- en studie av det offentlig-private samarbeidet mellom Tromsø Kommune og Næringsforeninga i Tromsøregionen (NFTR).

Forsknings spørsmål som skal besvares i oppgaven: Hvordan fungerte samarbeidet? Kan man si at prosjektet er/var en suksess, og samarbeidet vellykket? Hva som må til for at man skal lykkes med slike samarbeid i framtiden?

Oppbygging av oppgaven

Oppgaven starter med bakgrunn for tema, Tromsø by/kommune og presentasjon og analyse av kommuneplanen for Tromsø kommune.

I kapittel 3 blir noen byutviklingstrender tatt fram som en del av den viktige jobben med å utvikle sentrum i byene i Norge. Her blir noen pilotprosjekter som foregikk i 2006 i fem byer presentert, men «Framtidens byer» og Byutviklingens År.

Kapittel 4 tar for seg Sentrumsløftet og bakgrunnen for det, kjøpesentermodellen og litt om BID (Business Improvement District) som nevnes først og fremst i hovedrapporten for Sentrumsløftet, men er også å finne både på Næringsforeningen sin nettside og hos NSU (Norsk Sentrumsutvikling) og Norsk sentrumsforum. BID er noe som ikke er helt implementert i Norge enda, men det virker som mange er positive til at den, tilpasset norske forhold, kan føre til god sentrumsutvikling.

Teoretiske perspektiver som samstyring/governance, nettverksstyring presenteres i teorikapittelet, og der kommer også teorier om partnerskap og offentlig-private samarbeid inn. DIAD-modellen for samarbeidsplanlegging kommer tilslutt i dette kapittelet.

Metoden blir presentert i kapittel 6, der det skrives om hva slags metoder som ble brukt i undersøkelsene. Begrunnelse for bruk av Intervju, dokumentanalyse og validitet/reliabilitet blir tatt opp og vurdert/analysert.

Kapittel 7 kommer som en presentering av sentrale funn samt analyse av disse i forhold til de teoretiske perspektivene som ble tatt opp i kapittel 5. Til slutt kommer konklusjonen og avslutningen. Litteraturliste og vedlegg (intervjuguide) er å finne aller sist i oppgaven.

1.2 Planlegging og bærekraftig utvikling

Utfordringene knyttet til planlegging av byer og kommuner er felles for land som er like i økonomisk system og status, men hvert land og deres byer og kommuner innenfor grensene støter på ulike problemer relatert til politikk, økonomiske forhold osv. Norge og kommuner og byer i Norge vil stå overfor litt andre utfordringer enn f. eks byene i Storbritannia.

Utfordringene varierer og avhenger av byens/kommunens størrelse, basisnæringer, økonomi og ikke minst geografiske posisjon. En liten kystkommune vil ha andre funksjoner og mål enn f.eks en større landkommune, dermed vil de også takle disse forskjellig og utvikle strategier med utgangspunkt i det. I «Utfordringer for norsk planlegging» snakkes det om storbyen, den mellomstore kommunen og mindre kommuners utfordringer for å kunne skille mellom hovedutfordringer i den norske sammenhengen. Det dreier seg om å identifisere og kartlegge problemer og utfordringer, for å kunne finne fram til relevante løsninger.

Dagens norske planlegging er stort sett bygd på erfaringene fra gjenreisningen av Nord-Norge etter 2.verdenskrig. Da stod fokuset på moderne infrastrukturbygging og industrireisning for å bygge opp en velferdsstat. Bygningsloven av 1965, samt plan-og bygningsloven av 1985 har gitt et rammeverk for planleggingen. Plan-og bygningsloven av 1985 ble revidert i 2008 til å omhandle flere felt og utfordringer ved samfunns-og arealplanlegging både på nasjonalt, regionalt og kommunalt nivå og introduserer nye tema, blant annet miljø og helse (Aarsæther et al 2012). «Loven skal fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og framtidige generasjoner. Planlegging etter loven skal bidra til å samordne statlige, regionale og kommunale oppgaver og gi grunnlag for vedtak om bruk og vern av ressurser.» står det blant annet om loven på regjeringen sin nettside.

Bærekraftig utvikling har også kommet inn som et viktig nytt tema; planleggingen skal være bærekraftig, det skal planlegges for flere år fram i tid, og både prosessen og resultatene skal være best mulig. Samtidig skal det tas hensyn til universell utforming, medvirkning og estetikk. Dette åpner for mange tema og mange diskurser innenfor planleggingsteorien. I sær

har planleggingsteorien vært opptatt av hvordan planlegging kan foregå mest mulig demokratisk og samtidig oppnå resultater som passer både for den enkelte, samfunnet og generasjoner i fremtiden?



Figur 1.1: enkel definisjon av planlegging fra kommunetorget.no

Fokus på sentrumsutvikling

«Et godt og levende sentrum er nøkkelen til en miljøvennlig byutvikling...Sentrum har ofte en god og markant beliggenhet ved elv, sjø eller fjord og et mangfoldig innhold, med spennende spor fra fjern og nær fortid». Regjeringen.no

«Et mangfoldig og velfungerende sentrum er den viktigste arena og møtested i en bærekraftig by» (Innledning, Sentrumsplanen for Tromsø). Et sentrum skal være den viktigste delen av en by. Med sentrum menes «byens mest sentrale møtested og område for handel, kulturaktiviteter og underholdningstilbud, privat og offentlig tjenesteyting». (regjeringen.no, dokument «utfordringer og mål», sentrumsutvikling) Den skal gjenspeile byens kulturtilbud,

næringsliv, turismemuligheter og er samtidig en helhet av transport, byrom, bolig og næring. For å få til et harmonisk bysentrum må disse koordineres på best mulig måte. Slik det er beskrevet i den ovennevnte innledningen til Sentrumsplanen for Tromsø, er det mange behov som skal ivaretas generelt i byplanlegging, men da spesielt bysentrum der man på den ene siden har investeringer og på den andre siden offentlig styring. «*Fysisk planlegging i seg selv skaper ingen vekst, men gir rammer for den utviklingen som finner sted*» og et velfungerende bysentrum er avhengig av et slikt rammeverk samt vilje til investering og samarbeid, og dette er noe som kommer til uttrykk senere i oppgaven.

Sentrumsutvikling har blitt satt på agenda de siste årene. Det argumenteres for at ved å styrke sentrum styrker man byens identitet; det er gjerne i sentrum man oppdager sjelen til byen, dets historie. Regjeringen.no har også argumentert for at man vil unngå den amerikanske «drive-in-byen» hvor man er avhengig av bil ettersom mange bor utenfor bysentra og ut i landskapet. For å oppnå bærekraftig utvikling må det legges fokus på at de viktigste delene av byen, som ligger i sentrum, lett kan nås ved gange, sykkel eller kollektiv trafikk. Samtidig tiltrekker et godt sentrum seg gode investorer som er villige til å gi penger for å utvikle det. Det er mange ressurser som kan brukes, og det er mye som allerede har blitt bygd og investert i som burde tas vare på.

Regjeringen oppfordrer god sentrumsutvikling og større fokus mot sentrum, og på deres nettsider finnes ulike dokumenter som skal guide kommunene/byene mot en positiv sentrumsutvikling. Det er også gitt råd om hvordan sentrumsplanen burde legges opp.

Å planlegge og bygge i sentrum er annerledes enn resten av byen; i sentrum skal det tas hensyn til de historiske byggene, man skal planlegge og bygge grønt, tilrettelegge for god handel, sørge for et godt kollektivt transporttilbud. For å minske bruk av bil i sentrum, burde de viktigste delene av byen som servicefunksjonene, arbeidsplassene, skolene og møtstedene for fritids- og kulturaktiviteter «*plasseres i tilknytning til sentrene slik at de kan nås med kollektivtransport, til fots eller på sykkel*». ¹

Her er det mange som skal ha noe å si. Grunneiere, investorer, næringslivet samt statlige og fylkeskommunale institusjoner investerer og iverksetter mens kommunen har planmyndighet, dermed er det utrolig viktig med god og konkret planlegging og gjennomføring, og et godt

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/t-1322-sentrumsutvikling/id87531/>

samarbeid mellom disse.

Stortinget har gjennom Stortingsmelding nr.29 (1996-97) om Regional planlegging og arealpolitikk allerede behandlet nasjonale mål og prinsipper for miljøvennlig sentrumsutvikling. *Ressursvennlig og mangfoldig arealbruk* peker på viktigheten av arealbruk i sentrum; det skal for eksempel ikke lenger bygges kjøpesentre utenfor sentrum, gamle sentrale arealer som ikke lenger er i bruk skal utnyttes på en annen måte, og det skal stimuleres til flerbruk av areal og bygning slik at man får et stort mangfold av funksjoner og variasjoner i aktiviteter i sentrum. Som et viktig punkt, og som allerede nevnt, er *miljøvennlig* transport noe som burde være i fokus; et godt utviklet kollektivtransport, samt universell utforming og tilrettelegging for bruk av sykkel, og ikke minst parkering er viktige tema her. Regjeringen anbefaler at parkeringen for besøkende, samt parkeringshus burde lokaliseres i utkanten av sentrum og i nærheten av gågater slik at man begrenser bruken av bil i de sentrale delene mest mulig. Samtidig skal man investere i gater, plasser og parker og gjøre sentrumsområdene vakre, trygge og trivelige. «*Det offentlige rom må sikres høy bruksmessig og miljømessig kvalitet*». Detaljer som kiosker, søppelkasser, benker, skilt og reklame kan virke små, men har mye å si for sentrumsområdet som helhet, både utseende- og miljømessig.

Hva med historiske bygg? Sentrum har som regel vært et møtested for folk lenge før byen utviklet seg til å være det den er i dag; og da sitter man gjerne igjen med mange fine, historiske bygg som forteller en historie. Disse skal tas vare på og sikres, og alt det nye som skal bygges må passe til gamle bygg og omgivelsene. Samtidig skal man bygge flere boliger i nærheten av sentrum og i selve sentrum, slik at man minsker bruk av bil, men beboere i og nært sentrum kan løfte et sentrum på mange måter; de sikrer liv i sentrum til u like tider, de bryr seg om området de bor, engasjerer seg ofte og vil ofte ha stor interesse av å løfte kvaliteten på omgivelsene.

Her ligger også mange av utfordringene, hvordan sikre disse gamle, historiske bygg og områder samt bygge nytt og miljøvennlig? Byene og tettstedene har ulike utfordringer og ulike kvaliteter, dermed har de ulike ting å ta seg av. For å få til en god, miljøvennlig utvikling, er det derfor nøye med god planlegging og god gjennomføring. Kommunene med sterk vekst har som hovedoppgave å styre aktivitet og investeringer inn i ønskede spor, mens kommuner som opplever stagnasjon må jobbe for å øke interessen for å investere i sentrum for å sikre vekst.

2 Bakgrunn

Et godt sentrum styrker hele byen. I Tromsø er det flere prosjekter og initiativer som forsøker å gi Tromsø sentrum et løft ettersom både politikerne og andre med interesser i byen ser at det er viktig å ha et sterkt sentrum. Tromsø, som har en gunstig beliggenhet i nord, er Nord-Norges største by, og fungerer som et knutepunkt og som møteplass for en rekke grupper, fra turister til , fiskere eller profesjoner som er sterke i Nord; for dets innbyggere er det en møteplass og et handelssted, men Tromsø opplever stor tilstrømming av folk til enhver tid, i forbindelse med konferanser, idrett- og kulturarrangementer og lignende.

Ettersom Tromsøs befolkning vokser raskt, og har gjort det lenge gjør dette at byen må tilpasse seg de endringer som følger av veksten. I Tromsø har byutvikling vært debattert i lang tid, både blant byens innbyggere og i profesjonelle fora. En bekymring mange har gitt uttrykk for er et døende sentrum. Aktører i det politiske miljø og i næringslivet er imidlertid mer opptatt av å holde på tanken om et levende og kompakt sentrum. Avisinnlegg, debatter på sosiale medier og på avisenes nettsider er mange om dette temaet; alt fra politikere, til innbyggere med interesse for byutvikling og redaktører og journalister ytrer sin mening om hvorvidt sentrum er i ferd med å dø ut, samtidig som aktuelle utbyggingsprosjekter får stor oppmerksomhet. Sett fra publikums perspektiv har det siden desember 2014 vært lite liv i Sentrumsløftet. (en eller to setninger om Sentrumsløftet).

Først og fremst skal kapittelet gi en innsikt i Tromsø som by, kommune og byregion, før det går inn på kommuneplanen, den aktuelle samfunns- og arealplanen, og samfunnsplanens viktige aspekter dras fram.

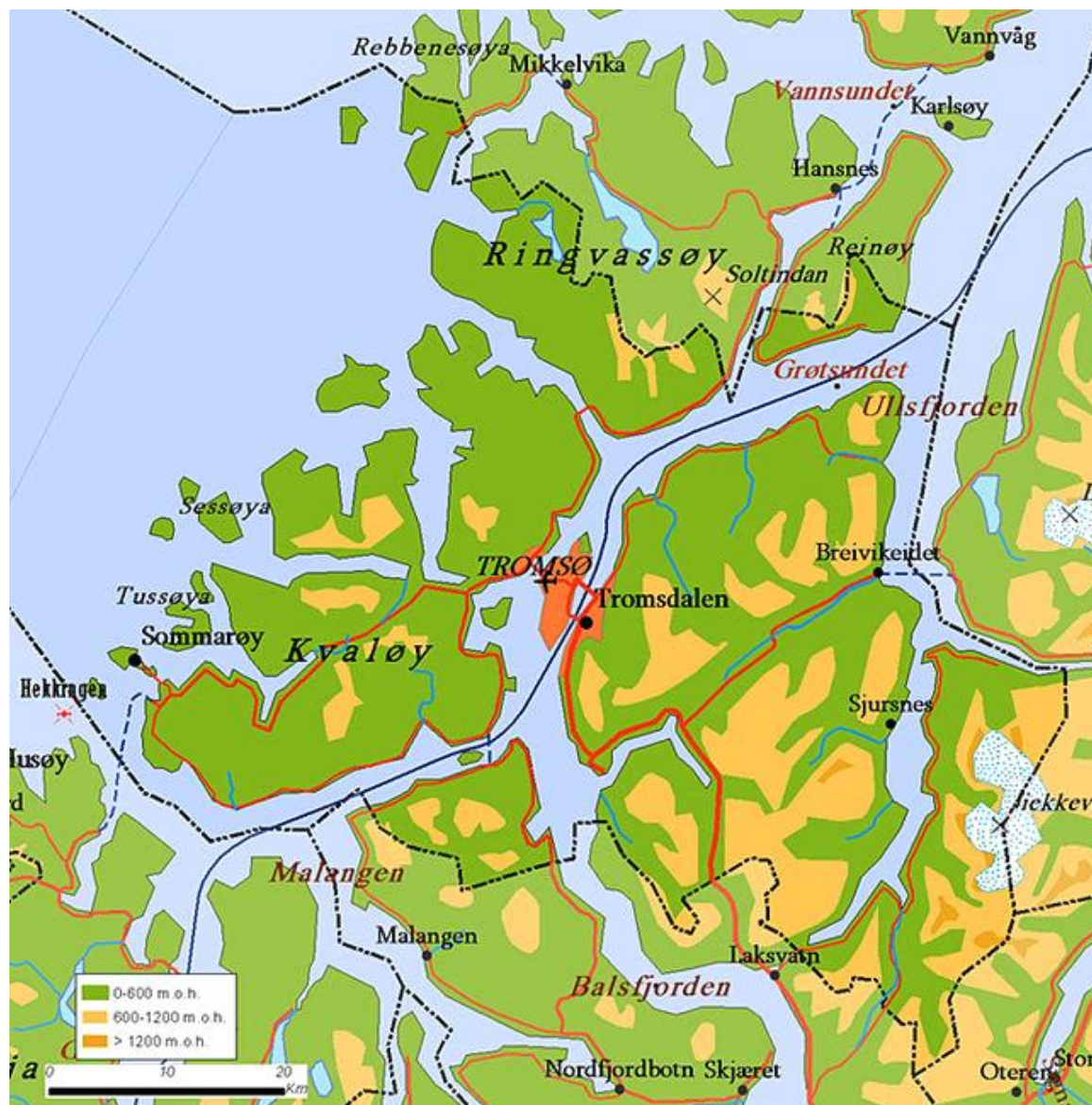
Deretter følger drøfting av Sentrumsplanen som er en viktig bakgrunnsfaktor for prosjektet Sentrumsløftet. Sentrumsløftet sprang ut av den allerede eksisterende Sentrumsplanen som et forsøk på en mer handlingsbasert strategi for Tromsø sentrum.

2.1 Tromsø by/kommune

Tromsø kommune ligger i Troms fylke, og er Nord-Norges største by med 73 480 innbygger per 1.januar 2016.² Kommunen omfatter Tromsøya, Kvaløya, søndre del av Ringvassøya, Reinøya og Rebbenesøya med småøyene utenfor, samt det meste av fastlandet mellom Balsfjorden og Ullsfjorden, også fastlandet på vestsiden av Balsfjordens munning (Malangshalvøya) og østbredden av Sørfjorden, Ullsfjordens innerste del.³ By-området består av Tromsøya, Kvaløysletta på Kvaløya og Tromsdalen som en del av fastlandet på den andre siden. (Se kart under), mens selve sentrum er relativt kompakt og strekker seg fra Hålogaland teater i sør til bukta i nord (sjekk dette med sentrumsplanen – er ikke helt sikker på hva man regner som sentrum).

² <http://ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar-per-1-januar/2016-02-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=256001>

³ <https://snl.no/Tromsø>



Figur 2.1: Kart over Tromsø by/kommune/region

Tromsø er på mange måter et knutepunkt; det er lokale og regionale båter, busser samt Hurtigruten som har anløp i byen. På vestsiden av Tromsøya ligger også flyplassen (Tromsø lufthavn Langnes). Tromsø er dessuten endepunkt for E 8 fra Finland med tilknytning til E6 i Nordkjosbotn (innerst i Balsfjorden). Tromsø er også på mange måter Nord-Norges hovedstad; før Universitetet i Nordland har Universitetet i Tromsø (nå Norges Arktiske Universitet) vært det eneste universitetet i Nord-Norge, og universitetet er knyttet til en del vitenskapelige institusjoner som Værvarslinga for Nord-Norge, Nordlysobservatoriet, Tromsø museum og Universitetssykehuset i Nord-Norge. Tromsø er nylig også blitt hovedsete for Arktisk råd samt Norsk Polarinstitutt som ble flyttet fra Oslo til Tromsø i 1998. Sparebank 1

Nord-Norge har også sitt hovedsete i Tromsø. Tromsø er også fylkeshovedstad. Fylkeskommunens administrasjon og fylkesmannen i Troms er begge i Tromsø. (snl)

Det vakre og til dels spektakulære landskapet som omkranser byen gjør byen populær både blant turister fra andre steder i Norge og internasjonale turister som kommer for å oppleve naturen eller det rike kulturlivet byen har å by på. Byen opplever f.eks tilstrømming av nordlys- turister hele vinterhalvåret. Norges arktiske universitet (Universitetet i Tromsø), verdens nordligste universitet ligger også i Tromsø, og det har bidratt til å utvikle studentbyen Tromsø som i tillegg til studenter fra hele Norge også tiltrekker seg mange internasjonale studenter. Tromsø har mange roller; Nord-Norges hovedstad, hjemby for verdens nordligste universitet, samtidig er Tromsø en del av Nordområde-politikken og Barents- regionen. Dette viser at det er mye planleggingen i Tromsø må forholde seg til.

2.2 Plansystemet og kommuneplanen i Tromsø

For å kunne forstå kommunenes oppgaver og rolle i planlegging, er det viktig å gå inn på struktur og oppbygging av dets politiske system og litt inn på de forskjellige planene som er vesentlige for byplanlegging. Siden oppgaven konsentrerer seg rundt en case om Tromsø kommune, så vil de ulike delene i dette kapittelet også ta for seg de konkrete planene i Tromsø kommune.

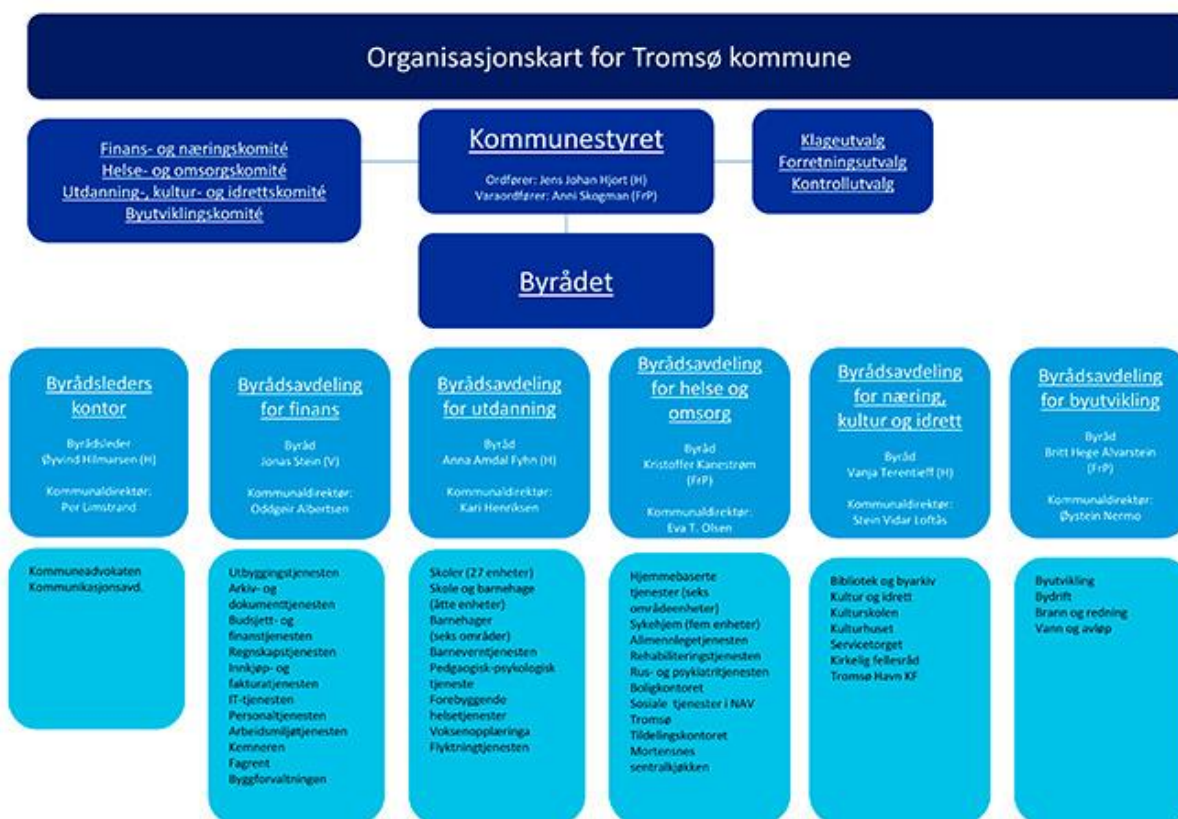
Strukturen i det kommunale plansystemet og oppbygging av organiseringen i Tromsø kommune

Etter plan og bygningsloven er det kommunen som har ansvaret for å utarbeide en kommuneplan.

Det er også kommunen som bestemmer om det skal gjennomføres en full kommuneplanrevisjon av alle delene, eller bare noen deler av kommuneplanen og hva den skal gå ut på.

«Planleggingen skal stimulere og samordne det fysiske, miljømessige, økonomiske, sosiale, kulturelle og estetiske utviklingen i kommunen, og sikre befolkningen muligheter for påvirkning av kommunens utvikling». (kilde)

Et kommunestyre er kommunens øverste organ, et formannskap er dets utøvende organ (med unntak av kommuner/fylkeskommuner som har innført den parlamentaristiske modellen) samt ordfører som deres formelle leder og ulike former for politiske underutvalg. Figuren nedenfor viser organiseringen av Tromsø kommune. Kommunen er i ferd med å avvikle parlamentarismen og gå tilbake til formannskapsmodellen igjen.



Figur 2.2: organisasjonskart for Tromsø kommune (tromso.kommune.no)

Kommunestyret/bystyre/fylkesting er det øverste politiske organ i kommunen og fylkeskommunen, og er ansvarlig for all kommunal virksomhet. Kommunestyret har ansvaret for årsbudsjett og kan delegerer videre saker som ikke er «prinsipielle». Hva som regnes som prinsipielle sak og saker kommunestyret har ansvaret for varierer fra kommune til kommune. (Jacobsen, 2009). De minste kommunene skal ha minst 11 medlemmer, mens de største skal ha minst 52 medlemmer, så dette varierer også fra kommune og kommune ettersom et minimumskrav regnes ut fra antall innbyggere i kommunen. Tromsø kommunestyre har 43

medlemmer⁴ og har overført en del makt og innflytelse til byrådet gjennom delegering av en rekke fullmakter. På nettsiden deres blir det også påpekt at kommunestyret ikke kan overføre ansvaret for kommuneplan, økonomiplan og årsbudsjett, valg av styringsform, valg av byråd, medlemstallet i kommunestyret og valg av ordfører og varaordfører ettersom disse allerede er definert i kommuneloven. Kommunestyret møtes en gang i måneden, og bestemmer selv «...*hvilke faste utvalg og komiteer som skal opprettes og velge medlemmer til disse*». Alle møtene er tilgjengelige på web-tv og blir direkteendt. (tromso.kommune.no)

Byrådet har det øverste ansvaret for driften av kommunen, ettersom Tromsø kommune er blant kommunene og fylkeskommunene som følger den *parlamentariske* styringsformen (blant kommuner har vi også Oslo og Bergen, og blant fylkeskommunene har vi Nordland, Troms, Nord-Trøndelag og Hedmark).

Kommuneplanen omfatter alle viktige mål og oppgaver i kommunen og skal ivareta kommunale, regionale og nasjonale mål, samt interesser og oppgaver. I tillegg til kommuneplan, utarbeider kommunen en rekke kommunedelplaner for bestemte områder, temaer eller virksomhetsområder (idrett og kultur, sentrum o.l.)

Kommunen skal ha en samlet kommuneplan som omfatter samfunnsdel med handlingsdel og arealdel. (PBL §11-1)

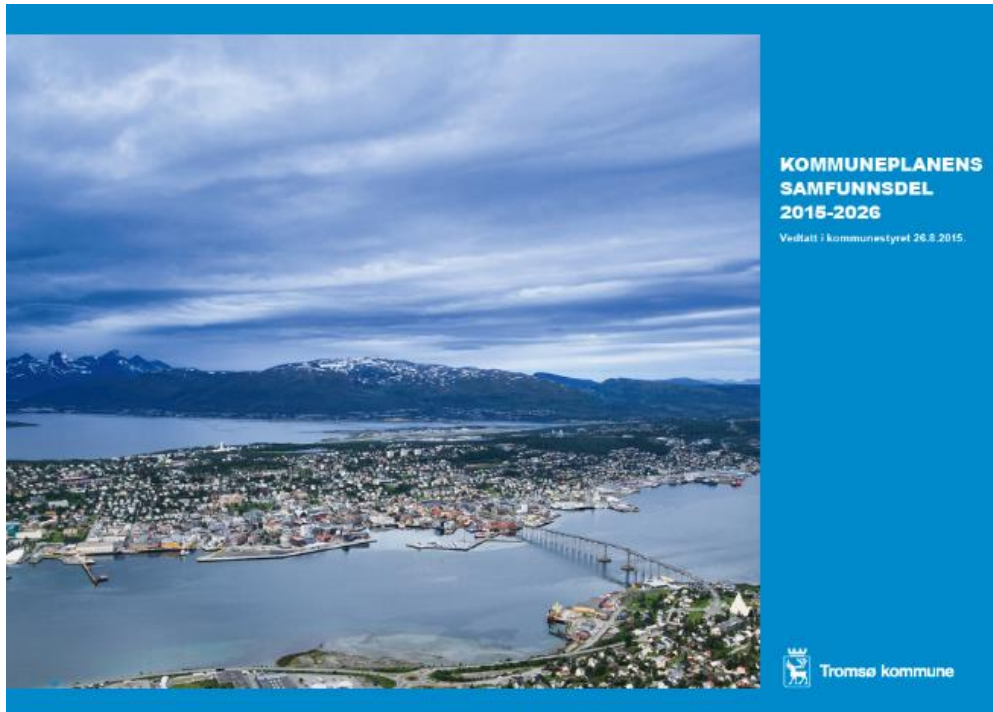
Kommuneplanens handlingsdel skal gå inn på det konkrete; hvordan planen skal følges opp de fire påfølgende år eller mer, og revideres årlig.

Kommuneplanens samfunnsdel (2015-2026)

Kommuneplanens nye samfunns- og arealdel ble vedtatt i kommunestyret 26.08.2015. Denne ble lagt ut til høring i seks uker, kunngjort i kommunens fellesannonse, ble gjort tilgjengelig via kommunens nettside, men også sendt ut til både statlige, regionale og offentlige instanser, bydelsråd, utviklingslag, lokale lag, foreninger, interesseorganisasjoner samt kommunale råd, utvalg og foretak (Kommuneplanens samfunnsdel, s.4) i henhold til plan og bygningslovens §5-2 om medvirkning og høring og offentlig ettersyn, og §11-14: «*Forslag til kommuneplanens samfunnsdel og kommuneplanens arealdel sendes på høring og legges ut til*

⁴ <http://www.tromso.kommune.no/kommunestyret.121666.no.html>

offentlig ettersyn, kunngjøres i minst én avis som er alminnelig lest på stedet og gjøres tilgjengelig gjennom elektroniske medier.»



Figur 2.3: Forsiden til kommuneplanens samfunnsdel.

De overordnede mål i Tromsø kommunes kommuneplan er følgende:

1. Skape grunnlag for en offensiv næringsutvikling og vekst i kommunen.
2. Kommunens sterke vekst skal møtes på mest mulig bærekraftig og miljøvennlig måte , med en infrastruktur som er robust mot de forventede klimaendringene.
3. Tromsø kommune vil videreutvikle helse- og omsorgssektoren med sikte på god kvalitet og framtidsrettet struktur.
4. Tromsø kommune skal være en god kommune å vokse opp i for alle barn og unge.

Dokumentet er bygd opp slik at man tydelig finner fram til hovedmålene videre i teksten, og hver av hovedmålene er nøyaktig presentert med hovedutfordringer og delmål, og hvert

delmål inneholder strategier og tiltak for å nå disse.

Denne samfunnsplanen, som den tidligere, legger også vekt på at selv om kommunen er utvikler og tilrettelegger betyr ikke det at kommunen styrer utviklingen alene; inkludering av og samspill og samhandling med forskjellige aktører i nærings- og kulturliv, frivillig sektor og andre offentlige virksomheter skal gi bedre utvikling og er viktig for å få et velfungerende demokrati (s.9). Sterkt i fokus i dokumentet er også den kraftige veksten kommunen opplever. Vekst er positivt for en kommune og gir mange gode muligheter, men også en god del utfordringer. I Tromsø kommune er «...utfordringen fremover å øke verdiskapning og sysselsetting gjennom å utvikle privat næringsvirksomhet, spesielt bedrifter som selger tjenester og varer utenfor Tromsøregionen.» (s.9).

Under det første hovedmålet (se punkt 1 under hovedmål ovenfor) er hovedutfordringene:

- Nyskaping og gründerånd i en internasjonal næringsby
- Bolyst gjennom kultur, idrett og livskvalitet
- Tydelig internasjonal profil
- Velfungerende regionhovedstad og vertskapsrolle

Et av delmålene er å «styrke Tromsøs rolle som Arktisk hovedstad og delta aktivt i nordområdepolitikken». Tromsøs rolle som Arktisk hovedstad gir både utfordringer og utviklingsmuligheter, men det at kommunen har utviklet et internasjonalt profil medfører også et stort regionalt ansvar og gir det et stort funksjonsområde. Ansvarer går ut på at oppgavene den internasjonale posisjonen gir angår alle landene som inngår i det arktiske samarbeidet (Canada, USA, Danmark med Grønland og Færøyene, Island, Russland, Finland, Sverige og Norge). Sekretariatet er lokalisert i Tromsø. Også Barentssamarbeidet (Russland, Finland, Sverige og Norge) er viktig for Tromsø som et internasjonalt, regionalt samarbeid i Tromsø, og her står nordområdepolitikken i fokus, i tillegg til samiske utviklingsspørsmål med tanke på Tromsøs samarbeidsavtale med Sametinget. (s.11)

Samtidig har institusjonene i Tromsø mange regionale oppgaver som ofte omfatter hele landsdelen og dermed er Tromsøs regionale rolle i Nord-Norge også viktig.

Det er to strategier med tiltak som skal hjelpe Tromsø kommune med å nå dette delmålet:

Strategi 1: Befeste og videreutvikle sin posisjon som Arktisk hovedstad ved å

- a) Legge til rette for nye bedrifter og eventuelle nye institusjoner

- b) Være aktiv med å utvikle byen som møteplass for internasjonale konferanser og arrangementer, spesielt med hensyn til arktiske spørsmål.
- c) Sørge for at byutviklingen signaliserer en moderne arktisk by og møteplass.
- d) Dra veksler på samiske kulturressurser og arbeide videre med oppfølging av sametingsavtalen.
- e) Profilere Tromsø som Arktisk hovedstad lokalt, nasjonalt og internasjonalt, gjennom aktiv bruk av maler og gjenkjennbare profiler.

Strategi 2: Sørge for at Tromsø framstår som inkluderende internasjonal by og et senter med regionalt ansvar.

- a) Følge opp tiltakene i den internasjonale strategien og vertsbymeldingen.
- b) Videreutvikle det grenseoverskridende samarbeidet, spesielt i nordområdene.
- c) Være en aktiv utviklingsaktør i et internasjonalt perspektiv.

Neste delmål handler om nyskaping og næringsutvikling og skal:

1. Øke nyetableringen og styrke verdiskapningen og sysselsettingen i privat næringsliv, spesielt i den delen som selger varer og tjenester utenfor regionen.
2. Intensivere arbeidet med gründervirksomhet, videreutvikle næringsklynger og næringer med stort vekstpotensial ut fra målet om bærekraftig utvikling.
3. Arbeide aktivt for en positiv næringsutvikling i Tromsø sentrum, kommunens distrikter og hele Tromsøregionen.

Kommuneplanens arealdel

I løpet av perioden denne oppgaven ble skrevet, har kommunestyret vedtatt en ny arealdel (26.august 2015) men denne ble ikke godkjent av fylkesmannen, og må revideres på nytt. Dette betyr at hele arealdelen må til ny behandling, administrativt og politisk. Fylkesmannen har blant annet sagt at det foreligger «prosessuelle og materielle kompetansemangler ved vedtak 122/15 som hver for seg, eller samlet, kan lede til at vedtaket helt eller delvis må oppheves som ugyldig» (Fylkesmannens vurdering og avgjørelse s.23)

Nord24 forteller at kommunestyret beklaget dette, og forklarte at det var et kaotisk maratonmøte som førte til at det ble vedtatt store endringer i planen, som at store arealer var blitt omregulert fra friområde til boligbygging, men forteller videre også at det var flere klager som kom, private så vel som politiske (Rødt og SV). Ved å ikke vedkjenne innsigelser fra berørte parter i slike planer bryter man en rekke lover og krav (Plan og bygningsloven, forvaltningsloven og ulovfestede krav til forsvarlig saksbehandling).⁵ Arealplanen må derfor redigeres og endres og må opp til ny høring, og byrådet forsøker å få dette ferdig i år (2016).

Sentrumsplanen (Kommunedelplan for sentrum)

Sentrumsplanen ble vedtatt i 2008 og er en av kommunedelplanene som er koplet opp mot kommuneplanen fra 2007. Selv om det nå er vedtatt ny kommuneplan (samfunnsdel, arealdel ute til høring), er denne Sentrumsplanen fortsatt gyldig.

Kommunedelplaner tar for seg avgrensede geografiske områder eller temaer som krever mer detaljerte planer enn det kommuneplanen gir rom for.

Sentrumsplanen inneholder et *plankart, bestemmelser med retningslinjer og en beskrivelse med temakart*. "*Planutvalget fikk forslag til Kommunedelplan for Tromsø sentrum (Sentrumsplanen) til behandling i 2004 og vedtok revisjon av planforslaget i juni 2006. Arbeidet skulle bygge på foreliggende planforslag av 18.10.04 og rapport fra Byutviklingens År 13.03.06*". (Erik Øwre, daværende byutviklingssjef, 13. desember 2007).

Planen tar for seg konkrete områder og utfordringer i sentrum, slik som gatebruk, offentlige byrom, bolig og bymiljø, næring, kultur og mangfold, arkitektur og bystruktur osv. "*Tromsø sentrum skal være et levende sted der folk bor og møtes og skal utvikles med vekt på økt tilgjengelighet der trivsel og utfoldelse på barns premisser blir ivaretatt. Sentrumsplanen skal bygge opp under sentrum som byens viktigste knutepunkt og som hovedarena for handel, service, tjenesteyting og kultur. Planen skal sikre det kulturhistoriske miljøet i sentrum*" (s.7). Deretter følger en mer handlingsrettet del som beskriver mer konkrete tiltak som planen skal

⁵ <http://www.nord24.no/tromsomarka/fylkesmannen-i-troms/tromso-kommune/tromsomarka-vedtak-var-ulovlig-na-ma-vi-gjore-en-ryddejobb/s/5-32-51252>

bidra til å realisere; legge til rette for en miljøvennlig, funksjonstett og tilgjengelig sentrumsstruktur, bidra til at sentrum er miljøvennlig, funksjonell og tilgjengelig for alle brukergrupper, osv. Sentrums rolle er beskrevet slik; "*sentrum er en viktig arena for offentlig virksomhet og kommunen bør alltid være i forkant med å erverve areal i sentrum for å ivareta sin rolle som strategisk arealforvalter.*" (Sentrumsplanen, side 7.)

3 Byutviklingstrender – Pilotprosjekter (sentrumsutvikling), Fremtidens byer

3.1 Pilotprosjekter

I perioden 2003-2006 ble det utført noen pilotprosjekter for miljøvennlig byutvikling under temaet sentrumsutvikling i fem byer i Norge, deriblant Tromsø. Prosjektene ble støttet av Miljøverndepartementet.

Fokuset i disse prosjektene var utvikling og drift av bysentrum, og målet var å *«utvikle erfaringer og gode eksempler som kan være forbilder for kommuner, næringslivet og andre, og å gi innspill til utvikling av virkemidler»*. (Temarapport, forord).

Ved å oppfordre til samarbeid mellom ulike aktører som kommune, næringslivet, grunneiere og andre offentlige institusjoner skulle prosjektet samle erfaringer fra hvorvidt det ble en suksess i de ulike byene. Det langsiktige målet med prosjektet var «å få fram eksempler som viser hvordan visjonene om et miljøvennlig, vakkert og levende sentrum kan nås.»⁶

I tillegg til Tromsø deltok Drammen, Notodden, Tvedestrand og Stavanger i tillegg til fem «følgebyer» (Bodø, Trondheim, Bergen, Hamar og Kristiansand) som skulle bidra med erfaring og delta på felles seminar. Disse pilotprosjektene skulle være en oppfølging av Stortingsmelding nr.23 (2001-2002) «Bedre miljø i byer og tettsteder»⁷, der sentrumsutvikling var et av fire tema. Samarbeid mellom ulike aktører i et sentrumsområdet, både private og offentlige, og selve utviklingen og organisering av disse, var hovedsaken i disse prosjektene.

I etterkant av disse prosjektene ble det i 2007 utarbeidet en rapport⁸ av prosjektkoordinator Ragnhild Haug. Miljøverndepartementet har vært representert med rådgiver Magnhild Wie. Rapporten tar for seg hver enkelt by og arbeidet som har blitt gjennomført i prosjektperioden samt erfaringer og resultatene på ulike områder som politikkutvikling og planlegging, samarbeid og organisering, investeringer og bruk av ressurser i sentrum. I tillegg ble også bakgrunnen for prosjektene presentert. Siden formålet med disse prosjektene var å utvikle

⁶ <https://www.arkitektur.no/pilotprosjekt-sentrumsutvikling-tromso>

⁷ <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-23-2001-2002-/id196048/>

⁸ <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/md/vedlegg/rapporter/t-1463.pdf>

erfaringer som kunne utvikles videre etter hvert, ga denne rapporten også mange anbefalinger til kommuner, fylkeskommuner, næringsliv og statlige myndigheter, og disse ble drøftet med byenes prosjektledere.

Bakgrunn for pilotprosjektene

I rapportens innføring står det litt om bakgrunnen for pilotprosjektene, og hvordan og hvorfor sentrumsutvikling har blitt så viktig å fokusere på.

Pilotprosjektene ble lansert ut fra et mål om å satse sterkere på sentrumsområdene, da interessen for det urbane bylivet økte på 1990-tallet. Sentrumsutviklingen i etterkrigstiden hadde i mange byer gitt som resultat et rotete sentrum med nye bygg, men også med manglede vedlikehold av den eldre bygningsmassen. Man så fort behov for å forbedre sentrum med tanke på barnas trygghet og behov for å redusere og kontrollere biltrafikken som ble prioritert i byplanene i sær på 1960-og 70tallet. Etter hvert ble også større kultur- og idrettsarrangementer lagt til sentrum i mange byer. En annen utviklingstrend var at en del av handelen langt på vei ble flyttet ut av sentrum og inn i store bilbaserte kjøpesentra utenfor bykjernen på 1980-og 1990-tallet. Her kunne en tilby store gratis parkeringsplasser og lett tilgjengelighet for bilister, noe som ikke alltid var en selvfølge i tette bysentrum.

Dette førte etter hvert til at handelsvirksomheten i sentrum ble truet, noe som ledet til «kjøpesenterstoppen» i 1999 (hjemlet i plan- og bygningslovens § 17-1) da regjeringen innførte en rikspolitisk bestemmelse om midlertidig etableringsstopp for kjøpesentre utenfor de sentrale delene av byene, dette gjaldt også utvidelse av de allerede eksisterende. Meningen var å styrke sentrum i de ulike byene, og på denne måten også stoppe unødvendig byspredning, økt bilavhengighet og redusert tilgjengelighet for dem som ikke eide bil. Stoppen opererte med en øvre grense på 3000 m² ⁹. Dette varte til 2004 da fylkesplaner for senterstruktur overtok. Disse fylkesplanene inneholdt retningslinjer for lokalisering av handel og andre servicefunksjoner, og skulle utarbeides av fylkeskommunene i samarbeid med næringsliv og kommuner.

I 1987, etter «Bruntlandrapporten» ble også bærekraftig utvikling i byene viktig; byene skulle fokusere mer på kollektivtransport og sykling og gåing, og tilrettelegge bedre for disse. Det å planlegge byer, samt legge vekt på bærekraftig utvikling viste seg å ikke være så enkelt; det

⁹ https://www.idunn.no/plan/2008/06/kjopesenterstoppen_-_virket_den

ble mye å ta hensyn til samtidig. *«Presset på å bygge på friområder og grønne lunger, bygge høyt og tett og rive eldre bebyggelse er sterkt. Det ene miljøargumentet kan fort bli stående mot det andre og politikere og planleggere kommer opp i kompliserte avveininger mellom ulike interesser.»*

«En god by krever derfor god planlegging og fast politisk styring».

(Rapport,pilotprosjektene,s.4)

Selv om det er kommunene som har ansvaret for planlegging og tilrettelegging, er det mange som har en mening og en rolle å spille i sentrumsutvikling. Politikere og administrasjonen, gård- og grunneiere, næringslivet og selvfølgelig befolkningen også burde være inkluderte mer i ulike planleggingsprosesser. Selv om kommunen er pålagt å legge til rette for bred medvirkning blir dette i liten grad etterfulgt ut over minstekravene for offentlig ettersyn. I tillegg til dette er det ulike økonomiske interesser med varierende grad av styrke som forsøker å påvirke sentrumsutvikling samt de politiske rammer som legges av andre myndigheter; både fylkeskommunen og staten påvirker også den lokale sentrumspolitikken.

Statlige planretningslinjer for samordnet bolig-, areal- og transportplanlegging av 2014 (jf plan-og bygningslovens §6-2)¹⁰ har som mål å utvikle arealbruk og transportsystem slik at de *«fremmer samfunnsøkonomisk effektiv ressursutnyttelse, god trafiksikkerhet og effektiv trafikkavvikling. Planleggingen skal bidra til å utvikle bærekraftige byer og tettsteder, legge til rette for verdiskapning og næringsutvikling, og fremme helse, miljø og livskvalitet»*

Dette skulle gjøres ved å samordne planlegging av utbyggingsmønsteret og transportsystemet slik at transportbehovet kan begrenses; altså samordning av ulike transportmåter og løsninger som skulle gi korte avstander i forhold til daglige gjøremål og til kollektivtrafikken.

«Det skal legges vekt på å utnytte mulighetene for å fortette ved kollektivknutepunkter og innenfor byggesonene i byer og tettsteder, samtidig som man skal søke å bevare grønnstruktur, biologisk mangfold og de estetiske kvalitetene i bebygde områder.»

(2007:12).

¹⁰ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Statlige-planretningslinjer-for-samordnet-bolig--areal--og-transportplanlegging/id2001539/>

Pilotprosjektet- sentrumsutvikling

De utfordringene som byene som deltok sto overfor ble av prosjektansvarlig i departementet ansett som de samme i alle byene selv om størrelsesforskjellen mellom dem var betydelig (Stavanger med 200 000 til Tvedestrand med 6000 innbyggere). Det ble notert at utfordringene ofte var : tomme sentrumslokaler, trafikk - og parkeringsproblemer, kjøpesentre utenfor sentrum, samt at man ønsket en mer velstelt og veldrevet by fylt av gode møtesteder, aktiviteter og virksomheter i sentrum.

Offentlig-privat samarbeid med næringslivet om sentrumsutvikling var et mål og en forutsetning for arbeidet, men måten dette ble organisert og utført på varierte fra by til by.

«På den ene enden av skalaen har vi Drammen, som valgte to avgrensede oppgaver inn i prosjektet; overføring av driftsoppgaver knyttet til Torget og de mest sentrale byrommene og ansvar for aktiviteter i byrommene til sentrumsorganisasjonen. På den andre enden finner vi Tvedestrand som definerte hele sitt fireårige program for sentrumsutvikling, med byens fysiske og innholdsmessige innhold, som en del av pilotprosjektet.» (s.16)

Byene skulle ta for seg følgende tema i sentrum:

- ❖ Planlegging og politikikutvikling, trafikk og transport (infrastruktur)
- ❖ Det offentlige byrom, gater, torg, plasser og parker
- ❖ Eiendomsutvikling
- ❖ Næringsetablering
- ❖ Aktiviteter og arrangementer
- ❖ Markedsføring
- ❖ Drift og vedlikehold

3.2 Sentrumsløftet stiger fram under «Framtidens byer» i 2010

Framtidens byer var et program initiert av Klima og Miljødepartement for å få til et bedre samarbeid mellom staten og de 13 største byene i Norge (Bærum, Drammen, Sarpsborg, Fredrikstad, Porsgrunn, Skien, Kristiansand, Sandnes, Stavanger, Bergen, Trondheim,

Tromsø og Oslo) og varte fra 2008-2014. Hovedmålet var å redusere klimagassutslippene, og på denne måte gjøre disse byene bedre å bo i (derav Framtidens byer).

Byene skulle gjennom programmet samarbeide med næringsliv, region og stat og på denne måten også dele erfaringer og ideer med hverandre.

«Vi må samarbeide for å bygge byer for fremtiden. Med næringslivet, slik at klimavennlige produkter blir hverdagslige. Med staten, så ikke den legger store arbeidsplasser dit det ikke går buss eller trikk. Med innbyggerne, slik at vi hele tiden bygger byer der folk vil bo.»¹¹

Behovet for miljøvennlige byer har blitt større de siste årene, etter ny plan- og bygningslov som legger stor vekt på bærekraftig planlegging, dvs. at det må planlegges for fremtiden og langsiktige, gode løsninger er det som skal til.

Lovens formål er «å fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og fremtidige generasjoner». (§1-1)

En slik bærekraftig utvikling og planlegging av byer skal være nedfelt i kommuneplanene.

På regjeringen sin hjemmeside kan man lese om ideene og erfaringene fra prosjektet Framtidens byer; man kan blant annet finne en klikkbar tidslinje med alle hovedpunktene.

Sentrumsløftet steg fram under «Framtidens byer» i 2010. Det var 40 frammøtte på rundbordskonferansen da prosjektet skulle introduseres i Tromsø. Prosjektlederen fra næringslivet fortalte generelt om Sentrumsløftet og forklarte hvorfor det var så viktig å rette fokuset i Fremtidens byer-prosjektet mot sentrum, og presenterte planer og aktiviteter i forbindelse med denne.¹² Prosjektlederen fra kommunen presiserte behovet for parkering og presenterte en plan som forslag til utbygging av fjellanlegg.¹³ Begge presentasjonene kan man finne på hjemmesiden til NFTR. I tillegg var det bla. daværende direktøren i NFTR som snakket om næring/handel og omsetning.

¹¹ <https://www.regjeringen.no/nb/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/framtidsbyer/om-framtids-byer/id548028/>

¹² <http://www.nftr.no/wp-content/uploads/2010/10/Presentasjon-Sentrumsl%C3%B8ftet.pdf>

¹³ <http://www.nftr.no/wp-content/uploads/2010/10/Sentrumsl%C3%B8ftet-P.pdf>

4 Sentrumsløftet- «Et løft i sentrum løfter hele Tromsø»

4.1 Sentrumsløftet

Under den politiske behandlingen av Sentrumsplanen ga kommunestyret uttrykk for et ønske om å få utarbeidet en mer handlingsrettet del for sentrum. Dette ble opptakten til et samarbeidsprosjekt mellom kommunen og Næringslivet, ved Næringsforeninga i Troms-regionen (NFTR) som fikk navnet "Sentrumsløftet".

Utbyggingen av kjøpesenteret Jekta på Langnes gjorde et slikt prosjekt i sentrum enda mer aktuelt. Behovet for et sterkere fokus på sentrum ble viktigere. Sentrumsløftet skulle ha som målsetting å gjøre sentrum mer attraktivt på forskjellige områder som f.eks kollektivtransport, boligbygging, næringsliv, parkering osv. Hovedmålene skulle gjøre Tromsø sentrum til:

- ❖ Et attraktivt utstillingsvindu for Tromsø so by og landsdelssentrum.
- ❖ En smeltedigel mellom kultur, opplevelse, handel og trivsel.
- ❖ Levende og attraktivt for innbyggere, besøkende og næringsdrivende.
- ❖ Det siste målet var å sørge for økt omsetning i varehandelen og økt standard i sentrum, slik at Tromsø blir det mest attraktive sted på Nordkalotten.

Det offisielle prosjektnotatet inneholder en rekke spesifiserte beskrivelser av mange aspekter av sentrum, en SWOT-analyse som tar for seg byens sterke og svake sider, muligheter og trusler, samt mange detaljer om alt fra uteplasser til restauranter til butikker i sentrum. Notatet inneholder også en liste over eksisterende og planlagte nybygg: hoteller og annet.

Den delen av prosjektet som ble avsluttet i 2013 ble definert som et *forprosjekt*, mens et hovedprosjekt ble satt på vent. Etter at forprosjektet ble avsluttet, har lite skjedd. I dag er det imidlertid igjen aktivitet i prosjektet.

4.2 Handlingsplanen og kjøpesentermodellen

I 2012 ble forslaget til handlingsplan levert etter to års arbeid.¹⁴

I oktober ble et «forslag til handlingsplan for Tromsø sentrum med mulighetsbeskrivelse» laget. Denne er på 99 sider, og ligner veldig på rapporten «Kartlegging av Tromsø sentrum» fra 2011. Denne handlingsplanen ble vedtatt 04.12.2012¹⁵

«Utviklingen av Breivika og Langnes har vært et stort løft for Tromsø, både som kunnskaps- og handelsby. Sentrum har sin egen identitet og historie, og nå er tida kommet for å rette fokus på utvikling av kvalitetene der. Gjennom god planlegging, riktig prioritering og bred involvering, skal vi sammen rigge sentrum for framtida.»

(Styringsgruppen i presentasjonen av forslaget til handlingsplan, november 2012).

I den vedtatte handlingsplanen finner vi blant annet følgende kapittel:

- ❖ Visjon, omdømme og markedsføring
- ❖ Forholdet mellom forvaltning og handling
- ❖ Infrastruktur
- ❖ Handel, kultur, uteliv og øvrig næringsliv
- ❖ Kvartaler, forretningsgårder og eiendommer

Gjennom hele planen kan man lese anbefalinger, løfter, verdier og mål skrevet med store bokstaver og markert slik at de står ut.

«Et løft i sentrum løfter hele Tromsø.» (06:2012)

Planen er derimot *«ikke en detaljert plan eller et program med gitte instruksjoner. Handlingsplanen har et gjennomgående tema som gir retning og skaper sammenheng mellom handling og avgjørelser tatt av et individ eller en organisasjon.» (03:2012)*

¹⁴ <http://www.nftr.no/wp-content/uploads/2012/12/Sentrumsloftet-til-print.pdf>

¹⁵ <http://www.nftr.no/2012/12/04/smakebit-pa-sentrumsloftet/>

Forprosjektet ble avsluttet i 2013 og skulle i følge handlingsplanen være et utgangspunkt for et hovedprosjekt som skulle vare fra 2013-2017. Dette hovedprosjektet har imidlertid ikke startet enda offisielt, men da jeg foretok et av de siste intervjuene, sa den ene av mine informanter at hun/han nettopp hadde vært på et møte om Sentrumsløftet. Det er usikkert hva dette møte dreide seg om, eller om det har vært noen andre møter i etterkant. Det som er sikkert er at debattene om utviklingen av sentrum foregår fortsatt.

Det er, ifølge mine informanter, flere grunner til at hovedprosjektet ble satt på vent etter at forprosjektet ble avsluttet. Informant A, ene av prosjektlederne, fortalte blant annet at han/hun mener et av grunnene er at både han/hun og den andre prosjektlederen er opptatte med andre oppgaver. Begrunnelsen var at forprosjekt var en suksess, og at samarbeidet mellom prosjektlederne fungerte så bra at kommunen gjerne vil beholde dem som nøkkelpersoner i et hovedprosjekt.

Hovedanbefaling og aktiviteter som skulle prioriteres var som følger:

- ❖ Områderegulering for nordre del av sentrum (Dette er et pågående planarbeid)
- ❖ Områderegulering for havneområdet. (Ferdig regulert når det gjelder Prostneset og havneterminalen)
- ❖ Forbedre tilgjengelighet til og fra sentrum ved å bygge om bruhodet krysset.
- ❖ Utvidelse av parkeringsanlegg i fjell med 1.000 plasser mot sør.
- ❖ Flere parkeringsplasser for bevegelseshemmede i sentrum.
- ❖ Opprustning av bygninger
- ❖ Opprustning av gater og fortau (trinn 1.)
- ❖ Forpliktende samhandling mellom aktørene i sentrum.
- ❖ Forprosjekt- Sentrum som reisemål
- ❖ Forprosjekt- Gondol fra sentrum til Fjellheisen
- ❖ Teknisk infrastruktur- Oppgradering av teknisk infrastruktur
- ❖ Skilting av sentrum

Tromsø ønsket å befestе sin rolle som regionalt tyngdepunkt. Ikke overraskende har det vært uenigheter og debatter om høyhus samt forholdet mellom vern av det gamle og nybygg, slik det også er den dag i dag. Kommunen og Næringsforeningen samarbeidet og ble enige om fire mål: 1) en felles strategi for utvikling av Tromsø sentrum, 2) gjenspeile kulturbyen i virksomheter, bygg og byrom, 3) gjøre Tromsø sentrum attraktiv for alle, med fokus på universell utforming, og til slutt 4) i større grad involvere befolkningen ved å tilrettelegge for deltakelse og debatt om utviklingen av sentrum. Prosjektlederen ble hentet fra byutviklingsseksjonen i kommunen, mens styringsgruppen bestod av to representanter for kommunen (rådmann og byutviklingssjef) og to representanter for Næringsforeninga.

I perioden da disse pilotprosjektene foregikk, ble flere større byutviklingsprosjekter gjennomført i Tromsø sentrum; blant annet fikk man rådhuskvartalet med kino/bibliotek (slik det står i dag) der parkeringsanlegg med tunnelsystemet avlastet Grønnegata og de andre sentrumsgatene for en del biltrafikk.

Byutviklingens år 2005-2006 var også en viktig erfaring; man bestemte seg for å åpne opp prosessen ved å invitere til offentlig debatt før sentrumsplanen ble endelig vedtatt.

Spesielt var det tre tema planutvalget ville ha fokus på: sentrums rolle, byens arkitektur og gjennomføringsstrategier (2007:38). Metodene som ble benyttet var bla. utstilling, kronikker, seminarer, folkemøter, byvandring og debatter i lokalavisene og på internett En rapport med anbefalinger innenfor de tre temaene ble levert planutvalget i mars 2006. (2007:38).

Prosjektet skapte mye engasjement blant befolkningen; en engasjert befolkning er et viktig steg mot en bedre sentrum (Nyseth et al 2010, Kristiansen, 2011).

Næringsforeningen fungerte også da som en organisasjon som samlet næringslivet i sentrum; den gikk fra å være en tradisjonell handelsforening i sentrum til en næringslivsforening for hele kommunen. Styret hadde representanter fra de viktigste næringene; servicenæringen, tjenesteytende næringer, fiskeri, bygg og anlegg og it-næringen.

Under prosjektperioden ble det holdt ukentlige og månedlige møter mellom kommunalsjefer og enhetsledere, ledermøte og strategisk forum, samt møter mellom etatene i forbindelse med oppstart av kommuneplanprosesser. I samme rapport sies det derimot at det foregikk lite utviklet samarbeid mellom disse som varte over lengre tid, og at pilotprosjektet ikke gjorde stort med dette.

Det ble arrangert frokostmøter med de viktigste bedriftene åtte ganger i året, i tillegg til at de møttes i bransjeråd for bygg og anlegg samt brukerråd for byutvikling. Ut over dette samarbeidet man om enkelte saker, som gågate, bussgate osv.

«I perioden er det registrert en betydelig bedre forståelse for hverandre ulike ståsteder og større evne til å komme fram til felles løsninger». (Temarapport, 2007:39)

Kommunens utfordringer ble først og fremst, i følge rapporten, politisk forankring samt et plangrunnlag for sentrumsutvikling som det er bred støtte for. I tillegg til dette ble de ulike interessene og deres strid med kommunens plangrunnlag angående rehabilitering/nybygging i kvartalsstrukturen, sett på som en stor utfordring.

Kommunen skulle også forbedre samarbeidet både mellom de ulike etatene i kommunen og samarbeidet med næringsforeningen og «Driftig sentrum». «Driftig sentrum» er (var?) Næringslivets egen «avdeling» som tok seg av spørsmål om sentrum og utviklingen av den. Driftig Sentrum skulle ved hjelp av tett dialog med næringsdrivende i Tromsø sentrum *«finne på nye, men også koordinere eksisterende og eksterne initiativer til aktiviteter som skaper liv i sentrum.»*¹⁶ skrev Nils Kristian Sørheim Nilsen (direktør i NFTR) i et debattinnlegg som svar til byentusiast Hallvard Birkeland i avisa I Tromsø 01. desember 2014.

Videre er rapporten av pilotprosjektene fylt med anbefalinger både for kommunene og andre myndigheter. Anbefalingene var blant andre bedre oppfølging av planene både fra kommunenes, fylkets og statens side. Kommunen ble blant annet anbefalt å «gå foran ved å lokalisere egne bygg slik at de styrker sentrum» (2007:6), mens statlige og fylkeskommunale etater skulle sørge for at «etableringer av egne institusjoner i størst mulig grad skjer sentralt i byene og i henhold til lokale planer og retningslinjer». Kommunen ble pålagt å utarbeide en kommunedelplan for sentrum og å utforme en sentrumspolitik; sentrum skulle virkelig settes på den politiske dagsorden og prioriteres i stor grad. Ettersom sentrum er en komplisert sammensetning hvor ulike interesser spiller en rolle ble det viktig med stadige debatter og etablering av ulike nettverk for å forbedre samarbeidet og tilgang til ressurser ettersom disse pilotprosjektene ikke fikk så mye pengestøtte.

¹⁶ <http://www.itromso.no/meninger/debatt/article10406474.ece>

Det store fokuset i disse pilotprosjekter var samarbeidet mellom *kommunen og private næringsdrivende*. Dette er det vi kaller for *offentlig-private* samarbeid (Andersen 2011), og det er flere årsaker til at disse inngås, spesielt i forbindelse med planlegging av bysentra. I rapporten (Temarapport 2007:63) legger de vekt på at selv om slike samarbeid kan ha ulike former, er det tre viktige ting som må være på plass:

1. Kommunens etater må koordineres slik at de framstår samlet overfor de andre partene
2. De private næringsinteressene (næringslivet) i sentrum samarbeider og opptrer organisert overfor kommunen (her kan det være en idé å danne organisasjoner og foreninger som skal sørge for å presentere næringslivet på en ordentlig måte: eksempelvis Næringsforeninga i Tromsø).
3. Kommunen og næringslivet utarbeider avtaler som avklarer ansvarsforhold, oppgavefordeling og finansiering, og disse skal være *forpliktende og gjensidige*.

Det ble foreslått at næringslivet som har interesser i sentrum og som samarbeidet med kommunen skulle organiseres enten i ei sentrumsforening, oftest i et aksjeselskap der også kommunen og andre offentlige instanser kan være medeiere, i en eller flere selvstendige foreninger eller at det ble slik at en regional eller kommunal næringsforening organiserte alle næringsgrener i kommunen, noen ganger med en egen undergruppe for sentrum. I rapporten sies det at det ikke er noen av disse som er tydelig bedre enn andre, men at det avgjørende virker å være en klar ansvarsfordeling og tydelige skriftlige avtaler; kommune og næringsliv skulle inngå et fast samarbeid med forpliktende avtaler om felleløsninger og ansvarsfordeling.

Kommunen og næringslivet skulle altså ha hovedansvaret for hver sine felt (Temarapport, 2007:8) (se tabell på neste side).

Kommune	Næringsliv
<p>Generelt</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Helheten ❖ Sammenhengen mellom de ulike tiltak og prosjekter ❖ Planlegging og politikkutviklingen er avhengig av medvirkning fra næringsliv og befolkning. 	<p>Utvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Eiendomsutvikling som ligger hos grunneiere, men innenfor kommunale planer og rammer
<p>Transport og trafikk</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planlegging og trafikksystem, transport og annen (fysisk) infrastruktur som også er et fylkeskommunalt og statlig ansvar. 	<p>Vedlikehold</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bygninger og anlegg som eies av private, men også det offentlige
<p>Det offentlige byrom</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tilrettelegging, løpende drift og vedlikehold (også private og andre offentlige grunneier har et ansvar i dette) 	<p>Næringsutvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tilrettelegging for virksomheter i sentrum, i tråd med kommunale føringer
<p>Lokalisering av kommunale virksomheter som burde ligge i sentrum</p>	<p>Markedsføring, aktiviteter, arrangementer i byrommene i samarbeid med det private organisasjonslivet</p>

Figur 4.1: Tabell over hvilke felt kommunen og næringsforeninga skulle ha hovedansvaret for.

Disse anbefalingene la uten tvil et grunnlag for videre arbeid med sentrumsutvikling.

I følge et dokument om BID (Business Improvement District) fra regjeringens nettside¹⁷, er det i norsk sammenheng vanlig at bare noen butikkeiere, gårdeiere og næringsdrivende *aktivt* deltar i utviklingen av sentrum.

«Dokumenterte erfaringer fra en rekke sammenlignbare land viser at denne form for frivillig sentrumsarbeid har sine klare begrensninger, og de fleste anser den som lite hensiktsmessig» (regjeringen.no om BID)

En viktig del av handlingsplanen for Sentrumsløftet peker på hvor essensielt det er at alle aktører i sentrum samarbeider for at sentrum skal bli mest mulig attraktivt; det er tydelig at prosjektet vil samle alle aktørene i sentrum. Handlingsplanen nevner at det å organisere alle aktørene i sentrum i en «kjøpesentersmodell» kan være løsningen. (74:2012) Dette ville bety at aktørene, ikke bare butikkeiere, men alle aktørene i sentrum blir ett, akkurat som i et kjøpesenter. Liknende har også kommet fram i Fredrikstad sin «Sentrumsleder» av FNF (Fredrikstad Næringsforening), som også skal jobbe for å forbedre og utvikle sentrum. I et dokument fra i år (2015, men som følge av et strategiprosess fra 2013) man finner på hjemmesiden deres fortelles det om grunnene til at kjøpesentrene har hatt høyere vekst bysentrene; *«...de er bedre organisert og har mer kontroll med senterets produkt og servicemix som f.eks åpningstider, koordinert markedsføring, kan foreta raske tilpasninger, gjøre helhetlige bygningsmessige tilpassinger og lokalt serviceapparat.»*¹⁸ I tillegg til disse pekes det på gratis parkering ved de fleste kjøpesentrene utenfor byene.

I kartleggingen av Tromsø sentrum falt følgende i kategorien «stor svakhet»: lite eller mangelfullt samarbeid mellom gårdeiere, mangel på kundeparkering og mangel på en overordnet plan for profilering av sentrum. (Rapport, s.29)

Samtidig falt «attraktiv handel i andre regioner og i andre områder (Langnes)» og «lite samordnende åpningstider på handel, service og kulturaktiviteter» under *store trusler*. Som en «stor mulighet» ble «bedre samhandling mellom gårdeiere, handelsbedrifter, servicebedrifter, kultur, reiseliv, kommunen og andre offentlige servicetilbud» trukket frem, men forslag som:

❖ Felles aktiviteter

¹⁷https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/subnettsteder/framtidens_byer/samlinger/nettverkssamling_bergen_okt2011/atp/dag2/bid_styrket_naeringsfelleskap_en_orientering.pdf

¹⁸ http://fredrikstad-nf.no/wp-content/uploads/2015/02/0_2653520-3.pdf

- ❖ Samordnede åpningstider
- ❖ Felles «ansikt» utad
- ❖ Felles fysiske tiltak
- ❖ Flere arrangementer i byen
- ❖ Bedre bruk av grønne og blå parker

Tromsø og Fredrikstad er ikke de eneste byene i Norge som sliter med liknende trusler og svakheter, og som foreslår å innføre en kjøpesentrommodell i sitt sentrum. Også Bodø vurderer en slik organisering av sentrum. I en presentasjon skrevet av deres nye utviklingsjef, tidligere direktør i NFTR, dukker dette spørsmålet opp sammen med punkter om å skape liv i byen og et punkt om koordinering av sentrum.¹⁹

4.3 Næringsforeninga og dets rolle i Sentrumsløftet

Næringsforeninga i Tromsøregionen (NFTR)

Sivilsamfunnets institusjoner er viktige i et representativt demokrati ettersom de formidler borgerens interesser til det politiske system. (Fimreite, Medalen, Aars i Fimreite&Medalen, 2005)

Næringsforeninga i Tromsøregionen (NFTR) er Nord-Norges største næringsforening, og har over 800 medlemsbedrifter fra ulike bransjer og næringer. Foreningen har seks ansatte; en direktør, økonomi- og administrasjonsansvarlig, to ansatte i «Driftig sentrum» som er foreningens sentrumsavdeling, markeds- og kommunikasjonsansvarlig og en næringspolitisk rådgiver.

«Vår visjon er å bidra til livskvalitet og verdiskapning i Tromsø-regionen» står det på hjemmesiden deres.

¹⁹ <http://www.bnf.no/sites/b/bnf.no/files/621663725f7228c9a31b14c2c766ea3f.pdf>

Foreningen representerer næringslivets (medlemmenes) interesser i lokale, regionale og nasjonale saker og skal også være partipolitisk nøytral, slik at den fritt kan representere sine medlemmer på best mulig måte i saker mot eller med politikere eller myndigheter.

Foreningen arrangerer medlemsmøter og holder debatter om aktuelle saker, og informerer om at de samarbeider tett med «kunnskapsmiljøene» i landsdelen også.

«Driftig sentrum» er navnet på Sentrumsforeningen som tar seg av spørsmål om utvikling av sentrum. Denne er en del av Næringsforeninga, og dets formål er å først og fremst styrke Tromsø sentrum som handels- og servicesenter, samt «søke og bevare mest mulig av sentrums trivsel og miljø», ved å ivareta medlemmenes interesser og gjennomføre aktiviteter og kampanjer som kommer sentrum til gode. Målet er at Tromsø sentrum skal være det mest attraktive stedet for handel, servering, kultur og opplevelser i Nord Norge, og sentrum skal være «samlende, inviterende, tilgjengelig, raus, levende og trygg».²⁰

30.april 2015 kom det en oppdatering om at Tromsø har fått en gårdeierforening også (Tromsø Gårdeierforum) etter at Næringsforeningen følte det var behov for å samle gårdeiere slik at de lettere kan bidra til å utvikle sentrum.²¹ Alle som har eiendom i sentrum kan delta i forumet.

4.4 BID- Business Improvement District

Handelsplanen trekker også frem BID som en mulighet, og det fortelles at det gode arbeidet Driftig sentrum har satt i gang må videreutvikles.

BID (Business Improvement District) brukes i dag i Canada, USA, Storbritannia, Irland, Belgia, Japan, Sør-Afrika, Jamaica, Albania og Serbia, og prøves ut av Danmark, Sverige, Tyskland, Frankrike og Nederland. Hva er så BID? Regjeringen.no forklarer det slik:

«Et Business Improvement District (BID) er et offentlig/privat bindende samarbeidsfelleskap, der eiendoms- og virksomhetseiere aktivt velger å gå sammen med felles innsats og felles bidrag for å opprettholde, utvikle og markedsføre et nærmere definert og avgrenset område.»

²⁰ <http://www.nftr.no/avdelinger/driftig-sentrum/om-driftig-sentrum/>

²¹ <http://www.nftr.no/2015/04/30/tromso-gardeierforum-etablert/>

BID er et resultatorientert økonomisk bærekraftig samarbeid med formål å stabilisere og øke aktiviteten-både for hver enkelt virksomhet innen-, så vel som for hele næringsområdet samlet» (side 1). Dette høres ut som det kan være en løsning på disse problemene Sentrumsløftet støtte på.

En slik type ordning er hjemlet i lov, slik at alle aktørene *må* være med; de er nødt til å bidra i samarbeidet, også økonomisk. Da er det ikke lengre *frivillig* å delta i samarbeidet, slik det er f. eks i Tromsø. Det at den er hjemlet i lov, gjør at ordningen er litt spesiell, og at den må tilpasses dersom den skal bli brukt i norsk sammenheng.

En slik type ordning ble først brukt i Canada på 1970-tallet som følge av at bysentrum døde ut på grunn av utvikling av store kjøpesentre utenfor bysentra. Det oppstod en idé om en lovfestet ordning som skulle pålegge alle berørte aktører innenfor et definert område til å delta i utviklingen og samarbeidet. I USA er det også vanlig med slike BID-området; blant annet har man for eksempel 64 mindre BID-områder, der Times Square er en av disse.

I USA har man blant annet registrert økte inntekter for butikker og næringsdrivende, økt verdi på eiendommer, større engasjement og medvirkning fra offentlige myndigheter, folkevalgte og publikum osv. (side 2). I Storbritannia har både England, Skottland og Wales innført BID; i Skottland ble loven vedtatt i 2008, etter at det først ble prøvd ut i 6 bysentrum.

Det positive med BID er at aktørene selv kan bestemme hva det skal fokuseres på, men det som er viktig å holde i tankene er at disse må komme *i tillegg* til det kommunen allerede holder på med eller skal holde på med.

Norsk Sentrumsutvikling (NSU) forsøker å få til en slik ordning her i Norge. I norsk sammenheng er NSU overbevist om at en slik løsning kan bidra til bedre sentrumsutvikling.

Det har blitt utført pilotprosjekter i 2012, 2013 og 2014 i fire kommuner: Trondheim, Stavanger, Lillehammer og Ørland med økonomisk støtte tildelt NSU fra det som da var Miljøverndepartementet (i dag er det kommunal- og moderniseringsdepartementet som dekker kommunal planlegging). I handelsplanen for Sentrumsløftet står det at i dette prøveprosjektet organiseres virksomhetene i sentrum i et sentrumsselskap (som Driftig Sentrum); alle aktørene betaler inn en gitt andel av omsetningen, og selskapets flertall har rett til å bestemme over mindretallet (helst $\frac{3}{4}$). Dette selskapet vil også bestemme åpning av nye butikker, åpningstider, profilering og slikt.

Grunnen til at det blir slik i norsk sammenheng er fordi BID må tilpasses norske forhold, slik det forklares i et «gammelt dokument» fra 2004, som først og fremst tok for seg den da aktuelle etableringen av BID i Storbritannia.²² I Norge er sentrumsorganisasjoner, slike som Driftig Sentrum, ofte finansiert av næringslivet og gårdeiere. De som vil være medlemmer i Driftig Sentrum, må bli medlemmer i Næringsforeninga først, men det er *ikke* obligatorisk å være med; dermed er det noen aktører som holder seg utenfor og slipper å betale til fellesskapet, men likevel kan benytte seg av godene. Derfor må en eventuell BID ordning i Norge tilpasses på en slik måte at en sentrumsavdeling som allerede har mange aktører som aktive medlemmer være den som skal samle alle aktørene.

NSU rapporterer om gode resultater fra pilotprosjektene og ingen juridiske hindringer for en slik BID løsning i Norge, men forklarer at initiativet nå står i politiske hender. (Vitalisering av bysentrum).²³ Det har i tillegg blitt laget et utkast til «Vitaliseringsloven» (Lov om vitalisering av sentrum og bymessige tettsteder) som består av 8 kapitler og skal ta for seg BID. (BID i sentrum).

Et av hovedpoengene er at BID i norsk sammenheng kan bidra til å legge til rette for et langsiktig og forpliktende samarbeid mellom alle berørte aktører. «*Samarbeidet bygger på erkjennelsen av at næringsdrivende på en rekke områder sammen kan få til langt bedre tiltak og løsninger enn om de opptrer hver for seg*». (fra nftr.no)²⁴

NSU legger også frem ulemper ved BID, blant annet at eiendomsprisene øker og leieprisene i takt med disse, men også det at siden BID ordningen skal etableres gjelde i 5 år blir det vanskelig å korrigere mens avtalen pågår.

Vitaliseringsloven skal sørge for nærmere samarbeid mellom næringslivet og kommunen, og i tillegg for at samarbeid mellom aktørene i næringslivet blir *formaliserte og forpliktende*.

Foreløpig er slike BID-ordninger enda ikke offisielt innført i Norge, men offentlig-private samarbeid er høyt levende. Hvordan fungerer dagens offentlig-private samarbeid? Det at prosjektlederne og styringsgruppen til Sentrumsloftet drøfter disse forslag, tyder på at de mener at nåværende samarbeidsavtaler ikke er gode nok, og at det burde legges tiltak for å

²² <http://www.norsk-sentrumsforum.no/bid.htm>

²³ <http://www.norsk-sentrumsutvikling.no/BID.aspx>

²⁴ <http://www.nftr.no/naeringspolitikk/business-improvement-district-bid/>

I likhet med informantene, både fra kommunen og NFTR, forteller de også i den artikkelen, at det kreves et bedre samarbeid, samfinansiering (antall «gratispassasjerer» skal minimeres) og de påpeker spesielt at når de private investerer, så forventer de god gjennomføring. I tillegg forventes det mer aktiv deltakelse fra politikernes sin side, samt helhetlige og langsiktige planer.

Dette peker uten tvil på at det er mange punkt samarbeidet om Tromsø sentrum som kan endres og forbedres. Det pekes jo også på noen av disse punkt allerede i handlingsplanen. Kommunen og de private må innse at det er forskjeller mellom dem; forskjellige synspunkter, forskjellig fokus, men at målet er det samme: en positiv utvikling av Tromsø sentrum (dette kommer fram i de fleste intervjuene også, som en oppsummering). Det virker som denne prosessen med Sentrumsløftet i planleggingsfasen lærte deltakerne akkurat dette; men det virker som de fortsatt ikke har skjønnet hvordan samarbeide for å få ting *gjennomført* på en mest mulig lønnsom og effektiv måte. På intervju tidspunktet, virket det som det var finansieringen, kommunenes del, man ventet på, og i følge NFTR er dette fortsatt noe man kan bli mye bedre på; vilje til å følge opp planer med ressurser og midler.

5 Teoretiske perspektiver på sentrumsutvikling

Dette kapitlet har til hensikt å redegjøre for ulike teorier som kan bidra til å belyse sider ved måten planlegging og styring foregår i dag, og som er relevant i en analyse av sentrumsutvikling. Det som særlig kjennetegner byplanlegging i dag er ulike former for aktørsamarbeid mellom offentlige og private aktører. Hvordan dette er organisert varierer fra land til land, og fra by til by. Form og innhold er dels et resultat av de utfordringer og problemer den enkelte by står i, dels de institusjonelle rammebetingelsene for planlegging som er gjeldende i de enkelte land. Med tanke på Sentrumsløftet og det offentlig-private samarbeidet mellom Tromsø Kommune og Næringslivsforeninga i Troms-regionen (NFTR) vil dette kapitlet belyse sentrale begreper og teorier som kan hjelpe oss å forstå hvordan slike samarbeid fungerer.

5.1 Samstyring/governance

Et mer komplekst samfunn, blant annet som følge av økende globalisering, et ideologisk skifte der markedet blir idealet også for offentlig styring (NPM) og sosiale endringer har bydd på nye utfordringer. Vi har beveget oss fra en top-down orientert offentlig styring til styringsformer der det ikke lengre er et klart skille mellom det private og det offentlige, der det oftere er et samarbeid mellom offentlige og private aktører og der det dannes nettverk og partnerskap fordi man innser at man er gjensidig avhengig av hverandre. Med andre ord, så er det disse nettverk av både offentlige og private aktører og dets samarbeid det som gir grunnlag for bypolitikken. (Medalen & Fimreite 2005:13) Man snakker ofte om en overgang fra "government" til "governance". (Røiseland & Vabo 2008).

Det som betegnes som «ny-fragmentering» av Medalen, Fimreite og Aars, beskrives som et resultat av en stadig mer detaljregulerende velferdsstat som fører til at kommuneinstitusjonene utfordres i forhold til styring av lokale saker. Denne «fragmenteringen» nevnes også av Jens Fredrik Nystad i tidsskriftet Plan (utgave 3/2013): han peker på at det såkalte innsigelsesinstituttet gir statlige sektormyndigheter, som ofte fronter motstridende syn eller politikk, rett til å stoppe kommunale planer hvis de står i strid med nasjonale eller regionale interesser. Ved å bygge videre på dette tema hadde denne

oppgaven kommet i kontakt med begrepet «makt», noe som ikke er særlig relevant i denne sammenhengen hvor det privat-offentlige samarbeidet skal analyseres. Det er likevel viktig å påpeke slike viktige fakta for å kunne forklare utfordringene for dagens byplanlegging.

Innenfor styringsteori skilles det gjerne mellom tre ulike former for styring; hierarki (stat), marked og nettverk. (2008:92) Hierarki, stat eller offentlig styring er ofte det vi assosierer med "top-down" modell for styring, dvs en styringsform hvor det er det offentlige som bestemmer hvordan og hva som skal gjennomføres, og staten har full kontroll ved overvåkning og lignende. Autoriteten og makten ligger da utelukkende i myndighetenes hender. Dette er en klassisk styringsform som også var kjennetegnet av en klar skille mellom det private og det offentlige.

Hva er så "governance"? Røiseland og Vabo (2008,2012) definerer, i tråd med Peters og Pierre (2004:78) governance: "*...som den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening.*" (2008:90) De forklarer videre hvorfor de valgte det norske ordet "samstyring": "*Denne definisjonen understreker det som i litteraturen framstilles som kjernen i begrepet governance, nemlig at offentlig politikk utvikles og iverksettes gjennom strukturer som er annerledes enn de hierarkiske, i et samspill mellom ulike aktører (Kersbergen og Waarden 2004, Fenger og Bekkers 2007:15–6). Det er nettopp forutsetningen om samhandling som er utgangspunkt for vårt valg av det norske begrepet samstyring; som en erstatning for det engelske «governance»*" (2008:91).

Markedet som styringsform er ikke ny, men får ny status i forlengelse av de nyliberalistiske styringsideologi som særlig Margaret Thatcher innførte i England på 1980-tallet der det å redusere offentlig kontroll var et mål i seg selv.

Nettverk som en styringsform introduseres som en "hybrid" ny form for styring. I motsetning til styring gjennom hierarki (top-down modell) og markedsstyring (staten som regulerende) representerer nettverk en blandingsform. Det å styre gjennom nettverk skulle avlaste det offentlige. Gjennom samarbeid og utvikling av felles verdier skulle disse nettverk jobbe for felles mål. Statens rolle er å tilrettelegge, styre og lede disse, men kunne også delta selv som en aktør. (Røiseland & Vabo 2012:16).

For å forstå forskjellen mellom disse bedre, kan man se på aktørenes avhengighet av hverandre; i en hierarkisk styringsmodell er det som nevnt et "top-down" eller et –

underordningsforhold. I markedsstyring er aktørene uavhengige av hverandre, mens i nettverksstyring er man gjensidig avhengig av hverandre. Nettverk blir sett på som en viktig del av "governance", siden det å styre gjennom "governance" kan bety å styre gjennom nettverk.

Grunnen til at aktørene i nettverk er gjensidig avhengige av hverandre forklares ofte med at de supplerer hverandre i kunnskap og ressurser og derfor ikke ville fungert på egenhånd; hver aktør bringer inn noe viktig. Noen aktører kan være viktige fordi de råder over viktige økonomiske ressurser, beslutningsmakt eller kompetanse, mens andre kan være hjelpelige med lokalkunnskap eller annen type ekspertise som andre kan være avhengige av for å få til gode løsninger på problemene.

Her snakkes det ofte om en *horisontal struktur* dvs. at alle aktører er forholdsvis like; her forutsettes at ingen har mer makt enn andre eller dominerer over andre. Dessuten er en viss grad av autonomi en forutsetning. Det at aktørene er gjensidig avhengige av hverandre og at maktstrukturen er horisontal, forutsetter at alle aktører skal ha like mye makt; "*Samstyring finner sted gjennom strukturer hvor ulike, men (mer eller mindre) likeverdige aktører samhandler i forbindelse med en eller annen oppgave*) (2012:22).

Det offentlige deltar ofte i slike styringsformer, men rollen er annerledes enn i den hierarkiske styringsformen. Det offentliges oppgave er gjerne å koordinere disse nettverk, legge til rette for dem slik at de fungerer optimalt, styre dem og i noen tilfeller også delta selv i nettverkene. Nettverkets oppgave å komme til felles enighet og levere resultater. Den offentlige styring med nettverk defineres gjerne som indirekte, også kalt "*meta-governance*". Myndighetene styrer ikke lengre direkte gjennom autoritativ styring, men deltar som en likeverdig part og er med på å påvirke prosessen som igjen kan påvirke resultatet.

Røiseland og Vabo deler governance opp i ulike perspektiver; *teoretiske* og *empiriske*.

Nettverk har blitt nevnt ovenfor og er annerledes i Europa enn i USA. Røiseland og Vabo siterer forskerne Eva Sørensen og Jacob Torfing sin definisjon av styringsnettverk slik det brukes i europeisk sammenheng: "*horisontale sammenknytninger av gjensidig avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende innen visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring*". Denne definisjonen stemmer godt overens med governance begrepet også, og beviser at nettverk er en for governance.

Som et tredje punkt nevnes *partnerskap*. Partnerskap kan defineres på mange ulike måter og er et begrep som er vidt brukt. I forbindelse med governance kan *partnerskap* defineres slik: "...vedvarende samarbeidsrelasjon mellom minst to prinsipaler som overfører ressurser til partnerskapet, og hvor de ulike partnerne har et medansvar for utfallet". (2012:26). Ordet "prinsipal" blir her brukt for å understreke at det er snakk om aktører som har makt til å forplikte andre, som e.eks bedriftsleder, et offentlig beslutningsorgan eller annet. Det som gjerne studeres i slike partnerskap er bytteforholdet mellom partene, hvordan de er regulert gjennom uformelle eller formelle avtaler. Her ser jeg på NFTR og Tromsø Kommune som parter i et slikt partnerskap; de er bundet av en avtale og har et felles mål, utvikling av Tromsø som by gjennom Tromsø sentrum.

I regimelitteratur er man opptatt av å forklare de underliggende prosessene som blant annet bestemmer maktfordeling i et slikt samarbeid, her blir den gjensidige avhengigheten et utgangspunkt. Denne delen av governance perspektivet virker også å kunne knyttes opp mot tema i min oppgave; offentlig aktør (kommune) samarbeider med privat aktør (NFTR). Ved å studere samarbeidet, studerer man også den gjensidige avhengigheten og maktfordelingen.

Videre nevnes empiriske uttrykk for samstyring i Norge: dette er altså måter governance blir uttrykt på i styring i praksis. "*Empirisk kommer derfor samstyring til uttrykk som organiserte aktiviteter, nærmere bestemt som ulike former for organisert samhandling*". (2012:28). I en enkel tabell illustreres disse ulike eksempler i norsk lokalpolitikk.

1. Involverer kun ett nivå:

- Involverer kun offentlig sektor:

- *Interkommunal samarbeid og interkommunale selskaper (Type 1)*

- Involverer flere sektorer:

- *Prosjekter eller komiteer, ev. i planleggingsprosesser (Type 2)*

2. Involverer flere nivåer:

- Involverer kun offentlig sektor:

- *Samarbeidsprosjekter knyttet til infrastruktur (for eksempel bil, bane, båt), NAV, samhandlingsreformen (Type 3)*

- Involverer flere sektorer:

- *Regionale utviklingsprogrammer i regi av fylkeskommunene (Type 4)*

Her er det altså snakk om 4 forskjellige eksempler. (2012:28)

Ettersom vi i Sentrumsløftet er opptatt av dette som et offentlig-privat partnerskap eller samarbeid faller dette samarbeid på *type 2* som involverer partnerskap og OPS (offentlig-privat samarbeid). *"Typiske eksempler på slikt samarbeid finnes i tilknytning til kommunale planprosesser, hvor prosjekter eller komiteer ofte inkluderer ikke-kommunale aktører."* (2012:28).

5.2 Partnerskap og offentlig-privat samarbeid (OPS)

Denne delen av kapitlet skal redegjøre for *partnerskap* og se nærmere på offentlig-private samarbeid (OPS).

Definisjonen på partnerskap som nevnt ovenfor, er sentralt både i boken som ble brukt ovenfor og i boken *"Partnerskap- problemløsning og politikk"* (Andersen&Røiseland 2008), og allerede tidligere i dette kapitlet ble det pekt på at dette samarbeidet mellom TK og NFTR kan kalles for et partnerskap.

Andersen og Røiseland setter opp noen punkter som forutsetninger for å kalle et samarbeid for et partnerskap. En forutsetning er at partene har en status av prinsipal: dvs at de er i stand til å fatte forpliktende beslutninger på vegne av andre. *"Sånn sett kan partnerskapsarrangementet involvere statlige, regionale og lokale myndighetsaktører, og det trenger heller ikke å være klart definert på forhånd hvem som er den egentlige prinsipalen."* (2008:15).

For det andre må disse samarbeid ha en viss *varighet og stabilitet*. Her er forutsetningen at denne formen skal skilles fra helt vanlige flyktige transaksjoner og mer spontane former for koordinering.

For det tredje må partene bidra med noe, enten i form av ulike materielle eller immaterielle ressurser. Slik blir et eventuelt mislykket prosjekt et *felles* mislykket prosjekt; partene deler tapet av det de har bidratt med. I tillegg til økonomiske tap, kan de mer alvorlige bli f.eks politiske og sosiale.

Den siste forutsetningen er *en viss grad av formalisering*. Hva vil dette si? Samarbeidet må ha definerte mål, forpliktelser og ansvarsforhold for å kunne fungere.

Offentlig-private partnerskap blir forstått som "*koalisjoner mellom politiske ledere og næringslivsledere i forbindelse med lokal styring*". (2008:27). Denne definisjonen kan også ses på som en definisjon over partnerskapet slik det forstås mellom Tromsø Kommune og Næringslivets organisasjoner i byen.

Slike offentlig-private partnerskap oppstår ofte i dag og er en viktig del av moderne samstyring. Denne typen samarbeid brukes ofte ettersom aktørene kan utfylle hverandre; Næringslivet har viktig kunnskap og ressurser som kan gjøre planleggingsprosessen bedre og mer effektivt, mens kommunen kan tilby politiske beslutninger men også viktige midler fra kommunen. Slik kan de gjensidig *bruke* hverandre til å oppnå felles mål. "*...gjennom å koble sammen ressurser med næringslivet øker den kommunens handlingsevne*" (2008:31).

5.3 Samarbeidsplanlegging: DIAD-modellen

Å koble sammen teori og praksis er viktig i ethvert felt; men det er ikke alltid enkelt. Innes&Booher argumenterer i «*Planning with Complexity*» (2010) for at praksis har kommet lengre enn teori når det gjelder det de betegner som «*collaborative practice*», altså har tanken om samarbeid... utviklet seg gjennom «*trial and error*» altså prøving og feiling i det praktiske feltet. «*Not surprisingly practice and theory converge in many respects, and we believe that each can enhance the other*» (2010:15).

Teori og praksis skal supplere hverandre; begge representerer viktige aspekter ved et felt. Teori undersøker hvordan og hvorfor det vi gjør i praksis fungerer/ikke fungerer, samtidig

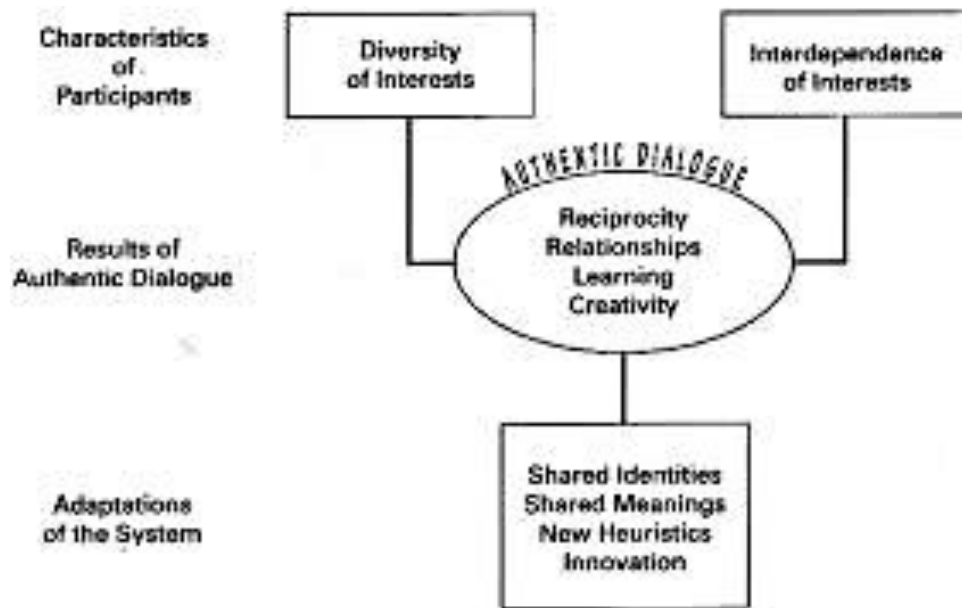
som vi med hjelp av teori kan tenke under overflaten, grave dypere i problematikken, være kritiske og slik komme fram til nye ideer. Ved å støtte seg på Patsy Healey (1999) forklarer Innes & Booher sammenkoblingen mellom teori og praksis i samarbeidsprosesser slik «*Theory can help practitioners and academics understand why collaboration is proliferating at this moment in history, what its societal consequences are, whether it is just, how it addresses power and whether or how it is changing our institutions.*»

I et ønske om å føre sammen teori og praksis nærmere, har de utviklet en modell de har kalt for DIAD. Deres teori støtter seg stort sett på Habermas' kommunikativ rasjonalitet og betingelser for oppnåelse av konsensus.

Tre viktige faktorer legges som betingelser for at «*a collaborative process can be collaboratively rational, productive of socially valuable outcomes, and adaptive to the opportunities and challenges of its unique and changing context.*» (Innes og Booher| 2010:35). Disse tre begrepene er nemlig: *diversity (mangfold)*, *interdependence (gjensidig avhengighet)* og *authentic dialogue (autentisk dialog)*.

Disse baserer seg på at det skal være et godt utvalg av ulike interesser blant aktørene, at de skal være gjensidig avhengige, og at dialogen som skjer ansikt-til-ansikt skal stemme med Habermas' ideer om den ideelle talesituasjonen. Det fortelles at dersom et samarbeid oppfyller disse kravene, «*... the dialogue can produce innovations that lead to an adaptive policy system in a context of complexity and uncertainty.*» (2010:36)

Denne modellen til Innes og Booher har fått stor oppmerksomhet internasjonalt. Denne oppgaven skal analysere disse vilkår nærmere slik at modellen kan forstås bedre.



Figur 5.1: DIAD Network Dynamics (den originale DIAD modellen fra Innes & Booher 2010).

«From our early work we learned that many of the most valued outcomes of collaborations were of the systemic variety- that is, they not only produced specific outcomes, but they also affected the system by changing attitudes, relationships, and capabilities of players. These collaborative processes were constantly evolving and adapting. So we frame our understanding of collaborative processes within the concept of complex adaptive systems.» (2010:35)

Innes & Booher forsikrer leseren om at dersom alle tre betingelsene er møtt blant aktørene, så viser både teori og praksis at dialogen som oppstår som et resultat av dette «kan produsere en tilpassningseget policy (innholdet i de politiske beslutningene) system i en kontekst preget av kompleksitet og usikkerhet».

Diversity (mangfold)

Det første vilkåret som må være oppfylt er *diversity* (mangfold), og handler om at utvalget av deltakerne burde være mangfoldig: man skal ikke bare involvere aktørene som sitter med makt og er, slik Innes&Booher forklarer «deal makers» eller «deal breakers». De involverte

burde også inkludere aktører med kunnskap om saken eller aktører som er berørte av denne. Denne baserer seg på Habermas', og bygger på ideen om at det er viktig med aktører som sitter med ulike bakgrunn som gir dem ulike ferdigheter, annen kunnskap og andre ideer. Slik vil det ideelt sett flyte av ideer hele tiden, og med ulikheter mellom aktørene er det større sjans for gode resultater. Det påpekes på at det i praksis ikke er uvanlig at partene med makt velger å ekskludere andre aktører, eller «glemmer» å inkludere dem, for å lettere få gjennomslag for sine egne ønsker, og ofte er ikke publikum klar over dette.

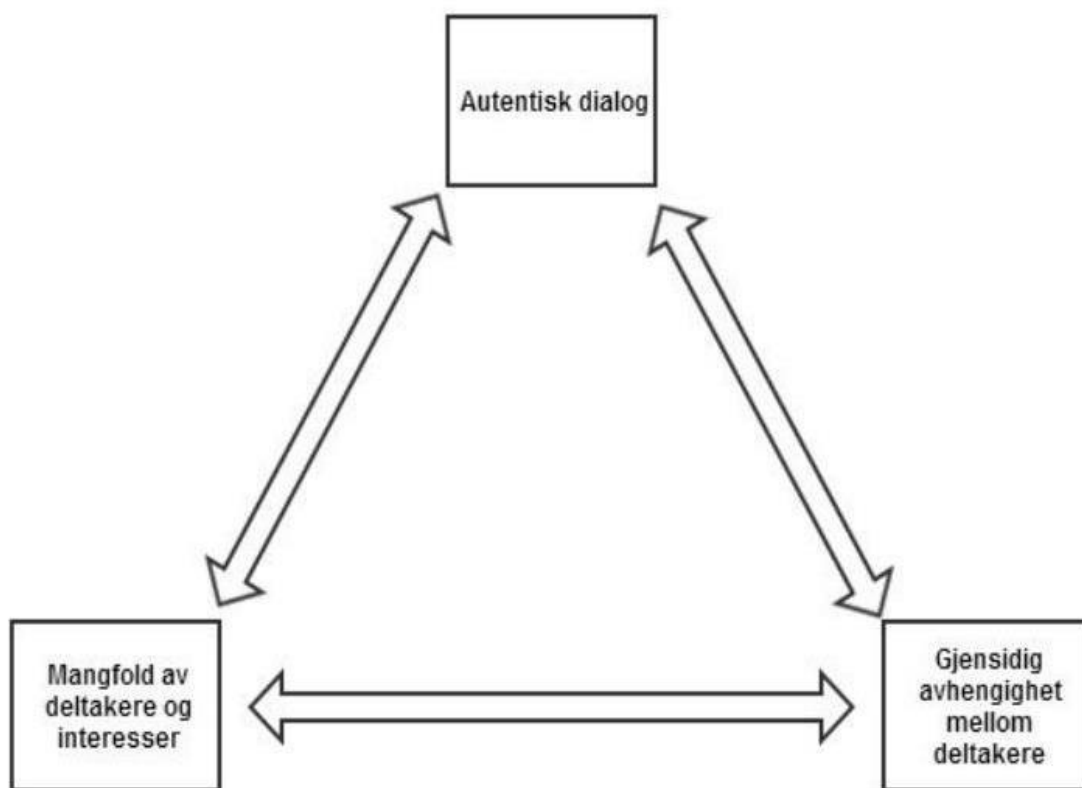
Interdependence (gjensidig avhengighet)

Neste betingelse om "interdependence" forklarer at aktørene må være gjensidig avhengige til et viss punkt; de må utfylle hverandre på den måten at hver av dem besitter ressurser i en eller annen form som den andre/de andre ikke besitter. Dette kan være ressurser i form av f.eks økonomisk kapital eller kunnskap de andre er avhengige av for å oppnå sine mål og ønsker. At aktørene er avhengige av hverandre betyr også at det er mer sannsynlig at de jobber hardere mot felles mål, og holder på energien og motivasjonen for å oppnå gode resultater sammen. «Therefore as a group they may be able to put together a package that will provide for players to get more of what they value most without necessarily reducing the value that accrues to others.» (2010:36) Selv om dette utfallet ikke er sikret, er det likevel sannsynlig at dersom man følger dette i en prosess vil det øke sjansen for et resultat alle er mer eller mindre fornøyde med, og aktørene beholder interessen. Innes & Booher mener at det er naturlig at aktørene skal være avhengige av hverandre, og de inngår samarbeid fordi de *trenger* hverandre for å oppnå sine mål. Dersom ikke dette kravet er oppfylt, ser man da ikke på en «collaboratively rational» (rasjonelt samarbeid) prosess, og man oppnår ikke gode resultater.

Authentic dialogue (autentisk dialog)

Her er grunnlaget Habermas' ideale talesituasjonen (eller den ideelle samtalesituasjonen, engelsk: ideal speech), som bygger på at visse allmenne forutsetninger må være oppfylt for en

gyldig konsensus. En påstands sannhet/riktighet avhenger av aktørenes evne til å innfri disse vilkår. Deltakernes påstander skal være legitime altså sanne; deltakerne skal komme fram med sine *egentlige* ønsker og krav, de skal være åpne ovenfor andre med sin kunnskap og sine ønsker og mål, og til slutt skal disse formidles slik at alle forstår. (Innes&Booher 2010, Jørn Cruickshank, 2015)²⁵. Altså, skal deltakerne gå fordomsfritt inn i dialogen, med ærlige intensjoner (legge alle kort på bordet; forklare og være ærlige ovenfor andre deltakerne), samtidig som det skal være mulighet for andre å være kritiske og stille spørsmål til disse, og da også å svare tilbake og forsvare sine påstander. På denne måten produserer man ny kunnskap *sammen* og har bedre sjanse for å komme fram til gode resultater, og resultater som passer flertallet.



Figur: en enklere versjon av DIAD modellen, på norsk (kommunetorget.no)²⁶

²⁵ <http://www.kommunetorget.no/HVA-ER-planlegging/Hva-er-kommunikativ-planlegging/DIAD-modellen/>

²⁶ <http://www.kommunetorget.no/Global/diad%20modellen.jpg>

6 Metode

For å kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål må vi velge relevante metoder. Dette kapitlet presenterer og diskuterer metodebruken i denne oppgaven; den tar opp relevant metode, og drøfter hensikten med disse i forbindelse med oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapitlet tar for seg spørsmål rundt utviklingen av problemstillingen og forskningsspørsmål, og valg av metodiske hovedgrep. Ettersom denne oppgaven tar for seg et spesifikt samarbeid/prosjekt nemlig Sentrumsløftet, vil også *casestudie* som metodiske grep bli diskutert. Sentrale spørsmål relatert til reliabilitet og validitet, samt generalisering av data vil bli tatt opp senere i dette kapitlet.

Valg av metodisk hovedtilnærming

Problemstillingen er helt avgjørende for en forskningsprosess, og det er også den som styrer valget av metode. Hva prosessen konkret skal finne ut eller fokusere på er viktig med tanke på hvordan den empiriske delen skal utføres. «*Problemstillingen blir dermed retningsgivende for hvilke personer eller situasjoner som kan studeres, hvilke metoder som kan benyttes, og hvordan analysen kan utføres.*» (Thagaard, 2009:47)

Det er vanlig at problemstillingen endres gjennom prosessen; den kan ofte bli påvirket av informasjon forskeren støter på under datainnsamlingen og utviklingen av en god problemstilling blir derfor en liten prosess i seg selv. (Thagaard:2009) Slik har det også vært med problemstillingen i denne oppgaven som har endt opp med å peke i en litt annen retning enn først antatt (i den tidlige starten av prosessen). I starten var ideen om å studere hvordan makt kommer til uttrykk i et slikt offentlig-privat samarbeid sentral, men etter å ha hentet inn en del informasjon om samarbeidet, ble problemstillingen dreid i en annen retning; nemlig i retningen av selve *samarbeidet*. Dette ble gjort på bakgrunn av en vurdering av metodiske tilnærminger som var *mulige* å gjennomføre, dvs hvilke data om prosessen det viste seg mulig å samle inn. Det å studere makt i et slikt samarbeid kan vanskelig gjøres ved hjelp av intervju; det var heller ingenting konkret i dokumentanalyse (media og dokumenter) som pekte på at en ubalanse i forbindelse av makt i samarbeidet. I tillegg til dette ble det *etiske* ved å intervjuet et utvalg av personer som kan være lett gjenkjennelige, om *makt*, vurdert i forhold til hvordan innvirkning dette kan ha for relasjonene mellom partene.

Thagaard (2009) formulerer seg på denne måten om tilsvarende utfordringer: «(...) Men en bevisstgjøring av gruppenes problemer kan også bidra til å forsterke en situasjon som allerede er problematisk.»

Induktiv/deduktiv/eller abduktiv?

Forholdet mellom teori og data i en forskningsprosess er viktig med hensyn til *tolkning* av data. «Hvordan dataene tolkes, kan på den ene siden knyttes til forskerens teoretiske forankring og på den andre til de tendensene og sammenhengene som forskeren vurderer under analysen av dataene.» (2009:189) Med andre ord, så tolker forskeren data i lys av teori, og i tillegg hans/hennes egen vurdering av sammenhengen i funn/data. Hvordan og i hvilken rekkefølge dette gjøres, forklares ved ulike tilnærminger. Ved induktiv metode, som tradisjonelt sett brukes i kvalitativ forskning, utvikles teori på grunnlag av empiriske funn, mens det motsatte, deduktiv metode, som ofte brukes i kvantitativ forskning, vil si at empirien begrunnes ut ifra teori. Ofte krever kvalitative studier en *blanding* av disse, dvs. en veksling mellom disse. Midt mellom disse tilnærmingene, står *abduktiv metode*.

Proessen rundt denne oppgaven er nærmere en *abduktiv* tilnærming: det ble vekslet mye mellom ideer om teoretiske perspektiver og funn i datanalysen. Selv om noen hypoteser ble utviklet i starten av prosessen, har det likevel nye data endret det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Dette har seg slik at funn under datainnsamlingen ga nye perspektiver og trengte ny/mer teori for å støtte opp under disse.

Casestudie

Ovenfor ble det pekt på at tema i denne oppgaven kan defineres som en casestudie. Casestudie er en betegnelse på undersøkelser av få enheter eller cases (norsk:sak); disse kjennetegnes av at de omhandler én eller flere empirisk avgrensede enheter, og det er ofte mye informasjon som analyseres (Thagaard,2009). Forskeren går her altså i dybden av et fenomen, i dette tilfellet det offentlig-private samarbeidet i forbindelse med Sentrumsløftet. Formål med slike studier er at disse gir grunnlag for *overførbarhet*, det vil si at resultatene kan overføres til andre sammenhenger (generalisering).

Kvalitativ metode

I denne studien er det metodiske hovedgrepet kvalitative metode, med hovedvekt på intervjuer og dokumentanalyse. Valget av kvalitative metode er først og fremst begrunnet av problemstillingens art, der fokus er på samarbeidsrelasjoner. Det var derfor nødvendig med et metodisk grep som kunne gå inn i slike relasjoner.

«Kvalitative tilnærminger gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomener vi studerer.»
(Thagaard,2009:11)

Valg av metode må basere seg på hva som skal studeres. Det må stilles spørsmål om hvordan metode som kan gi det beste svaret på det forskningen prøver å finne ut av; dermed er metodevalg en viktig del i enhver forskningsprosess. Kvalitativ metode brukes stort sett til å hjelpe oss å forstå sosiale fenomener. Den fokuserer mer på *fortolkning* og går i dybden på datamaterialet, i motsetning til kvantitativ metode som vektlegger utbredelse og antall.

Thagaard støtter seg på Silverman (2006:43) for å sette lys på styrkene ved kvalitative tilnærminger: *«...er at vi kan studere fenomener som det er vanskelig å få tilgang til ved andre metoder».*

Kvalitative seminstrukturerte intervjuer

De mest brukte formene for kvalitative metoder er intervju og deltakende observasjon. Ved hjelp av intervju oppnår forskeren et nært kontakt med informanten, og kan få tilgang til informantenes følelser, opplevelser, synspunkter og lignende. Ved deltakende observasjon, som er ofte benyttet i kulturstudier, deltar forskeren på lik linje med informanten/informantene, samtidig som han/hun observerer. På denne måten klarer forskeren å samle inn gode data fra to vinkler.

«Formålet med et intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen. Intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informantens erfaringer, tanker og følelser.» (2009:87)

Det er forskjellige typer intervju, i varierende grad av struktur; fra strukturerte (relativt strukturerte), til semi-strukturerte (delvis strukturerte) til ustrukturerte intervju (lite struktur). I forbindelse med denne oppgaven ble det brukt *semi-strukturerte intervju*. Semi-strukturerte

intervju kjennetegnes av at spørsmålene har blitt utformet på forhånd, men at forskeren ikke nødvendigvis følger disse slavisk; hver enkel intervjusituasjon vurderes annerledes mens den pågår, og forskeren kan da hoppe over eller legge til spørsmål underveis. Slike intervju gir også rom for at annen relevant informasjon kan dukke opp fra informantenes side. Spørsmålene som er utarbeidet på forhånd fungerer som en slags veiledning til forskeren, de skal hjelpe til å styre intervjuet slik at det holdes til tema som skal undersøkes, men forskeren må være fleksibel og åpen for ny relevant informasjon. I en forskningsprosess som ikke er ute etter sammenlignbar informasjon (da er det bedre med strukturerte intervju, slik at alle informantene svarer på det samme), men vil heller la informantene få litt spillerom, benyttes slike semi-strukturerte intervju som oftest.

«Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i informantens situasjon» (2009:91)

Valg av informanter

For å svare på problemstillingen i denne oppgaven, som angår det offentlig-private samarbeidet mellom Tromsø kommune og Næringsforeninga i Troms-regionen, har det blitt gjort semi-strukturerte intervju med prosjektlederne *sammen*, og deretter medlemmer av styringsgruppen: både representanter fra næringslivet og fra kommunen.

Grunnen til at prosjektlederne var intervjuet sammen, var først og fremst fordi formålet var å samle inn informasjon; da var relevant å ha begge i samme rom slik at de kunne utfylle hverandre med sine svar. Thagaard støtter seg på Repstad (2007:98-100) i at: *«...gruppeintervjuer passer best i situasjoner hvor medlemmene er noenlunde samkjørte.»* (2009:90)

Informant A	Prosjektleder, kommunen
Informant B	Prosjektleder, næringslivet
Informant C	Medlem av styringsgruppen, da ansatt i kommunen
Informant D	Medlem av styringsgruppen, da ansatt i NFTR
Informant E	Medlem av styringsgruppen, da ansatt i kommunen, ble leder for styringsgruppen etter hvert

Figur 6.1: oversikt over informantene

Det som er vanskelig i forbindelse med et slikt offentlig kjent prosjekt/samarbeid, er at informantene lett kan identifiseres. I denne studien er kun informasjon om den enkeltes sektortilknytning oppgitt, dvs om personene er fra næringslivet og kommunen. Dette var nødvendig for analysen av resultatene ettersom oppgaven handler om offentlig-privat samarbeid. Utover dette er all annen informasjon om informantene anonymisert så langt det har latt seg gjøre. Informantene blir i oppgaven betegnet som informant A-E.

Gjennomføringen av intervjuene

Prosjektlederne ble, i forhold til dette samarbeidet sett på som én enhet i starten; i løpet av den videre datainnsamlingen, viste det seg at flere av informantene også omtalte dem slik. I forkant av intervjuet, mens undertegnede hadde kontakt med prosjektlederne, ble det også foretatt en vurdering av hvorvidt individuelle intervjuer i dette tilfelle ville gi bedre svar med hensyn til problemstillingen. Konklusjonen ble der og da at eventuelle individuelle intervju ville bli gjort i etterkant dersom det var behov for annen type informasjon enn det som hadde kommet frem i gruppeintervjuet. Dette ble ikke gjort da prosjektlederne ga utfyllende og relevante svar, som resten av informantene supplerte med sine svar.

Spørsmål som ble utviklet på forhånd var forholdsvis like til styringsgruppen, men noe endret for prosjektlederne. Under intervjuene kom det klart frem at intervjueren også ønsket annen relevant informasjon som informantene følte for å gi. Det første intervjuet med prosjektlederne ga også noen viktige påpekinger i retning spørsmål som kunne være relevante å stille til medlemmene av styringsgruppen.

Problemstillingen, som dreier seg om samarbeidet mellom det offentlige og private i forbindelse med Sentrumsløftet, avgrenset utvalget av informanter. Da problemstillingen fikk en slik vinkling, var ikke lengre andre aktører aktuelle; fokuset var på prosjektledelse og styringsgruppen. Som følge av politisk skifte (TK) og skifte i ledelsen hos NFTR, ble det bytte av medlemmene i styringsgruppene; den nye styrelederen for NFTR gikk inn i styringsgruppen for den gamle, osv. Personene med angitte posisjoner er også *representantene* for disse; dette vil si at de mest sannsynlig hadde kommet med *lignende* svar. Spesielt i forbindelse med slike prosesser og samarbeid, er det viktig at representantene vet *hva* og *hvem* de representerer, dermed blir svarene ikke så mye *personlige* synspunkter som synet personen har med hensyn til hans eller hennes stilling og arbeidsgiver. På grunnlag av dette, ble det også her tatt en vurdering hvor det ble kommet til konklusjon om at det var nok av én representant fra samme stilling. Personer som hadde samme stilling og som var medlem av styringsgruppen i en annen fase (enten dette var fase én eller to) ble heller intervjuet i etterkant, dersom det ble behov for mer informasjon og flere informanter. Informantene ble valgt ut dels ut fra etter hvem som var villige til å stille til intervju, dels ut fra hvem som var relevante. En satt nå i en annen stilling, og en av dem hadde flyttet fra Tromsø, og var av den grunn ikke lenger tilgjengelig. Det ble likevel lagt opp slik at utvalget bestod av informanter fra begge fasene, både medlemmer som var med i den første fasen og medlemmer som kom inn etter skifte i lederskapet i næringslivet og det politiske skiftet i kommunen.

Intervjuene ble i etterkant transkribert, med unntak av det første intervjuet som beklagelig nok forsvant fra båndopptakeren. Dette ble heldigvis oppdaget like etter at intervjuet var ferdig slik at det som kom frem i intervjuet enda var friskt og kunne i stort omfang og detalj noteres ned. I tillegg til å bli tatt opp på bånd, ble også hovedpunktene fra alle intervju notert mens intervjuene foregikk. Dermed var det ikke så mye som gikk tapt fra det første intervjuet selv om muligheten for å transkribere det forsvant med opptaket.

Resten av intervjuene ble nøye transkribert i etterkant for å få mest mulig gjengivelse av det som hadde blitt sagt. Detaljer som pauser og tegn til nøling (hm, eh, osv) har også blitt tatt med, ettersom disse kan indikere på at personen enten er usikker på svaret eller kanskje må tenke seg om flere ganger fordi svaret kan støte andre (Nilssen, 2012).

Transkribering av intervju gjør at forskeren lettere kan få en oversikt over datamaterialet, samtidig som det blir lett å gå inn i intervjuet og finne bestemte deler av intervjuet underveis i analysen uten å måtte høre hele intervjuet på nytt. Forskeren kan også bli oppmerksom på flere

ting ved å både lese transkribering og høre intervju; tonefall, kroppsspråk (som kan noteres ned i transkriberingen), blikk kontakt eller andre detaljer forskeren mener kan være relevante og ha påvirkning på svarene som ble gitt. Bruk av sitater i analysen gjøres også en del enklere ved å transkribere; da kan forskeren gå inn og hente relevante sitater raskt.

I forbindelse med denne oppgaven, opplevde jeg transkribering som en svært viktig prosess, selv om den var tidkrevende. Når det kom til utformingen av selve oppgaven, ble transkriberingsdokumentene en viktig årsak til at prosessen rundt analysen og sitater i analysen gikk enklere og raskere. Dette ble det spesielt lagt merke til i forbindelse med at det ble umulig å legge inn sitater fra det første intervjuet, ettersom det aldri ble transkribert og opptaket er borte. Funn fra intervjuet ble likevel tatt med i analysen.

I tillegg til intervjuene, var planen også å foreta deltakende observasjon, men ettersom det etter første intervju kom frem at samarbeidet var avsluttet. Det var dermed ingen aktiviteter å observere. (forprosjektet, hovedprosjekt på pause), aktivitetene var avsluttet, møtene ble ikke lengre avholdt osv. Dermed var ikke deltakelse eller observasjon lengre mulig, og studien og problemstillingen måtte legges om for å passe med det som det var mulig å innhente av informasjon om prosjektet.

Dokumentanalysen

Omtalen av prosjektet har vært stor i de lokale avisene, Nordlys og I Tromsø, som begge har fulgt med på dette fra starten. Utallige artikler, debatter og debattinnlegg skrevet av både aktørene som var med og andre med interesse for sentrumsutvikling, ble publisert som papir- og nettutgave helt siden starten i 2010. Disse ga et veldig godt grunnlag for å forstå prosessen bedre, og kunne supplere informasjonen innsamlet under intervjuene. Derfor ble det foretatt en *dokumentanalyse*. «(...) Men dokumentanalyser skiller seg fra data forskeren har samlet inni felten, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til.» (Thagaard,2009:62). Dokumentanalyse handler i tillegg om bruken av forskjellige planer, rapporter og liknende dokumentasjon.

I forbindelse med denne oppgaven ble følgende planer analysert:

- Kommuneplanen for Tromsø kommune
- Kommunedelplanen for Tromsø sentrum/sentrumsplanen

- Temarapport om utvikling og drift av sentrum fra regjeringens nettside
- Handlingsplan for Sentrumsløftet samt kartleggingsrapporten for prosjektet, begge hentet fra NFTR og TK sine nettsider

Noen tanker rundt datainnsamlingen:

Ettersom feltarbeidet ble utført i desember 2014/januar 2015, var dette ett år siden avslutningen av forprosjektet. I starten av prosessen rundt oppgaven virket det som dette var en prosjekt som fortsatt foregikk; men i løpet av det første intervjuet kom det klart frem at forprosjektet ble avsluttet i 2013 og et eventuelt hovedprosjekt stod på vent/pause.

Det å utføre feltarbeid om et prosjekt som har blitt avsluttet, kan vise seg å være litt problematisk; først og fremst med tanke på at informantene muligens ikke husker så mye fra starten av samarbeidet. Det positive er at siden dette er en avsluttet prosess, så har informantene mest sannsynlig allerede gjort seg noen klare tanker om samarbeidet i ettertid, og kan lettere overføre disse tankene til intervjuene. I forbindelse med datainnsamlingen gjort med oppgavens problemstilling i tankene, kan det vise seg at det var slik at noen av detaljene om samarbeidet ikke kom frem. Likevel kan det konkluderes med at informantene tok utgangspunkt i samarbeidet som en *helhet*, altså som *hele* prosessen snarere enn å dele det opp i ulike faser og svarte ut fra dette. Det var derimot noen faser og detaljer som stod frem i deres øyne.

Reliabilitet og validitet

I samfunnsvitenskapelig forskning må funn som kommer frem under datainnsamlingen være *pålitelig*. Dette vurderes ved å analysere forskningsdatas *reliabilitet* og *validitet*.

«Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte.» (2009:198).

Reliabilitet og validitet handler med andre ord om dataens troverdighet (engelsk-credibility). Reliabilitet handler om spørsmålet, om en annen forsker som anvender de samme metodene, ville komme frem til samme resultat, det er et spørsmål om *repliserbarhet* som er et relevant kriterium i kvalitativ forskning. Grønmo (2004) definerer reliabilitet som: *«(...) graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme*

undersøkelsesopplegg.» (2004:222) Dette konkluderes derimot å være vanskelig i kvalitative studier hvor menneskene (informantene og forskeren) forholder seg til hverandre.

(Seale,1999:140 i Thagaard,2009:198).

I følge Grønmo (2004) skiller vi mellom to hovedtyper av reliabilitet; stabilitet og ekvivalens. Stabiliteten av dataene er god dersom man, ved å foreta feltarbeidet på et annet tidspunkt, ender opp med forholdsvis samme funn. Ekvivalens er oppfylt dersom det er samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt, av ulike personer. Nedenfor er et tabell som forklarer disse.

Reliabilitetstype	Definisjon	Reliabilitetstest
Stabilitet	Samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger om samme fenomen på ulike tidspunkter	Test-retest-metoden
Ekvivalens mellom ulike datainnsamlinger	Samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger om samme fenomen på samme tidspunkt.	Intersubjektivitetsmetoden
Ekvivalens mellom ulike indikatorer	Samsvar mellom data basert på ulike indikatorer i samme indeks	Halveringsmetoden

Figur 6.2: Sigurd Grønmo, PP-presentasjon med tema: Datakvalitet, reliabilitet og validitet.

Når det gjelder stabilitet, kan det konkluderes med at det er høyt sannsynlig for at omtrent samme funn hadde kommet frem dersom feltarbeidet hadde pågått på et annet tidspunkt. Dette kan begrunnes med at det ikke er særlige grunner til at funnene hadde blitt annerledes. Det som er viktig å nevne i en slik sammenheng, er at situasjonen og klima rundt samarbeidet på tidspunktet feltarbeidet utføres, kan gi litt forskjellige funn; for eksempel kan dårlig omtale og kritikk fra andre rettet mot samarbeidet gjøre informantene kritiske og mer reserverte mot forskeren.

Er ekvivalens delen oppfylt i dette forskningsprosjektet? Alle intervjuene ble gjort av undertegnede, ingen andre med lik stilling (student/forsker) var med. «*Reliabiliteten kan også styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet, enten ved at flere forskere samarbeidet og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen, eller ved at en annen forsker*

trekkes inn for å utføre en kritisk evaluering av fremgangsmåtene i prosjektet.» Dette kravet konkluderes med å ikke ha blitt oppfylt.

7 Analyse av samarbeidet og funn

Denne delen av oppgaven tar for seg datamaterialet og analysen av den.

Oppbyggingen av denne delen av oppgaven har blitt valgt ut fra det jeg tenker er den beste måten å presentere og drøfte funn på. Først og fremst er det noen relevante prosjekter som blir presentert. Deretter tar denne delen av oppgaven for seg hvert aspekt av samarbeidet i forbindelse med Sentrumsløftet, fra planleggingen av prosjektet til selve resultatene, frem til i år (2015). Informantenes innspill kommer inn der de passer i hver seksjon.

Dette kapittelet skal forsøke å svare på følgende spørsmål:

- ❖ Hvordan og hvorfor oppstod dette samarbeidet?
- ❖ Hva var hovedmål og hensikt med selve samarbeidet?
- ❖ Hvordan fungerte samarbeidet?
- ❖ Er dette samarbeidet en suksess og eventuelt hva er det som kunne blitt gjort bedre?

Prosessen og arbeidet med masteroppgaven startet ved å lese og studere den offisielle rapporten «Kartlegging av Tromsø sentrum, Sentrumsløftet, mars 2011» som ligger ute på nettet. Rapporten er på 40 sider, og inneholder en detaljert fremstilling av prosjektet og hva det handler om. Som nevnt tidligere startet dette prosjektet opp som et resultat av at byrådet ville ha en mer handlingsrettet plan for sentrum. Denne planen skulle fungere ved siden av, altså i tillegg til kommunedelplanen for sentrum, også kalt Sentrumsplanen. For første gang ble det foretatt en helhetlig kartlegging av Tromsø sentrum; i rapporten kan man lese en detaljrik analyse av sentrum med dets styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Før intervjuene ble utført, har kunnskapen min om Sentrumsløftet basert seg på avisinnlegg, debatter og den offisielle prosjektrapporten. Det første intervjuet med prosjektlederne (en på vegne av kommunen, og en ansatt av Næringsforeningen) ble derfor startet med en oppdatering av hvor prosjektet stod da. Det ble fort klart at man anså dette som et forprosjekt, og at en hovedprosjekt var på vent av flere grunner. Dette kommer også klart fram i forslaget til handlingsplan²⁷ som ser ut til å være en lengre, mer detaljert og oppdatert versjon av

²⁷ <http://www.nftr.no/wp-content/uploads/2012/12/Sentrumsløftet26.10.12.pdf>

rapporten fra 2011. I tillegg til prosjektlederne har det også vært en styringsgruppe hele veien; denne har gjennomgått en politisk skifte og derfor bytte av noen medlemmer fra kommunen sin side. Styringsgruppen hadde fem medlemmer til sammen fra kommunen og næringslivet.

7.1 Byutvikling

«Byutvikling handler om spennet mellom fysisk utforming og innbyggernes opplevelse av et godt sted å være.»

Slik begynner Nils Kristian Sørheim Nilsen, direktør i Næringsforeningen i Tromsøregionen, i «Byutvikling-hvorfor lar du andre bestemme?» fra 7.april 2015. Han påpeker at der få som er engasjert i utviklingen av Tromsø by, spesielt siden det påvirker alle: *«Viktige valg skal tas i løpet av året- valg som vil påvirke både privatpersoner og næringsliv i uoverskuelig framtid».*

Han oppfordrer alle til å delta og benytte seg av sin rett til å si ifra, slik at de politiske beslutningene som nå skal tas, tas på et best mulig grunnlag. Under «høringer» på nettsiden til Tromsø kommune, opplyses det at dersom høringen ikke er lovpålagt, er det åpent for alle, men at spesielt berørte parter *kan oppfordres* til å delta.

Sørheim Nilsen forklarer at selv om veksten i norske byer ikke er like stor som i de store internasjonale byene, er det likevel mange utfordringer i norsk sammenheng også. Tromsø vokser fort i en norsk sammenheng, og dette krever nytenking i forhold til at byens infra- og boligstruktur ikke klarer presset. Utfordringene, forklarer han, ligger på den offentlige side; det offentlige må ta større grep om infrastruktur, transport og kollektivsatsing. For næringslivet er økt folketall og urbanisering noe de kan dra nytte av; *«for bedriftene handler dette om å skape en attraktiv og miljøvennlig næringsregion, som bidrar til økt kompetanse og verdiskaping».* Det er klart at økt folketall og vekst byr på utfordringer man kanskje ikke har støtt på før, og derfor er det utvilsomt viktig at man takler disse på best mulig måte, og snu dem om til noe positivt for byen og dets muligheter for utvikling og videre vekst. I tillegg legges det stor vekt på miljøvennlig byutvikling og grønnere planlegging, og presset er på det offentlige om å forbedre kollektivt transporttilbudet og plasserer nye parkeringsplasser strategisk slik at man minsker behovet for bruk av bil i framtiden.

Først og fremst er det viktig å analysere selve samarbeidet. Hva slags samarbeid er dette? Hvordan og hvorfor oppstod det? Hvem deltok? Hvem ledet prosjektet og hvem satt i styringsgruppen?

Som nevnt tidligere har interessen for sentrum økt de siste årene. I Tromsø ble behovet for å gjøre noe med sentrum enda viktigere da utbyggingen av Nord-Norges største kjøpesenter på Langnes (Jekta Storsenter) ble startet i 2010 og ble ferdigbygd i 2013 (deler av senteret åpnet allerede i 2012, men hele senteret stod ferdig i 2013). I tillegg til Jekta, stod allerede handelsparken K1 ferdig like ved.

Jekta storsenter betydde et viktig steg for Tromsø og byens rolle som handelssenter, men det var ingen hemmelighet at mange var bekymret for hvilke konsekvenser det ville få for byens sentrum. Det manglet ikke på artikler og debatter i lokalavisene om hva dette ville bety for Tromsø og hvordan et såpass stort kjøpesenter utenfor sentrum ville påvirke selve sentrumet.

«Når nye Jekta står ferdig, vil butikkarealet på Langnes være 100.000 kvadratmeter. Det er like mye som i Tromsø sentrum».

(Øystein Barth-Heyerdahl, nordlys.no, 26.02.2010)

«Så store utbygginger som det her er snakk om vil selvsagt merkes. Det vil stille store krav til alle, også butikkene i sentrum. Men sentrum vil på ingen måte dø ut.»

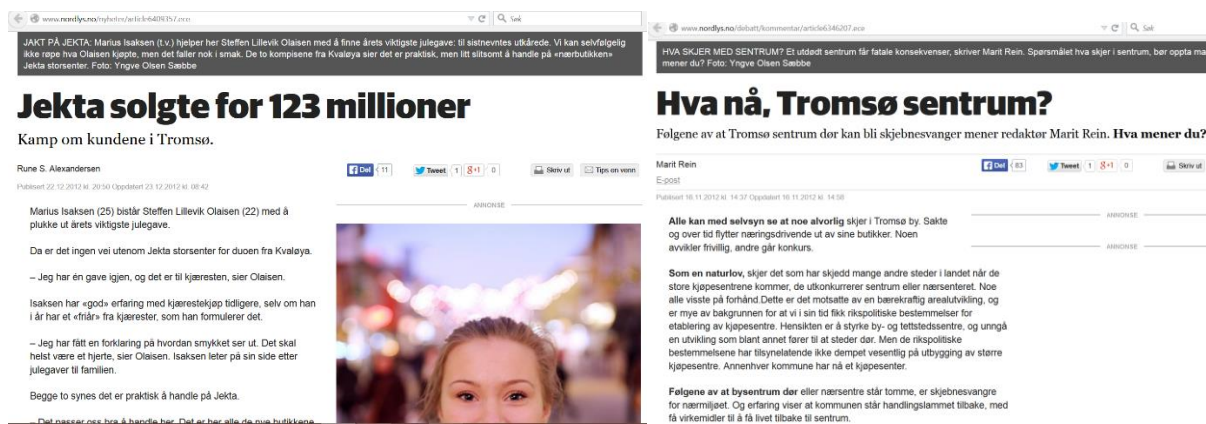
(Kjell-Arvid Andreassen, Driftig Sentrum, samme artikkel på nordlys.no)

«... Men nå er det fryktelig viktig at sentrum også blir utviklet på en bra måte. Tromsø sentrum er ikke like sjarmerende som før.»

(Kjøpmann Sindre Helmersen, Helmersen Delikatesser, som har butikk både i sentrum og på Jekta).

Det påpekes i samme artikkel i Nordlys fra 26.02.2010 at sentrum og Langnes ikke burde konkurrere men heller utfylle hverandre for å gi Tromsø et løft, ettersom flere gode handelstilbud hadde blitt etablert utenfor Tromsø.²⁸

Jekta Storsenter viste seg fort å være en suksess, og flere butikker ga opp sentrum og flyttet inn i kjøpesenteret i stedet. Overskrifter som «Flytter inn på Jekta», «Denne butikken flytter inn på Jekta», «åpner ny butikk på Jekta» osv. dukker opp stadig oftere i lokalavisene Nordlys og ITromsø. Nordlys beskriver det som «kamp om kundene i Tromsø» i sin artikkel fra 2012²⁹



Figur 7.1, artikkelutdrag fra www.nordlys.no

Da disse debattene var på sitt mest intense, var Sentrumsløftet allerede godt i gang. Det ble understreket tidlig at Sentrumsløftet, etter nyetableringen av Jekta Storsenter, nå var enda viktigere. Det var essensielt å rette fokuset mot sentrum. Selv om det virket som om næringslivet prøvde å fremme en samarbeidsmiljø mellom sentrum og Jekta kontra konkurransemiljø, ble det fort klart at det var lettere sagt enn gjort. Både næringslivet, kommunen og innbyggere la merke til endringene i sentrum. Avisene har de siste årene (siden etableringen av Jekta) skrevet mange innlegg og startet mange debatter rundt dette tema.

Det ble mye påpekt at fordelene med et kjøpesenter, slik som Jekta storsenter kontra sentrum, er lange og felles åpningstider for butikkene. Som nevnt tidligere, ble det også i Sentrumsløftet foreslått at sentrum skulle organiseres på en slik måte også. Da senterlederen

²⁸ <http://www.nordlys.no/nyheter/article4994597.ece>

²⁹ <http://www.nordlys.no/nyheter/article6409357.ece>

på Jekta, Laila Myrvang, ble intervjuet av ITromsø i september 2014, fikk hun et spørsmål om Jekta har merket større pågang fra butikkene i sentrum som vil flytte til dem i stedet. Hun svarte at det er flere som vil ha butikk både i sentrum og på Jekta og la til at hun synes kjøpesenteret har en fordel når det kommer til de forutsigbare åpningstidene.

«Det er vanskelig å svare på. Selv om enkelte butikker, som Eplehuset, legger ned i sentrum og flytter inn her, merker vi ikke noe mer pågang fra sentrumsbutikker enn tidligere. Det vi ser er at enkelte ønsker å ha en butikk både på Jekta og i sentrum, sier Myrvang.

Hun tror forutsigbarhet og åpningstider er store fortrinn for senter kontra sentrum.»

(ITromsø, 11. september 2014.)³⁰



Figur 7.2: Det var flere enn Mette Mack, slik man ser på bildet, som sa seg enig i at en viktig grunn til at sentrum taper mot Jekta kan være de ulike åpningstidene.

Jekta Storsenter kom på plass som en mulighet for å styrke hele Tromsø, men det var ingen hemmelighet at sjansene for at sentrum ville svekkes takt med etableringen av et såpass stort

³⁰ <http://www.itromso.no/nyheter/article10115697.ece>

kjøpesenter. Hvordan skulle man styrke sentrum? Sentrumsløftet sprang ut av dette ønsket om å gjøre noe med dette; Byrådet savnet en mer handlingsrettet plan for utvikling av sentrum ved siden av kommunedelplanen for sentrum (Sentrumsplanen). Ønsket var at dette skulle kommunen gjøre i samarbeid med byens næringsliv. Det ble søkt om RDA-midler, og en kartlegging ble gjort før handlingsplanen endelig kom på plass i 2012. Ved å lage en SWOT-analyse av Tromsø sentrum for første gang, fikk kommunen og næringslivet et innsyn i styrker, svakheter, muligheter og trusler. På denne måten fikk man en oversikt over sentrum på alle områdene som er viktige for byutvikling og utviklingen av sentrum og kunne klart se hva som burde prioriteres og generelt hva som kan og burde gjøres med Tromsø sentrum. Gater, kollektivtransport og infrastruktur generelt ble ansett som prioriteringer i første omgang. Debatt om hva som burde gjøres og hvordan det burde gjøres raste i lokalaviser, samtidig som nye prosjekter ble presentert: gondolbane, basseng, ideene for det nye Mack-kvartalet, det gamle Domus-bygget osv.

Det hele startet med en rundbordkonferanse der rundt 40 gårdeiere, arkitekter, kommunale planleggere og næringsdrivende deltok. Der dukket det opp flere gode ideer som ble videreutviklet av styringsgruppen og prosjektledere etter hvert. Prosjektlederne forklarte at man selvfølgelig ikke kunne ha med alt av forslag, så noen forkastet man underveis, dersom de viste seg å ikke være av prioritet eller av interesse. Disse ideene ble til konkrete forslag og til en plan som ble presentert først i kartleggings-rapporten og deretter handlingsplanen ; man trengte konkrete tiltak og en konkret og nøyaktig tiltaksplan over hva og hvordan alt skulle gjennomføres.

I kartleggingen, som nevnt før, kartla man alt fra arbeidsplasser til innbyggere til omsetning for alle bedriftene i Tromsø sentrum. En slik kartlegging ble et utgangspunkt for en SWOT-analyse av svakheter, styrker, muligheter og trusler. Hva er det positive med sentrum? Hva kan gjøres bedre? Hva er det sentrum mangler? I et intervju med avisen I Tromsø (2011)³¹ (08.05.2011) fortalte en av prosjektlederne at mye nytt ble oppdaget etter kartleggingen. En slik omfattende analyse ble et viktig grunnlag for videreføring av ideene og forslagene som kom frem under rundbordkonferansen.

³¹ <http://www.itromso.no/nyheter/article452776.ece>

7.2 Et offentlig-privat samarbeid

Vi snakker her om et samarbeid mellom næringslivet (NFTR), altså det private og Tromsø kommune (TK), det offentlige. Hva slags samarbeid er dette? Gjennom intervjuene har jeg fått vite at samarbeidet i teorien ble avsluttet samtidig som forprosjektet, i 2013. Likevel får man et inntrykk, både av informantene, og dersom man leser de siste avisinnleggene, at samarbeidet i teorien eksisterer fortsatt, selv om det formelt sett ble avsluttet med forprosjektet.

Når et hovedprosjekt eventuelt blir realisert, så kommer ikke nødvendigvis lederskapet til å være det samme, likevel uttrykker prosjektlederne et ønske om å være med, og mener at kommunen også vil ha dem med videre på et eventuelt hovedprosjekt.

Hoveddelen av samarbeidet var likevel på planleggingsstadiet; arbeidet rundt kartleggingen og utviklingen av ideer og strategier. I en mail jeg fikk tidlig i min masteroppgave prosess, skrev en av prosjektlederne at kommunen tok seg av realiseringen av ideene, altså utbyggingen (foreløpig), mens NFTR ble holdt oppdatert. Her får man også et inntrykk av at i hvert fall det formelle med samarbeidet ikke lengre er der, dermed kan vi konkludere med at dette var et samarbeid som ble inngått i forbindelse med et spesielt prosjekt, nemlig SL.

Hva sier teorien om slike samarbeid; hva slags samarbeid kan dette klassifiseres som? Kan vi anse dette samarbeidet som et partnerskap, og eventuelt hva slags partnerskap? Et samarbeid kan ha mange ulike former, avhengig av faktorer som formalitet og varighet. Sentrumsløftet er helt klart et offentlig-privat samarbeid, men slike samarbeid kan også komme i mange forskjellige former. I teorikapittelet har det blitt redegjort for noen relevante typer samarbeid. Alt etter kjennetegnene på samarbeid: antall aktører og hvilke aktører det er snakk om, varighet, formalitet, formål, snakker man om en del forskjellige typer nettverk, partnerskap og andre typer samarbeid. Er dette et nettverk, et partnerskap eller et «vanlig» samarbeid?

Denne delen av kapittelet skal forsøke å diskutere seg frem til hva slags samarbeid Sentrumsløftet kan kvalifiseres som. La oss første se på hvem som deltok i samarbeidet.

Samarbeidets aktører

Man satte sammen styringsgruppen etter hvilken posisjon personene hadde i NFTR/TK. Man ville at styringsgruppen skulle bestå av personer med ulik men relevant kompetanse i forhold

til planlegging, næringsliv og sentrumsutvikling. De som ble valgt ut til styret var direktøren og styrelederen i NFTR og lederen for Byutviklingskomiteen, byutviklingssjefen og eiendomssjefen fra kommunen. Styringsgruppelederen var representanten fra Byutviklingskomiteen. Det ble et politisk skifte i kommunen og bytte av styreleder i NFTR i løpet av prosjekttiden, noe som gjorde at to av medlemmene ble byttet ut.

«Det er klart at når Sentrumsløftet ble starta opp, så skulle det være et samarbeidet mellom næringsforeninga, det private og Tromsø kommune. Da er det relevant at det er personer i Tromsø kommune som har en posisjon i forhold til å kunne jobbe med de områdene som dreier seg om sentrum.» Informant C.

«Jeg ble utpekt av Byrådet, Byråd for Byutvikling til å være representant for Byutviklingskomiteen eller Byrådet.»

Informant E

Prosjektlederen fra kommunen var lederen for plankontoret, mens prosjektlederen som ble valgt til å representerte NFTR var ansatt av dem, og eier et privat prosjektfirma ellers.

Når det gjelder hva slags samarbeid dette er så kan det karakteriseres som;

- ❖ Et offentlig/privat samarbeid mellom kommunen og næringslivet
- ❖ Det ledes av to prosjektledere: én fra privat, én fra offentlig (representant for NFTR og en ansatt i Tromsø kommune)
- ❖ Styringsgruppe bestående av fem medlemmer, både fra kommunen og næringslivet.
- ❖ Samarbeidet foregikk i formell form i starten av planleggingen, samt i kartleggingsfasen hvor de fikk ulike oppgaver
- ❖ Virker som det formelle samarbeidet ble avsluttet med forprosjektet; styringsgruppen oppløst og prosjektlederne holder på med egne oppgaver.
- ❖ Andre aktører involvert? Man ser ikke så mye til andre aktører bortsett fra rundbordkonferansen.³²

³² Andre aktører som gårdeiere og arkitekter virker å bare være involvert i starten av prosjektet; rundbordkonferansen, der de kunne komme med innspill og forslag. Ettersom fokuset i denne oppgaven ligger på NFTR og TK, skal ikke oppgaven ta for seg det spørsmålet om andre aktører.

Når det gjelder styringsform så kan dette samarbeidet klassifiseres som et eksempel på nettverksstyring. Det er et nettverk mellom det private, næringslivet og det offentlige, kommunen. Samarbeidet ble inngått fordi myndighetene (staten) har oppfordret til slike samarbeid, og mener det offentlige og det private kan supplere hverandre for å oppnå best mulig resultat. Dette er også et av kjennetegn på OPS (offentlig-private samarbeid) som SL kvalifiserer seg til å være (Andersen, 2011).

Innenfor nettverksstyring opereres det med flere ulike typer nettverk. I dag er det vanlig med samarbeidet på tvers av kommunegrensene, med både private og offentlige aktører osv. Slik Sørensen og Torfing forteller: «*Today, governance networks are referred to as informal governance arrangements, partnerships, joined-up government, co-governance mechanisms, strategic alliances, deliberative forums, advisory boards or policy task forces*» (2009)

Dette gir oss et innblikk i det faktum at det er mange ulike typer nettverksstyring der ute.

Å jobbe i nettverk stiller deltakerne (mer eller mindre) likt, dvs de er i prinsippet likeverdige. Det er helt klart ikke slik disse prosesser fungerer i virkeligheten, men teoretisk sett er dette ideologien bak slike nettverk. Noen får mer gjennomslag for sine ideer enn andre aktører fordi de besitter mer makt og ressurser enn andre.

Hva slags type nettverk det er snakk om, avhenger av aktørene som er med, grad av formalitet og lignende. Partnerskap, som også ble nevnt i teorikapittelet, er også en form for nettverk.

Det er derimot en del krav som må være oppfylt for at et slikt samarbeid i nettverk skal kunne kalles for et partnerskap. Jill Beth Otterlei oppsummerer disse slik:

- Partene skal være prinsipaler: de skal kunne ta forpliktende avgjørelser på vegne av andre
- Samarbeidet må være varig og stabilt
- Partene må bidra og investere ressurser/materiell
- Samarbeidet må ha en organisatorisk overbygning, formelle strukturer

I forbindelse med offentlig-private samarbeid, definerer Pierre og Peters (2008:27), partnerskap slik: «*...forstår vi partnerskap som koalisjoner mellom politiske ledere og næringslivsledere i forbindelse med lokal styring.*»

Hvis vi analyserer kjennetegn i SL opp mot disse³³, kommer vi fram til flere konklusjoner:

1. Første spørsmålet blir om deltagerne/aktørene fra NFTR og TK kan ta forpliktende avgjørelser på vegne av andre. Ettersom alle representantene, både fra TK og NFTR har topposisjoner i disse, og er derfor blitt valgt som representanter, så kan man konkludere med at de kan ta avgjørelser på vegne av andre, her menes det selvfølgelig dem de representerer. Men, *hvem er andre?* Når Pierre og Peters i sin definisjon av partnerskap i forbindelse med privat-offentlig samarbeid nevner *ledere*; politiske *ledere* og *næringslivsledere*, blir saken litt klarere. Man kan konkludere med at det menes at de rette representantene fra relevante offentlige eller private avdelinger skal være med i partnerskapet. I dette tilfelle blir det for eksempel rett at TK stiller med hovedrepresentanter fra de relevante avdelingene: lederen for Byutviklingskomiteen, byutviklingssjefen og eiendomssjefen. Samtidig fyller representantene fra NFTR også opp kravene; direktøren og styrelederen av NFTR er med. I tillegg til dette var enkelte av disse fra kommunen folkevalgte, altså politikere. Hvor problematisk for demokratiet det er at folkevalgte inngår partnerskap med ikke-folkevalgte, altså næringslivet, blir en annen sak, og en annen diskusjon.
2. Kjennetegn nummer to forutsette en viss varighet og stabilitet over samarbeidet. Som nevnt over, virker det som dette partnerskapet ikke gjelder lengre i praksis, altså her menes det at samarbeidet fortsatt *kan eksistere* løst, men samarbeidet rundt selve *Sentrumsloftet* virker å være oppløst med slutten på forprosjektet. Eventuell oppstart av hovedprosjektet (et av mine siste informanter fortalte at han/hun nettopp hadde vært i et møte om et hovedprosjekt) vil sannsynligvis blåse nytt liv i partnerskapet. Hvorvidt dette partnerskapet da kommer til å få en annen organisering er uvisst. Kan dette samarbeidet fortsatt være et partnerskap, selv om det ikke varte like lenge som f.eks NAV-opprettelsen som J.B.Otterlei snakker om? Dette punktet om varighet og stabilitet defineres slik: «*Forutsetningen for å fungere som et partnerskap må være at partene fører mer eller mindre kontinuerlige diskusjoner med hverandre med det for øye å komme fram til en felles forståelse av hva som skal være innholdet av transaksjonene, og at de gjennom gjensidige tilpasninger søker å overkomme uoverensstemmelser eller endrede ytre rammevilkår.*» Det nevnes også at det er unntak: «*Vi kan likevel ikke utelukke at transaksjonene og partnerskapet er knyttet til*

³³ Kjennetegn over partnerskap er beskrevet nærmere i teorikapittelet.

løsningen av en bestemt oppgave, og at partnerskapet opphører straks dette er på plass.» Andersen og Røiseland (2008:15) Dersom vi tenker forprosjektet atskilt fra et eventuelt hovedprosjekt, så kan vi si at Sentrumsløftet (som det forprosjektet som er undersøkt i denne oppgaven), kan ses på som *en bestemt oppgave*, som prosjektlederne forklarte var vellykket og avsluttet. For å illustrere dette på en enklere måte kan man sitere Pierre og Peters om varighet av slike partnerskap direkte knyttet til offentlig-private samarbeid: «*Når det gjelder infrastrukturprosjekter, blir partnerskap gjerne avvirket med det samme arbeidet er ferdig, og dermed overlates den konkrete gjennomføringen til en av partene*». (2008:27). I en mail til prosjektlederen for TK, tidlig i masteroppgave prosessen, ble det fortalt at det formelle samarbeidet med NFTR var avsluttet og at kommunen tar seg av det konkrete (byggeprosjektene) mens NFTR holdes oppdatert.

3. Partene må bidra med noe, altså investere materielle og/eller immaterielle *ressurser* i partnerskapet. Det er en grunn til at samarbeidet ble inngått: poenget var at kommunen og næringslivet skulle *supplere* hverandre i ulike ressurser som kunnskap og annet. «*Det betyr blant annet at partene sprer risikoen for en eventuell fiasko seg imellom*». Poenget er at begge partene skal ha noe å tape på om prosjektet blir mislykket. Prosjektlederen for NFTR forklarte det slik at siden man jobbet mot samme mål, investerte ressurser så var det i begges (både næringslivets og kommunens) interesse å få dette til.
4. Den siste forutsetningen er at det skal være «*... en viss grad av formalisering eller etablering av en organisatorisk overbygning*» med definerte formål, forpliktelser og ansvarsforhold. Det forteller at selv om tillit er viktig i slike samarbeid, så kan ikke et partnerskap bare basere seg på det. Samarbeidet om Sentrumsløftet har klart definerte formål, forpliktelser og ansvarsforhold, slik man kan lese i rapportene. Prosjektlederen fra privat forklarte også at det var viktig med klare roller og ansvar innenfor styringsgruppen slik at diskusjonene og samarbeidet kunne være mer flytende.

Dersom en konkluderer, på bakgrunn av diskusjonen ovenfor, med at dette samarbeidet er et *partnerskap*, må en da videre spørre seg om hva *slags* partnerskap dette kan være. I teorikapittelet har det blitt redegjort for *tre* typer partnerskap: byttebaserte, institusjonelle og koopterende partnerskap.

I følge Andersen og Røiseland gjenspeiler hver av disse et av styringsformene, altså styring gjennom marked, det offentlige eller nettverk. Uten å se tilbake på teorikapittelet kan man mer eller mindre forutse at den typen partnerskap som gjenspeiler *nettverk* må være den som stemmer med samarbeidet om SL. I drøftingsdelen av en slik oppgave som denne, er det ikke nok å konkludere på denne måten; vi må med andre ord se litt nærmere på hvorfor det er slik.

For å oppsummere og lage korte definisjoner på de tre typer partnerskap, kan vi repetere at *byttebaserte* partnerskap (marked) handler om at partene har felles interesser og behov, og bidrar med ulike ressurser. Slike partnerskap kalles ofte for «spleiselag» (Otterlei: 69) og forutsetter at aktørene allerede på forhånd vet hva det konkrete problemet er og hvordan det kan løses. Kan Sentrumsløftet være et byttebasert partnerskap? På bakgrunn av dette må samarbeidet være basert på en formell avtale om «komplisert bytte» (altså ikke bare snakk om penger eller tjenester), det må være klart hva partene skal bidra med; det må samtidig være et konkret problem og kjente og klare løsninger på dette problemet. Har Sentrumsløftet et konkret problem og konkrete løsninger på dette? I kartleggingen og handlingsplanen kan man klart se hvorfor samarbeidet er opprettet, og *hva* som er *problemet*: lite fokus på sentrumsutvikling. Kan man se klare løsninger? I forordet til handlingsplanen står det at den ikke er en detaljert plan eller et program med gitte instruksjoner, noe som peker på at ikke nødvendigvis alt kommer til å realiseres slik det står i planen. Ved slike kompliserte *problemer (wicked problems)* og samarbeid, er det vanskelig å forutse *hva* som kommer til å bli realisert og *hvordan* innvirkning disse vil ha på utviklingen av sentrum. Det å realisere planer er en lang prosess, selv om handlingsplanen detaljert beskriver hva som burde gjøres, er det fortsatt mye som skal til før disse kan *realiseres*.

Kooperende partnerskap (offentlig) handler om at offentlige myndigheter inngår samarbeid med private eller sivile aktører som mål å styrke sin posisjon innenfor et område. Med andre ord, ville dette grovt sagt bety at kommunen inngår samarbeidet som mål for å etter hvert få bestemme over sentrum, eller omvendt, at næringslivet vil ha kontroll over kommunen. Sentrum vil alltid være et komplisert område å planlegge, ettersom det alltid kommer til å være aktører, også med mye *makt* (penger eller status), som kommunen ikke vil kunne gå mot.

I forhold til denne diskusjonen synes Sentrumsløftet å ha mest til felles med det som betegnes som et *institusjonelt* partnerskap. I institusjonelle partnerskap er aktørene gjensidig avhengige, men samarbeidet er i liten grad bygget hierarkisk; altså deltagere må ha «*evne og vilje til å bygge tillitsbaserte relasjoner... De bygger på en felles forståelse av det problemet partnerskapet prøver å løse, samt de midler som trengs for å nå dette målet.*»

Nå er vi inne på noe her; aktørene i SL (som nevnt ovenfor) er gjensidig avhengige (én av grunnene til at slike samarbeid oppstår), og informantene prater i stor grad om tillit og felles forståelse.

Denne delen av kapittelet har vurdert om samarbeidet om SL kan falle under begrepet nettverksstyring, og om det er noe mer enn et løst nettverk; slik det har blitt drøftet har det blitt konkludert med at dette samarbeidet oppfyller kravene for å være et *partnerskap*. Videre har det blitt analysert hvorvidt dette partnerskap faller under byttebaserte, koopterende eller institusjonelle partnerskap, og konkludert med at institusjonelle partnerskap, som gjenspeiler styring gjennom nettverk, er den formen for partnerskap som best forklarer formen på dette samarbeidet.

Sentrumsløftet- et suksessfullt samarbeid?

Som trinn to i dette kapittelet, tas det nå et steg nærmere inn i *selve samarbeidet*. Under det aller første intervjuet med prosjektlederne, ble ordet «*suksess*» ofte brukt. Prosjektlederne var opptatte med å forklare hvorfor dette samarbeidet ble så vellykket. Mye av dette ble senere bekreftet av medlemmene i styringsgruppen. God kjemi, klare roller, felles mål og kunnskapsdyktige deltagere var noe av dem som kom fram i intervjuene som et forsøk på å begrunne hvorfor dette samarbeidet har gått så bra. Ettersom denne oppgaven ikke fokuserer på de konkrete resultatene av samarbeidet, er det prosessen som står i fokus. Det er samarbeidet som en vellykket prosess det er snakk om.

Denne delen av kapittelet skal derfor forsøke å gi svar på hvordan de ulike informantene så på samarbeidet. Samtidig er det viktig å sette søkelys på utfordringene som kom fram underveis og eventuelt hvordan disse ble løst. Det er naturlig, slik også en del av informantene påpeker, at uenigheter om diverse saker kommer fram under slike samarbeid mellom kommunen og næringslivet ettersom disse til vanlig operer i ulike felt (offentlig-privat). Det som følger skal også forsøke å svare på hva er ansvaret til de enkelte aktørene og hvordan disse uenighetene ble løst. Alt dette kan settes opp mot teori om *et vellykket partnerskap*. Er det slik at dette var en «suksess»?

Det bør nevnes at denne oppgaven ikke tar for seg det demokratiske perspektivet ved nettverksstyring og Sentrumsløftet, og at oppgaven kun fokuserer på samarbeidet mellom NFTR og TK.

Hvordan fungerte så dette offentlig-private samarbeidet? Først og fremst var det mye positivt som kom frem under intervjuene. Prosjektlederne har kjent hverandre i lang tid, og har jobbet sammen flere ganger. De påpekte at de kommer godt overens, har respekt for hverandre, og trives med å jobbe sammen. Informant E fortalte at hun opplevde prosjektlederne som *«alle tiders å jobbe med»*.

Etter hvert som de fleste av intervjuene med styringsgruppen gikk inn i dybden av samarbeidet, fikk man høre om detaljene: både det negative og det positive. Selv om det meste var positivt, var det likevel viktig å få fram at slike samarbeid kan ha flere sider.

Det at man støtte på utfordringer og konflikter underveis i prosessen betyr derimot ikke at partnerskapet derfor *ikke* kan vurderes som vellykket. Det er naturlig at det oppstår konflikter og utfordringer når det offentlige og det private møtes for å planlegge sammen; selv om man har et felles mål, opererer man likevel på to forskjellige felt. NFTR representerer næringslivet i byen, og har derfor kun sine medlemmer (de næringsdrivende) og næringsutvikling i prioritering. Kommunen, på den andre siden, som en offentlig myndighet, har oppgaver som strekker seg langt utover enkelte aktører eller foretak. Planleggingen er også nødt til å være forankret i kommuneplanen, som også skal være forankret i plan- og bygningsloven osv.

Kommunens rolle når det gjelder næringsutvikling og innovasjon er å tilrettelegge gjennom planarbeid, myndighetsutøvelse samt fysisk tilrettelegging av arealer og infrastruktur for næringsutvikling. Kommunen skal også være samarbeidspartner, og skal være i dialog med næringslivet via partnerskapsopplegg og FoU til etablering av felles næringssselskap.

(Kommuneplanen 2007-2018, den gjeldende planen da Sentrumsløftet oppstod.)

Med andre ord, legger kommuneplanen opp til samarbeid med næringslivet for å oppnå næringsutvikling i Tromsø. Vi vet i tillegg at pilotprosjektene har spilt en stor rolle i å videreføre tanken om nærmere samarbeid mellom næringsliv og kommune, og at Sentrumsløftet oppstod etter et ønske om en mer handlingsrettet prosjekt som tok for seg sentrumsutvikling.

Funnene skal analyseres i forhold til den kollaborative modellen DIAD (presentert i teorikapittelet) som står for «diversity(mangfold), interdependence (gjensidig avhengighet), authentic dialogue (autentisk dialog), som ble utviklet av Innes og Booher som en «theory of collaborative rationality» og punkt som kommer frem i Andersen og Røiseland (2008) om vellykket partnerskap.

Hvordan møter Sentrumsløftet kravene fra DIAD-modellen?

Det første, at aktørene skal representere et mangfold. Er det slik? Vi ser tilbake på hvem som er hoveddeltakere: NFTR og Tromsø kommune. Styringsgruppen er sammensatt av både politiske representanter og private som hadde/har de øverste posisjonene i næringsforeninga. Gårdeiere og andre med tilknytning til sentrum har også vært med på oppstarten, altså da ideene skulle presenteres, men har og burde noen av disse aktørene som forsvant etter hvert blitt med videre? Er det noe de kunne bidratt med i videre arbeid? Har de blitt ignorert i ettertid? Denne oppgaven har ikke tatt for seg andre grupper enn de to hovedsamarbeidspartnere ved dette prosjektet; Næringsforeninga og Tromsø kommune. Når det gjelder mangfoldet i disse utvalg, synes informantene å tilkjenne tilfredshet.

. I mitt tilfelle så var det fordi at som eiendomssjef så hadde jeg også ansvar for de offentlige byrommene, gatenettet og parkene, og også eventuelt offentlige eiendommer, utbygging i sentrum. I tillegg så var det jo en til fra administrasjonen i Tromsø kommune, og det var jo ... (navn) som var byutviklingssjef den gang da. Så du fikk plansiden og du fikk eiersiden fra Tromsø kommune inn i styringsgruppa. Eier skråstrek forvaltningssiden» Informant C

Det pekes på at det at man trakk inn aktører fra det private og det offentlige med forskjellige stillinger som er relevante for prosjektet, gjorde at oppgavene kunne fordeles lettere.

Forutsetningen om mangfold blant aktørene, betyr også at det bør være ulike interesser og forskjellig kunnskap representert i samarbeidet. Ingen av informantene nevner noen andre aktører som burde/har vært med i ettertid, men de fremhever positive sider ved utvalget av medlemmer i styringsgruppa:

«De som var med i utvalget, var veldig faglig...hadde god faglig bakgrunn på byutvikling og var også veldig interesserte i at man skulle få et så godt produkt som mulig ut av det arbeidet.» Informant E.

Norges Handikapforbund har i en artikkel til ITromsø (14.juli 2014) på den annen side uttalt at deres medlemmer opplevde seg utestengt og at det gjenstår mye arbeid rundt om i sentrum for at universell utforming skal være på plass. Dette er ikke et tema for denne oppgaven, men det er klart at dette er en viktig del av sentrumsutviklingen; et sentrum som skal være tilgjengelig for alle. Hvordan skal man klare å skape vekst og trekke folk til sentrum dersom man utestenger visse grupper av mennesker? Dersom man leser rapportene og forstår prosessen rundt realiseringen av Sentrumsløftet som en plan, forstår man at hovedoppgavene var delt mellom NFTR og kommunen som hver hadde sine ansvarsområder. At 40 deltakere har vært med på rundbordkonferansen og kommet med innspill er i seg selv positivt og viser til at det har ligget et ønske om inkludering og samarbeid fra NFTR og kommunen sin side. Siden forfatteren av denne masteroppgaven ikke har vært med rundbordkonferansen, er det vanskelig å konkludere i hvilken grad ideene som er blitt fremmet av andre enn medlemmer av NFTR og TK, er tatt med eller hvordan de er blitt vurdert. Så langt har ingen av aktørene uttalt at deres innspill har vært ignorert; noe som ikke betyr at det ikke kommer eller ikke har skjedd. En av informantene fortalte derimot at han/hun skulle ønske at forankringen både politisk og blant befolkningen kunne være bedre, og at forankringen i en slik prosess aldri kan bli bra nok. Kan dette tyde på at det er flere som kunne/burde vært involvert?

Likevel vil jeg konkludere med at, ut fra intervjuene og informasjonen, og at denne oppgaven baserer seg på samarbeidet mellom NFTR og kommunen, så har man hatt et godt utvalg av representanter som kunne og har bidratt til Sentrumsløftet på hvert sitt felt.

Forutsetning nr 2.

Hva forteller informantene om samarbeidet? Dersom man starter med utvalget og forholdet innad styringsgruppen samt mellom styringsgruppene og prosjektlederne, kan man dra frem følgende: de fleste informantene virker å være opptatte av å fremstille samarbeidet som positivt og vellykket, med andre ord som en suksess.

«Samarbeidet vil jeg, i hovedsak, beskrive som ... fruktbart.» Informant D

«Vet du, det samarbeidet synes jeg var veldig godt. Kjempe godt.» Informant E

En av informantene beskriver, i motsetning til de andre, samarbeidet som «greit». Hva forteller informantene om grunnene til at de synes dette samarbeidet har fungert så bra/ikke fullt så bra?

Prosjektlederne forteller om prosjektet og samarbeidet som en suksess og begrunner dette stort sett med «kjøreregler» i styringsgruppen, samtidig som de snakker om et godt forhold innad mellom gruppens medlemmer. Informant A peker på at en viktig grunn til at samarbeidet har fungert så godt har vært at prosjektlederne har samarbeidet flere ganger før, gjennom mange år og derfor har utviklet god kjemi og et godt forhold til hverandre; det blir sagt at de liker hverandre og kommer veldig godt overens. Det fortelles lite om selve styringsgruppen, fokuset ligger stort sett på forholdet mellom prosjektlederne. Det eneste som nevnes er at det var viktig med «kjøreregler» altså regler som ble laget på forhånd for at samarbeidet skulle fungere best mulig.

De andre informantene forteller også om god kjemi i styringsgruppen, spesielt etter bytte av lederen:

«...jeg vil berømme ... (navn) da hun kom inn som ny styringsgruppeleder etter en litt mer passiv periode, at hun tok grep i dette, og gjorde, fikk en god prosess på samarbeidet i prosjektet, i styringsgruppa, men også i forhold til prosjektledernes rolle.» Informant C

«...I fruktbart så ligger det at det var faser hvor det var godt, og faser hvor det var mer utfordrende.» Informant D

Selv om ingen av de andre informantene nevner noe om det gode forholdet mellom prosjektlederne, prater de stort sett om prosjektlederne som én, noe som igjen kan peke på det gode forholdet som beskrevet av dem selv.

Som en av utfordringene nevner de fleste i styringsgruppen dårlig samkjøring av prosjektledelsen og styringsgruppen;

«Det som kanskje var noe utfordrende var at Sentrumsløftet og rammene rundt den, det var politisk definert, men så hadde du en prosjektledelse som også hadde sine tanker, sine ambisjoner om hva som skulle realiseres. (...) Det var ikke nødvendigvis slik at prosjektlederen engasjert av Næringsforeninga alltid var helt enig med Næringsforeninga, og det var kanskje en av de utfordringene angående hvor legger vi egentlig ambisjonene våre.»

Informant D.

Resultatene kan også analyseres i forhold til teori om partnerskap, ettersom det ble konkludert ovenfor at dette samarbeidet oppfyller kravene til et partnerskap. Sandersen og Bay-Larsen (I Andersen og Røiseland skriver blant annet om et spesifikt eksempel på partnerskap, der de vurderer ulike aspekter av det. Denne delen av kapitlet skal sette opp partnerskapet mot Petter Arbo (2002) sine fire forhold som burde tilfredstilles for at et partnerskap skal lykkes. Disse beskrives av Sandersen og Bay-Larsen (Andersen & Røiseland, 2008).

«Partnerskap er en styringsform som innebærer en endring i arbeidsdeling og grenser mellom ulike og atskilte organisatoriske enheter. Dette kan gi grobunn for mange slags utfordringer og samarbeidsproblemer mellom organisasjonene, ikke minst når det gjelder kommunikasjon og læring. Dialog og tillitsbygging kan være svært vanskelig mellom organisasjoner som i utgangspunktet har helt ulike formål, funksjoner og kultur.» (2008:148).

Noen informanter peker på forskjellene mellom kommunen og næringslivet, som i utgangspunktet er helt ulike organer; den ene opererer i offentlig, den andre i privat sektor. Disse motsetningene kan gjøre det vanskelig for å utvikle et vellykket samarbeid. Selv om man har et felles mål, kan man fortsatt ha forskjellige interesser og forskjellige ideer om hvordan komme til dette målet. Eksempelvis ble det i forbindelse med Sentrumsløftet nevnt at kommunen og næringslivet blant annet var uenige om parkering og utbygging under gågata.

«... det var kanskje en periode i starten der man måtte nærmere seg hverandre når det gjelder hva man skulle fokusere på, og hva som er kommunens, og hva som er det privates rolle. Et eksempel er blant annet, hvordan gategrunnen skal disponeres, kan man bygge under gategrunnen eller kan man ikke bygge under gategrunnen? (...) Det er en liten bagatell i det

store løpet, men det er noe som sier noen ting om ansvaret om dette. Det går blant annet på dette om at kommunen har et større ansvar enn å tilrettelegge for enkeltutbyggere, enkeltutviklere, enkelt næringsdrivende. Kommunen har et samfunnsansvar i forhold til å dra frem offentlig infrastruktur, i dag, i morgen og i fremtiden. Dermed kan man ikke gi fra seg et handlingsrom man har for å kunne gjøre det.» Informant C

Dette om gategrunnen ble også nevnt under intervjuet med prosjektlederne, og de pekte på at dette var en av sakene næringslivet og kommunen var litt uenige om. Parkeringen ble også nevnt; kommunen har et større ansvar og må tilrettelegge for flere enn næringslivet, derfor vil kommunen legge større vekt på tiltak som bedre tilrettelegging av kollektivt transport eller store parkeringsanlegg enn parkering for hver enkelt bedrift eller næringstomt.

Forskjellene må være der; det er fordi det private og det offentlige kan *supplere* hverandre i slike saker at denne type samarbeid blir opprettet. Det er naturlig at interessene kolliderer i forhold til hva som skal prioriteres.

«...sånn må det faktisk være. At du har en kommune som en offentlig instans som ivaretar samfunnsinteressene.» Informant C

Et av kjennetegn for vellykkede partnerskap, er i følge Arbo (2002) at partene må ha en viss felles forståelsesrammer og identitet i forhold til det som er hovedmålet. Felles mål nevnes av informantene som en drivende kraft; det at alle aktørene ønsker en utvikling i sentrum har gjort at aktørene lettere har forstått hverandre, og kommet over uenigheter. Har partnerskapet hatt en definert ledelse som har drevet fram prosessene? Informantene uttrykker at prosjektlederne, selv om de representerte ulike institusjoner (offentlig-privat) fungerte som én. Men i tillegg til prosjektlederne, har én av lederne i styringsgruppen (det har vært 2 pga det politiske skiftet) blitt trukket fram som den som har klart å styre gruppen inn i et bedre samarbeid og få fram bedre forståelse mellom partene.

Har det foreligget institusjonelle handlingsrom der det er mulig å manøvrere og improvisere? Ved at kommunen i dette tilfellet inngikk et samarbeid med næringslivet, var det kortere vei til godkjenning av planene.

Har partene ressurser å sette inn i partnerskapet? Dette partnerskapet ble startet som et ønske om å gjøre noe med Tromsø sentrum. Det er ikke tilfeldig at samarbeidet er mellom næringslivet (som har ressurser og interesse i sentrum; kunnskap om arbeidsplasser,

omsetningen for hvert enkelt foretak, osv) og kommunen, som stiller med de politiske ressursene samt kunnskap i form av profesjonelle og erfarne folk innen byutvikling og byplanlegging. Veien til å søke om midlene blir også kortere gjennom slike samarbeid med kommunen.

Som et femte vilkår, referer de til Peters (1998a) og at partene gjerne må ha et tett, gjensidig og langvarig forhold. Næringsforeningens underorganisasjon Driftig Sentrum har drevet med sentrumsutvikling over en lengre periode, så det er tydelig at dette samarbeidet mellom næringslivet og kommunen i akkurat denne saken ikke er noe helt nytt. Prosjektlederne har også jobbet sammen om ulike saker i en årrekke, og beskriver forholdet som tett, der gjensidig forståelse og samarbeidsevne er ifølge dem selv, en av hovedgrunnene til at dette samarbeidet har vært så vellykket.

8 Konklusjon og viktigste funn

I en artikkel fra 19. desember 2014 (I Tromsø) skriver Kristin Røyymo at Sentrumsløftet var et resultat av mye jobb, stor deltakelse og mange samtaler mellom mange mennesker, om hva *konkrete* tiltak for utviklingen av Tromsø sentrum. Den kostet 2 millioner, påpeker hun, men mener denne er lagt i skuff og forblir der en stund.

Veien videre for Sentrumsløftet

Da intervjuene var avsluttet, fortalte en av mine informanter om at hun/han nettopp hadde vært på et møte om Sentrumsløftet, og hevdet at det på ingen måte var dødt. Fokuset har vært på ny kommunedelplan og ulike prosjekter rundt om i byen, og det høres lite om Sentrumsløftet direkte.

Jeg mener at Sentrumsløftet ikke er fullstendig lagt på hyllen, tvert om, jeg tror den lever og at det jobbes videre med den, fordi sentrumsutvikling ikke er noe som skjer over natten, det er noe som tar *tid* og derfor er det også viktig å planlegge denne utviklingen slik at den kan bli best mulig; gi mest mulig vekst til sentrum og selve Tromsø, samtidig som den tiltrekker folk og gjør sentrum levende.

Er Tromsø sentrum dødt eller levende?

Det virker som det enda hersker splittelse på hvorvidt Tromsø sentrum er levende og verdt å satse på eller om det beste er å gi opp og flytte inn på Jekta i stedet. Dersom man ser over artikler, debattinnlegg og leserinnlegg i diverse lokalaviser fra 2010 og til i dag, så ser man dette veldig godt. Siden oppstarten av Sentrumsløftet, har vi blant annet fått Kystens Hus som har erstattet det gamle Domus bygget; dets design og beliggenhet splittet byen i to.

Befolkningen tok til Facebook for å uttrykke misnøye over utseendet til dette bygget som var en del av Sentrumsløftet. «Det ser ut som et utbomba hus fra en krigssone» var et av overskriftene og et av kommentarene på Facebook siden «Gamle Tromsø» som har 11 000 medlemmer. (I Tromsø 20. juli 2015) Journalisten Ingvild Vik forteller at de fleste i gruppen er enig med denne uttalelsen. Arkitekten bak bygget forsvarer det og sier at utseendet passer til i 2015; det er moderne samtidig som det glir inn i resten av området. Til og med i kommentarene under artikkelen uttrykker innbyggere sin misnøye over uttalelsen til

arkitekten og utseendet til Kystens hus. «Det ser ut som et vepsebol når jeg kommer med bussen over brua. Jeg synes ikke det er særlig fint, nei. Jeg kunne tenkt meg et litt finere hus» siterer NRK Troms en av Tromsøs innbyggere i en egen artikkel om samme tema.³⁴ Man kommer over en rekke lignende artikler dersom man søker etter det på internett eller ser på avisene fra sommeren 2015.

Samtidig har Mack-kvartalet blitt bygget om, der har man blant annet fått Studenthuset Driv samt Kunstakademiet, og planene virker ikke å stoppe der. Fortsatt er området under planlegging. Samtidig har ideen om Gamlebyen Skansen AS som et forsøk på å investere i den gamle delen av Tromsø blitt lansert; det påpekes at dette området skal bevares og utvikles slik at Tromsø kan få en gamleby det fortjener. Gamlebyen Skansen AS er fortsatt under stiftelse, men man kan lese om ideen på deres nettsider.³⁵

Områdereguleringen

BID har vært nevnt i denne oppgaven ettersom den er nevnt som en ide i Sentrumsløftet, og Norsk Sentrumsutvikling har initiert og stått for «promoteringen» av BID ordningen slik den kunne tilpasses i Norge; organisasjonen står for en utredelse av et eventuelt lovgrunnlag «Vitalisering av sentrum – en norsk BID-ordning», som er gjennomført med økonomisk støtte fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. På deres nettsider kan man lese videre om om BID og hva det eventuelt ville bety i en norsk sammenheng, samt lese rapporter som inneholder ideer og erfaringer fra internasjonale byer som Toronto, Bristol, Liverpool og Birmingham. Kan en slik ordning gi positive resultater for sentrumsutvikling i norske byer og tettsteder? NSU og Sentrumsløftet (NFTR og kommunen) har troen på at noen av ideene ved BID kunne bidratt positivt.

Dersom det skal blåses liv i Sentrumsløftet, forklarer flere av informantene at det krever mer vilje og ressurser, samt et ønske om å dra prosjektet videre og skaffe ressurser som er kommunens ansvar.

Jeg mener at Sentrumsløftet ikke er fullstendig borte, men at det fortsettes å jobbe med den. Sentrumsutvikling er en prosess som tar tid, *planlegging* og *utførelse* av planer tar tid, det er ikke noe som skjer over natten. Det er mange aktører i slike prosesser, mange med interesser

³⁴ http://www.nrk.no/troms/folket-reagerer-pa-kystens-hus_-_det-ser-ut-som-et-vepsebol-1.12468667

³⁵ www.gamlebyenskansen.no

og ressurser. Sentrumsutvikling er samtidig et viktig tema som krever *konkret* handling; gode planer og god viljestyrke til å utføre disse. Er Sentrumsløftet en suksess? Drammen beskrives som en suksess, og jeg vil ikke helt si at Sentrumsløftet har løftet Tromsø opp til et slikt nivå *enda*. Det er fortsatt potensiale, og det er gode planer, men det mangler viljestyrke og ressurser nok til å *handle*. Med mange planer i bevegelse, gjenstår det å se hvordan Tromsø sentrum utvikles videre.

9. Litteraturliste

Bøker/Tidsskrift

- ❖ Aarsæther, Nils., Falleth, Eva., Nyseth, Torill, og Kristiansen, Ronny (red.) 2012 «*Utfordringer for norsk planlegging: kunnskap, bærekraft, demokrati*». Cappelen Damm høyskoleforlag
- ❖ Andersen, Ole Johan og Røiseland, Asbjørn (red.) (2008): *Partnerskap-problemløsning og politikk*, Fagbokforlaget 2008
- ❖ Bowitz, Einar og Høegh, Jan (2005) «Bytransformasjon- mister kommunene grepet eller gir de det fra seg?» *Governance i norske storbyer: mellom offentlig styring og privat initiativ*, Fimreite, Anne Lise og Medalen, Tor (red), Spartacus forlag, 2005 s.35-63
- ❖ Everett, Euris L. og Furseth, Inger (2012) «*Masteroppgaven: Hvordan begynne- og fullføre*». 2.utgave, Universitetsforlaget
- ❖ Fimreite, Anne Lise, Medalen, Tor og Aars Jacob (2005) «By-governance», *Governance i norske storbyer: mellom offentlig styring og privat initiativ*, Fimreite, Anne Lise og Medalen, Tor (red), Spartacus forlag, 2005 s11-34
- ❖ Innes, Judith E. og Booher, David E. (2010) *Planning with complexity: an introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge, 2010.
- ❖ Kristiansen, Ronny (2006) *Deltagelse, dialog og dominans: en kritisk undersøkelse av planteori og -praksis*. Masteroppgave UiT, våren 2006.
- ❖ Nyseth, Torill., Pløger, John og Holm, Trine (2010) *Planning beyond the horizon: the Tromsø experiment*. Planning Theory vol.9, no.3
- ❖ Nystad, Jens Fredrik: *Makt og roller i norsk planlegging*, Tidsskriftet Plan 3/2013
- ❖ Røiseland, Asbjørn og Vabo, Signy Irene (2008) «*Styring og samstyring-governance på norsk*», Fagbokforlaget

- ❖ Røsnes, August E. (2005) «Byplanlegging- fra regulativt hierarki til nettverksmekanismer», *Governance i norske storbyer: mellom offentlig styring og privat initiativ*; Fimreite, Anne Lise og Medalen, Tor (red) Spartacus forlag 2005 s.65-95

- ❖ Thagaard, Tove (2009) *Systematikk og innlevelse: enn innføring i kvalitativ metode*, utgave 3, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- ❖ Tennøy, Aud, Øksenholdt, Kjersti Visnes, Midtskog, Odd og Nore, Njål (2015) «Et attraktivt og levende sentrum». Tidsskriftet Plan 02/2015

Fagtekster og artikler på nett

- ❖ Barth-Heyerdahl, Øystein «Blir like stort som Tromsø sentrum» Nordlys, 26.02.2010, <http://www.nordlys.no/nyheter/blir-like-stort-som-tromso-sentrum/s/1-79-4994597>

- ❖ BID- en aktuell utfordring: Styrket næringsfellesskap. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/subnettsteder/framtidens_byer/samlinger/Nettverkssamling_Bergen_okt2011/ATP/Dag2/BID_Styrket_naeringsfellesskap_en_orientering.pdf

- ❖ Cruickshank, Jørn (2015), *Hva er kommunikativ planlegging?* Kommunetorget. <http://www.kommunetorget.no/Aktuelt/Hva-er-kommunikativ-planlegging/>

- ❖ Cruickshank, Jørn (2015) *DIAD-modellen*, Kommunetorget. <http://www.kommunetorget.no/Aktuelt/Hva-er-kommunikativ-planlegging/DIAD-modellen/>

- ❖ Emberland, Torkil og Noreng, Susanne, 07.12.2015 «Tromsømarka-vedtak var ulovlig:- Nå må vi gjøre en ryddejobb» <http://www.nord24.no/tromsomarka/fylkesmannen-i-troms/tromso-kommune/tromsomarka-vedtak-var-ulovlig-na-ma-vi-gjore-en-ryddejobb/s/5-32-51252>

- ❖ Fredrikstad Næringsforening, Sentrumsleder, 30.01.2015 http://fredrikstad-nf.no/wp-content/uploads/2015/02/0_2653520-3.pdf

- ❖ Haug, Ragnhild (2007) Temarapport, Utvikling og drift av sentrum: erfaringer og anbefalinger fra pilotarbeid.
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/md/vedlegg/rapporter/t-1463.pdf>

- ❖ NFTR, Tromsø Gårdeierforum etablert, 07.10.2015
<http://www.nftr.no/2015/10/tromso-gardeierforum-etablert>

- ❖ [https://www.idunn.no/plan/2008/06/kjopesenterstoppen - virket den](https://www.idunn.no/plan/2008/06/kjopesenterstoppen-virket-den)

- ❖ Jensen, Tove og Kvellestad, Sigve «*Folket reagerer på Kystens hus- det ser ut som et vepsebol*». Nrk Troms, 22.07.2015 [http://www.nrk.no/troms/folket-reagerer-pa-kystens-hus - -det-ser-ut-som-et-vepsebol-1.12468667](http://www.nrk.no/troms/folket-reagerer-pa-kystens-hus--det-ser-ut-som-et-vepsebol-1.12468667)

- ❖ Kristoffersen, Grete: Utvikling av Bodø sentrum: Tidenes samarbeidsprosjekt i sentrum, Bodø Næringsforening
<http://www.bnf.no/sites/b/bnf.no/files/621663725f7228c9a31b14c2c766ea3f.pdf>

- ❖ NFTR, Business Improvement District, <http://nftr.no/2015/10/business-improvement-district-bid>

- ❖ Norsk sentrumsforum: BID <http://www.norsk-sentrumsforum.no/bid.htm>

- ❖ Norsk sentrumsutvikling (NSU), BID: <http://www.norsk-sentrumsutvikling.no/BID.aspx>

- ❖ Om gamlebyen skansen www.gamlebyenskansen.no

- ❖ Pilotprosjekt sentrumsutvikling, Tromsø. Sist oppdater 03.11.2011.
<https://www.arkitektur.no/pilotprosjekt-sentrumsutvikling-tromso>

- ❖ Regjeringen: Sentrumsutvikling: erfaringer og anbefalinger fra Miljøbyprogrammet. Finnes på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/t-1322-sentrumsutvikling/id87531/>
- ❖ Regjeringen, Stortingsmelding nr.23 (2001-2002) Bedre miljø i byer og tettsteder, 26.04.2002 <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-23-2001-2002-/id196048/>
- ❖ Regjeringen, Statlige planretningslinjer for samordnet bolig-, areal- og transportplanlegging, 26.09.2014 <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Statlige-planretningslinjer-for-samordnet-bolig--areal--og-transportplanlegging/id2001539/>
- ❖ Regjeringen, Om Framtidens byer, sist oppdatert 27.08.2014 <https://www.regjeringen.no/nb/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/framtidensbyer/om-framtidens-byer/id548028/>
- ❖ Sammen om Sentrumsloftet (2011) <http://www.tromso.kommune.no/sammen-om-sentrumsloftet.4918264-161061.html> Her ligger også Kartleggingsrapporten som brukes i oppgaven.
- ❖ <https://snl.no/Tromsø>
- ❖ <http://ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar-per-1-januar/2016-02-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=256001>
- ❖ Susskind, Larry (2010) «*Collaborative Rationality*» <http://www.mediate.com/articles/SusskindLbl20100222.cfm#top>
- ❖ Sørheim Nilsen, Nils Kristian (01.12.2014) «*Sentrum skal gjøre Tromsø til den mest attraktive byen i nord*». <http://www.itromso.no/meninger/debatt/article10406474.ece>

Viktig: i mellom tiden har NFTR endret nettsiden og følgende artikler virker å ha blitt slettet.

- ❖ <http://www.nftr.no/2012/12/04/smakebit-pa-sentrumsloftet/>
- ❖ <http://www.nftr.no/avdelinger/driftig-sentrum/om-driftig-sentrum/>

Samtidig som noen av artiklene i avisa Nordlys og I Tromsø også har forsvunnet fra nettet.

- ❖ <http://www.nordlys.no/nyheter/article6409357.ece>
- ❖ <http://www.itromso.no/nyheter/article10115697.ece>
- ❖ <http://www.itromso.no/nyheter/article452776.ece>

Lover og planer:

- ❖ «Fylkesmannen opphever vedtak om kommuneplanens arealdel». Tromsø Kommune, <http://www.tromso.kommune.no/fylkesmannen-opphever-vedtak-om-kommuneplanens-arealdel.5822722-110070.html>
- ❖ Plan og bygningsloven a 2008, sist endret ved lov 20.juni 2014 nr.52, (2014), Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS (papirutgave)
- ❖ Planer: samfunnsplanen, areal og sentrumsplan, finnes blant annet på kommunen sine nettsider.
<http://www.tromso.kommune.no/kommuneplanen.331381.no.html>
- ❖ «Lovlighetsklage- Tromsø kommunestyres vedtakelse av kommuneplanens arealdel 2015-2026
<http://img8.custompublish.com/getfile.php/3230434.1308.fxwfvccyce/Arealdel+-fyllkesmannens+avgj%C3%B8relse.pdf?return=www.tromso.kommune.no>

Vedlegg: Intervjuguide

Spørsmål til informantene, som skulle være hjelpemiddel for å få i gang samtale. Spørsmålene ble brukt løst fra informant til informant.

Informantene ble kontaktet via epost for avtale av intervju.

1. Hvem er du, og hvilken stilling har du nå?
2. Hvilken stilling hadde du da du ble med i Sentrumsløftet?
3. Hvordan ble du med på Sentrumsløftet?
4. Fortell litt om samarbeidet, offentlig/privat.
 - Kjøreregler, uenigheter, misforståelser?
5. Samarbeidet- en suksess?
6. Noe som burde blitt gjort annerledes?
7. Hvordan var forholdet mellom deltakerne, styret vs.prosjektlederne, og eventuelt styringsgruppe medlemmer i mellom?
8. Andre viktige ting?
9. Hva skjer videre?