

# Ho OPPGAVE

Emnekode: BE323E MBA oppgave

Kandidat: 60

Dannemark, Ole-Gunnar

---

## Masteroppgave

The Missing Link?

- norsk strategi for overføring av gods fra vei til skip,

Casestudie av Bodø havn

---

Dato: 15. mai 2019

Totalt antall sider: 51

## INNHALDSFORTEGNELSE

1	INTRODUKSJON .....	1
1.1	STUDIENS AKTUALITET .....	1
1.2	HVA ER PROBLEMET? .....	2
1.3	PROBLEMSTILLING .....	4
1.4	AVGRENSNING .....	4
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR.....	5
2	FREMGANGSMÅTE OG METODISKE VALG .....	6
2.1	FAGLITTERATUR TIL STUDIEN .....	6
2.2	KVALITATIV METODE .....	7
2.2.1	CASE STUDIE .....	7
2.3	KILDEMATERIALE .....	8
2.3.1	OFFENTLIGE TILGJENGELIGE DOKUMENTER .....	8
2.3.2	VALG AV KILDER .....	9
2.3.3	DATAVALIDITET .....	10
2.3.4	ETISKE PERSPEKTIVER .....	11
2.3.5	OVERFØRBARHET .....	11
2.4	EGEN ROLLE I FORSKNINGSARBIED .....	13
3	TEORETISK FORANKRING OG TIDLIGERE FORSKNING .....	14
3.1	STRATEGITEORI .....	14
3.1.1	STRATEGIBEGREPET .....	14
3.1.2	THE STRATEGY CONCEPT – 5 Ps FOR STRATEGY .....	15
3.1.3	TEORIANVENDELSE.....	17
3.2	TIDLIGERE FORSKNING .....	21
4	ANALYSE LOKALE STRATEGIER.....	22
4.1	BODØ HAVN KF .....	22
4.1.1	PLAN .....	23
4.1.2	PATTERN.....	24
4.1.3	PLOY .....	24
4.1.4	POSITION.....	24
4.1.5	PERSPECTIVE.....	25
4.2	BODØ KOMMUNE.....	26
4.2.1	PLAN .....	26
4.2.2	PATTERN.....	26

4.2.3	PLOY .....	27
4.2.4	POSITION.....	27
4.2.5	PERSPECTIVE.....	28
5	ANALYSE REGIONALE STRATEGIER.....	29
5.1	NORDLAND FYLKESKOMMUNE.....	29
5.1.1	PLAN .....	29
5.1.2	PATTERN.....	30
5.1.3	PLOY .....	31
5.1.4	POSITION.....	32
5.1.5	PERSPECTIVE.....	34
6	ANALYSE NASJONALE STRATEGIER.....	35
6.1	NASJONAL TRANSPORTPLAN 2018-2029 .....	35
6.1.1	PLAN .....	35
6.1.2	PLOY .....	37
6.1.3	PATTERN.....	37
6.1.4	POSITION.....	37
6.1.5	PERSPECTIVE.....	38
7	DRØFTING AV PROBLEMSTILLING .....	39
7.1	BODØ - BYHAVN, ELLER NASJONAL STAMNETTHAVN?.....	39
7.2	STRATEGI ELLER VISJONER, GIKK VI OSS BORT PÅ VEIEN? .....	41
8	AVSLUTNING .....	44
8.1	PROBLEMSTILLING .....	44
8.2	VIDERE FORSKNING.....	45
9	VEDLEGG.....	46
9.1	LITTERATURLISTE.....	46

# 1 INTRODUKSJON

## *1.1 STUDIENS AKTUALITET*

Norge er et langstrakt land, der det relativt smale Nordland fylke knytter sammen den nordligste og den sørligste delen av landet. Nordland er rikt på naturressurser som sysselsetter og befolker samfunn langs kysten. Nordland er et fylke med vekst innenfor både sjømateksport og mineralnæring, men også innen enkelte segmenter av industri. Det er en transportkorridor, bestående av Europavei 6, Nordlandsbanen til Bodø og stamflyplassnettet (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 307).

Det er en global målsetting å flytte godstransport fra vei over på skip og bane der dette gir miljømessig gevinst. Dette har i nyere tid blitt i enda større grad aktuelt med fokuset mot det «grønne skiftet», der spesielt miljøutslipp innen transport har fått stort fokus. I 2017 ble ny Nasjonal transportplan for perioden 2018-2029 behandlet og godkjent i Stortinget (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017).

På regionalt politisk nivå er fokuset rettet mot sysselsetting og utvikling av næringsklynger i den anerkjennelse for at folk skal bli boende må de kunne få seg jobber på flere utdanningsnivåer og tjene penger (RTP Nordland 2018-2030, 2016, ss. 15-16, 20, 26, 47).

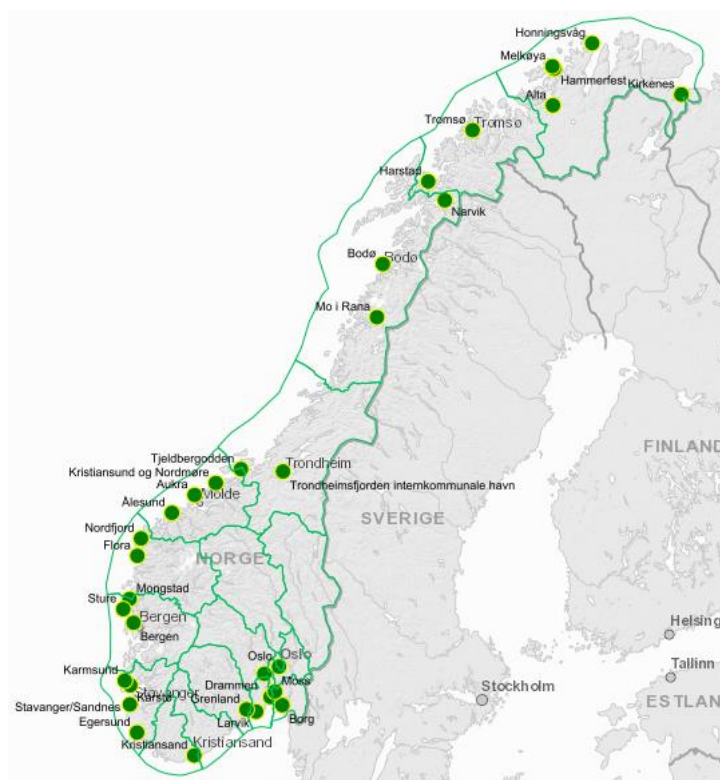
På lokalt nivå er Bodøs politiske hovedfokus i det lange perspektivet rettet mot strategisk arbeid gjennom prosjektet «ny by- ny flyplass» og «Bodø 2030» (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, ss. 3-5). Begge prosjektene omhandler å planlegge for en kraftig byutvidelse og endring av samfunnet som følge av Stortingets vedtak om å legge ned Forsvarets Bodø Hovedflystasjon, flytte flyplassen og frigjøre arealer til en ny bydel. Bodø er fylkeshovedstad i Nordland og et regionalt knutepunkt innenfor en rekke samfunnsområder, inkludert transport.

## **1.2 HVA ER PROBLEMET?**

Det er vedtatt politikk fra Stortinget at vi i Norge ønsker økt godsmengde overført fra vei til skip og bane (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 14). De fire forutgående nasjonale transportplanene i henholdsvis 2001 (2002-11), 2005 (2006-15), 2009 (2010-19) og 2013 (2014-2023) har i økende grad fokusert på muligheter for overføring fra lastebil til skip (Riksrevisjonen, 2018, ss. 8, 11). EU har gitt ut *Roadmap to a single European Transport Area* (European Commission, 2011) der ambisjonen er at 30% av alt gods som i 2008 ble transportert på lastebiler over 300 km skal overføres til jernbane eller skip innen 2030 (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 186). I 2050 er målet satt til 50% av 2008 nivået. I norsk sammenheng har det vært politisk ambisjon, men først ved NTP 2018-30 ble det tallfestet mengden som er ønsket overført (Riksrevisjonen, 2018, s. 11).

Jernbane utgjør 5% og vegtransport 10% av markedsandelen av den totale godsmengden i Nordland (Nærings og godsstrømsanalyse - Nordland, 2018, s. 307). Kapasiteten på Nordlandsbanen har over tid vært benyttet opp til maksgrensen. Hovedveiene har utfordringer med fremkommelighet, og stedvis lange omkjøringsveier ved stenginger grunnet ulykker eller utfordrende vær. Sjøtransport står for 79% der ~4,5 millioner tonn er mineralressurser og ~8,4 millioner tonn er masseuttak av byggeråstoff. Kombinert med utskiping av ~21 millioner tonn svenske mineraler over Narvik havn, utgjør dette en betydelig del av den utgående godsmengden (Nærings og godsstrømsanalyse - Nordland, 2018, ss. 24, 41).

Stamnetthavn innebærer at staten har ansvaret for infrastruktur på sjø (hoved- og biledene) og land (riksvei) til og fra havnen. Av Norges 32 stamnetthavner befinner det seg 3 i Nordland; Narvik, Mo i Rana og Bodø. Disse har terminaler for effektiv overføring av gods mellom land- og sjøtransport (Nærings og godsstrømsanalyse - Nordland, 2018, s. 24). I Nordland ble det i 2017 fraktet totalt 33.2 millioner tonn gods over alle havnene, konsentrert på et lite mindretall havner. Bodøs var i 2017 niende største havn med en godsmengde på 375 071 tonn. Bodø er utover riksvei tilknyttet det norske jernbanenettet og har flyplass.



*Oversikt over stamnetthavner hentet fra Kystverkets nettjeneste KystInfo*

Det er i dag noen aktører som er involvert i godstrafikk langs kysten av Nordland. Bodø-rederiet Finn Olsen Rederi AS operer kystgodsrute mellom Bodø og Sandnessjøen med et eldre fartøy. Noen av aktørene er ikke avgrenset til å operere innenfor regionen. Eksempler er Hurtigruten, med RollOn- RollOff<sup>1</sup> og begrenset pallegodskapasitet, anløper Bodø med sørgående og nordgående anløp hver dag. NorLines seiler i rute langs norskekysten fra Kirkenes i nord til Fredrikstad i sør og videre til havner i Nord-Europa med frakteskip med RollOn- RollOff, container og pallegodskapasitet. NorLines og Hurtigruten samarbeider om godsfrakt. I tillegg har Sørfold, Mosjøen og Vesterålen containerruter ut av regionen (Nærings og godsstrømsanalyse - Nordland, 2018, s. 22).

Der utskipping av masse og mineralressurser allerede i hovedsak foregår over skip, er det innen godsstrømmen som består av varer og produkter det kan hentes ytterligere effekt i overføring fra vei til sjø og bane. Den politiske målsettingen har vært fremmet over lengre tid, men Riksrevisjonens rapport er tydelig på at den vurderer det slik at målene ikke er godt nok ivarettatt fra Samferdselsdepartementet som lededepartement. (Riksrevisjonen, 2018, s. 11)

<sup>1</sup> RollOn – RollOff innebærer mulighet til å kjøre av og på skipet ved hjelp av rampe.

### ***1.3 PROBLEMSTILLING***

Det er i dag for stor andel frakt av gods på vei fremfor skip sett opp mot politisk ambisjon. Strategier er utgangspunktet for videre utvikling da de peker ut fart og retning. Det er derfor relevant å undersøke strategiene på forskjellige nivåer for å se om de virker i samme retning. Hvis det er noe galt med selve grunnlaget for utvikling, kan det hevdes at det er liten sannsynlighet for å oppnå de målene man ønsker.

- **I hvilken grad har Bodø havn tatt inn over seg rollen som stamnetthavn i sin strategi?**
- **Hvordan sammenfaller Bodø havns strategi med regionale og nasjonale strategier for å øke fordelingen av godstransport til fordel for skip over vei?**

### ***1.4 AVGRENSNING***

Gjennom studien har det vært nødvendig å foreta avgrensninger for å holde fokuset på problemstillingen. Disse mindre avgrensningene er i stor grad redegjort for underveis i studien fremfor samlet i dette delkapittelet. På et overordnet nivå er det betimelig å presisere at studien er rettet mot å undersøke koblingen mellom strategier på lokalt nivå mot regionalt og nasjonalt nivå. Dette gjøres i den hensikt å redegjøre for om det er sammenfallende strategiske føringer for å nå den globale og nasjonale politiske målsettingen om økt overflytting av gods fra vei til skip. De strategiske føringene som legges til grunn er offentlige publiserte strategier. Disse strategiene er til nytte ikke bare for det offentlige på de tre forvaltningsnivåene, men også for næringsliv. Denne studien er derfor fokusert på overgangen der statsvitenskap møter bedriftsøkonomi, men samtidig ser den kun på strategidokumentene. Dette henger sammen, all den tid næringsaktører som ønsker å orientere seg i det strategiske landskapet som en del av sine bedriftsøkonomiske valg påvirkes av de offentlige strategiene i mindre eller større grad.

I forbindelse med arbeidet er innsamling av datagrunnlaget avsluttet ved enden av 2018. Dette valget var nødvendig for å muliggjøre sammenstilling og innlevering av arbeidet i mai 2019. Det er verdt å merke seg at det er en løpende utvikling som også påvirker overførbarhet som presenteres nærmere i delkapittel 2.3.5.

## ***1.5 OPPGAVENS STRUKTUR***

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler inklusiv innledningskapittelet.

I det andre kapittelet legges metodiske valg for datainnsamling og analysen som er benyttet i arbeidet til denne studien frem.

I det tredje kapittelet redegjøres det for den vitenskapelige rammen for arbeidet ved at strategiteori omtales generelt, og Mintzbergs «5 P» teori redegjøres for spesielt da dette er hovedteorien som ligger til grunn for analysearbeidet i oppgaven. Utvalget av strategier presenteres gjennom teorianvendelse. Tidligere forskningsarbeid omtales også.

Kapittel fire, fem og seks presenterer analysen av de utvalgte strategiene på forskjellige nivåer av offentlig forvaltning med utgangspunkt i 5 P teorien.

Funnene drøftes deretter i kapittel sju opp mot spørsmålene i problemstillingen, før oppgaven avslutter i kapittel åtte med å oppsummere og presentere forslag til videre forskning.



## **2 FREMGANGSMÅTE OG METODISKE VALG**

Dette kapitlet går kort gjennom faglitteratur lagt til grunn i arbeidet. Deretter går det gjennom kvantitativ metode, og casestudie som anvendt metode. Kapitlet fortsetter ved en dypere gjennomgang av kildegrunnet og valg av kilder som er benyttet i studien. Mot slutten av kapitlet omtales etiske perspektiver og forskerrollen, før det avsluttes med overførbarhet av oppgaven.

### ***2.1 FAGLITTERATUR TIL STUDIEN***

Som bakgrunn for metodeanvendelse er samfunnsvitenskapelig metode lagt til grunn. Faglitteraturen som er benyttet er skrevet for bruk i høyere akademisk utdanning. Både grunnleggende forskningsmetode, og forskningsmetode med forankring inn mot samfunnsvitenskap og økonomisk teori er lagt til grunn i metodeanvendelsen for å redegjøre for begrepsapparatet.

Henry Mintzbergs fagartikkel om de 5P for strategi, publisert i California Management Review i 1987, er valgt som grunnlaget for analyse av de forskjellige strategiene (Mintzberg, 1987). For å kunne anvende strategibegrepet i oppgaven var det nødvendig å både se til klassisk forståelse av begrepet fra politikken teori og hvordan begrepet er definert innen forretningsteori. Dette medfører at strategiteori er hentet både fra statsvitenskapelig teori og økonomisk teori for å redegjøre for begrepet. Der det har vært nødvendig er det derfor påpekt den anvendte betydningen av begrep som kan tillegges forskjellig mening innen forskjellige teoriperspektiver.

Masteroppgaven retter seg inn mot offentlig forvaltning, og det har derfor vært nødvendig å sette seg inn i lover, direktiver, bestemmelser og veiledninger som ligger til grunn for arbeidet som utføres innen den offentlige forvaltningen. Disse dokumentene er publisert på offentlige databaser i form av nettsider på de forskjellige forvaltningsnivåene. I rammen av denne studien er de kategorisert som faglitteratur.

Strategier er også offentlig publiserte dokumenter, men i denne studien er de kildemateriale og er derfor ikke klassifisert som faglitteratur.

## **2.2 KVALITATIV METODE**

I denne oppgaven har jeg tatt grunnlag i en kvalitativ tilnærming ved at problemstillingen krever en eksplorerende metode. Som Jacobsen (2005, 62) skriver vil problemstillingen være styrende for hvilken tilnærming en bruker i oppgaven. På grunn av forskningsspørsmålets utforming vil det være viktig å gå i dybden på det jeg undersøker, samtidig som jeg fokuserer på noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2011, s. 62). Masteroppgaven baserte seg utelukkende på skriftlig materiale som grunnlag for analysen. utfordringer med å kvantifisere et datagrunnlag som i hovedsak består av tekst og formuleringer gjorde også at jeg tok en vurdering som dreide seg mot en kvalitativ tilnærming (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 103)

### **2.2.1 CASE STUDIE**

Det finnes flere definisjoner av *casestudier*, i dette arbeidet er det tatt utgangspunkt i definisjonene på forskjellige *case* studier fremmet i Yin sin bok *Case Study Research* (2014). Der redegjøres det for hvilke forskningsspørsmål som er egnet for forskjellige varianter av *casestudier*. En *case* studie benyttes for å undersøke et fenomen i samtiden der forskningsspørsmålet er formulert som et «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål da disse har en mer forklarende hensikt. (Yin, 2014, ss. 9-11). Dette innebærer at man undersøker et fenomen i dybden og innenfor dens egen verden. Det er en forskningsmetode som brukes når grensene mellom det vi undersøker og konteksten er flytende og ved første øyekast ikke like tydelig (Yin, 2014, s. 16). Videre var det i undersøkelsen vanskelig å finne et klart skille mellom fenomen og kontekst i det jeg undersøkte. Dette er en problemstilling Yin tar for seg i casestudieundersøkelser (Yin, 2014, s. 17). Han beskriver at i et casestudie vil det være flere variabler enn det er data, og at man derfor må triangulere data fra flere ulike kilder for å komme til kjernen i problemstillingen. På den måten blir casestudiet ikke bare en taktikk for datainnsamling, men en fullgod metode for å undersøke komplekse fenomener i samtiden.

Jacobsen har i boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser» (2011) omtalt casestudier. Gitt det valgte forskningsdesignet der tre forvaltningsnivåer undersøkes er det en mulighet for at casen blir for omfattende, og dermed ikke anses som casestudie lenger (Jacobsen, 2011, ss. 90-91). I dette forskningsarbeidet er det lagt til grunn bruk av *single case* studie design med utgangspunkt i Bodø havn og strategi for overføring av godsstrøm fra vei til skip som *case*. Bodø havn er en av de utpekte stamnetthavnene i Norge og er et godt utgangspunkt som

*casestudie* på lokalt nivå. Det regionale og nasjonale perspektivet undersøkes også og kontekstualiseres opp mot den overordnede politiske målsettingen. Ved å beholde fokus på Bodø havn, særlig på de regionale og nasjonale strategiene, er utfordringen Jacobsen (2011) anmerker søkt unngått.

## **2.3 KILDEmateriale**

Det er utelukkende benyttet skriftlige datakilder i denne studien. Utleddet fra problemstillingen er forskningsarbeidet avgrenset til å undersøke offentlige publiserte strategier på de tre forvaltningsnivåene da disse er åpent tilgjengelig for alle aktører og interessenter.

### **2.3.1 OFFENTLIGE TILGJENGELIGE DOKUMENTER**

Grunnlag for analysen er hentet fra offentlig tilgjengelig informasjon på nettsider i form av strategidokumenter, riksrevisjonsrapporter og informasjon fra offentlige databaser. Disse er innsamlet ved bruk av åpne nettsider med arkiv og databaser. Det er forutsatt at offentlige strategidokumenter og offentlige databaser har etterrettelig, oppdatert og presis informasjon, og at det ikke er versjonsendringer uten tydelig merking, slik det følger av god forvaltningsskikk (Jusleksikon.no v/Fredrik Ljone, 2018) (Regjeringen - Etliske retningslinjer for statstjenesten, 2017). Det er derfor i analysen vektlagt de offentlige strategiene knyttet til hvert forvaltningsnivå. Disse datakildene er vurdert til å ha høy troverdighet. Likevel kan statistiske data presentert i dokumentene ha feilkilder.

Det er i hovedsak 6 ulike kategorier med potensielt relevante data av nyere dato som i stor grad er tilgjengelig per i dag:

- 1) Offentlige dokumenter fra stat, fylke og kommunalt nivå
- 2) Offentlige dokumenter fra lokalt havnenivå (styredokumenter, kunngjorte strategier etc)
- 3) Offentlig bestilte forskningsrapporter og kartlegginger
- 4) Kartlegginger og rapporter levert på oppdrag for private aktører
- 5) Masteroppgaver med tangerende problemstilling og eller forskningsdesign
- 6) Medieoppslag om Bodø havn

### 2.3.2 VALG AV KILDER

Datakategorier henvist i dette delkapittelet referer til kategoriene i forutgående delkapittel. Da overføring av gods fra lastebil til skip har høy politisk fokus er det større mengder potensielle sekundærdata tilgjengelig. Det har nødvendiggjort utvalg av kilder for bruk i analysen. Data i kategoriene 1 og 2 er benyttet som hovedkilder. Den teoretiske forankringen for klassifisering av dokumentene som *strategier* og muliggjør bruk av disse kildene er omtalt i underkapittel 3.1.1. På samme sted er også utvalg av strategier for analysen redegjort for.

Data i kategori 3 har vært benyttet i forskningsarbeidet for å utvide forskerens kunnskap, men kun to slike kilder (Riksrevisjonen, 2018) og (Nærings og godsstrømsanalyse - Nordland, 2018) er benyttet og sitert i oppgaven.

Svært mange av de potensielle sekundære datakildene er studier utført med støtte, eller på oppdrag, fra interessenter og/eller aktører innen transportnæringen, omtalt som kategori 4. Noen studier og rapporter ser på større deler av transportsystemet, og overføringsverdien til forskningsspørsmålet er derfor vurdert til mindre relevant all den tid oppgaven er fokusert på Bodø havn spesielt. Data i kategoriene 4 må behandles med større forsiktighet grunnet større usikkerhet rundt interessentproblematikk. Det er derfor utvist aktsomhet ved bruk av disse. I publiserte masteroppgaver, kategori 5, bør det kunne forventes at interessentproblematikken i stor grad er eliminert da dette er å anse som publisert forskningsresultater. Data i kategori 4 og 5 fremkommer kun under punktet «3.2 Tidligere forskning», og er derfor ikke benyttet i analysene som er presentert i denne studien.

Overføring av gods fra vei til skip har også vært et betydelig og jevnlig tilbakevendende fokus i media på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå de senere år, som har medført et betydelig datapotensiale innenfor datakategori 6. Bodø havn har vært involvert i enkelte lokalt svært profilerte saker som kan anses å få relevans for Bodø havn KF strategi og drift. Av sakene nevnes utbytte av Havnedirektør etter medieoppslag om representasjonskostnader, åpen konflikt om styremedlemmer, rettslig konflikt med Hurtigruten om anløpsvederlag og en kai utbygging med kostnadsoverskridelser og påfølgende rettslig oppgjør. Mediedekningen rundt disse sakene er ikke tatt med i oppgaven fordi det anses å ikke omfattes av den konkrete problemstillingen.

Det ble vurdert å gjennomføre dybdeintervjuer, og innhenting ytterligere data gjennom for eksempel spørreundersøkelser. Dette ble valgt bort med den begrunnelse at strategier er åpent tilgjengelig informasjon. Det ligger i problemstillingens spørsmål og studiens avgrensning at

det er sammenhengen mellom de publiserte strategiene som er undersøkt, og ikke forståelsen av disse strategiene og sammenhengene for ledere eller nøkkelpersonell på hvert forvaltningsnivå.

Det er likevel verdt å merke seg at politikkutforming i sin natur har avhengighet med nøkkelpersoner da politikere velges til verv. Selv om denne studien har avgrenset seg til å se sammenheng mellom strategidokumenter, vil undersøkelse av strategidokumentenes forståelsen hos nøkkelpersoner kunne være relevant for videre forskningsarbeid.

### **2.3.3 DATAVALIDITET**

Datavaliditet er en løpende utfordring som må håndteres. Det er med bakgrunn i dette kun benyttet data fra de 3 første kategoriene til analysene; (1) Offentlige dokumenter fra stat, fylke og kommunalt nivå; (2) Offentlige dokumenter fra lokalt havnenivå (styredokumenter, kunngjorte strategier etc); og (3) Offentlig bestilte forskningsrapporter og kartlegginger

Statistiske data i datagrunnlaget som er benyttet i analysen er basert på rapporter og statistikk bestilt eller pålagt av det offentlige. I de offentlige rapportene som er benyttet er metodiske valg redegjort for som en del av rapporten. Spørsmålet er dermed i hvilken grad dataene representerer fenomenet jeg har studert (Johannesen, Chistoffersen, & Tufte, 2011, ss. 73-74). Å benytte seg av skriftlige kilder som i denne studien er beheftet med en viss usikkerhet på hvilke kilder som er «silet ut» fra datagrunnlaget før jeg har fått tilgang på datakilden jeg benytter (Jacobsen, 2011, s. 180). Med dette i minnet må metodiske valg ved anvendelse av statiske data i rapportene behandles med nøysomhet.

### **2.3.4 ETISKE PERSPEKTIVER**

De etiske problemstillinger som reiser seg i dette forskningsarbeidet er knyttet til forvaltning av data, forvaltning av forskerrollen og forvaltning av informasjon fremkommet i studiearbeidet. Ved å basere oppgaven på offentlig tilgjengelig informasjon er det mindre behov for særskilt skjerming av innsamlede data og kildegrunnlag. Jeg har dermed ingen informasjon som kan være med på å kjennetegne enkeltpersoner, og prosjektet utløser dermed heller ikke meldeplikt (Johannesen, Chistoffersen, & Tufte, 2011, s. 97).

Casestudiens tematikk er med overlegg ikke kunngjort ovenfor aktører som undersøkes, blant annet ved at det er valgt bort å gjennomføre intervjuer eller henvendelser for informasjon til aktørene. Spesielt ovenfor Bodø havn KF, og til en viss grad Nordland fylkeskommune, var dette vurdert å potensielt kunne medføre påvirkning på pågående strategiprosess.

### **2.3.5 OVERFØRBARHET**

Denne oppgaven har til hensikt å redegjøre for sammenhengen mellom nasjonale, regionale og lokale strategier innenfor transport. Jeg har derfor gått inn for å undersøke hvilken rolle Bodø og Bodø havn har i utviklingen mot den ønskede transportfordelingen. Oppgavens tittel – The Missing Link? – åpner spørsmålet om hvorvidt det er en helhetlig strategi fra nasjonalt til lokalt nivå som spiller sammen for å takle ikke bare et nasjonalt men også globalt anerkjent problem. Dette er en problemstilling jeg gjennom Mintzbergs 5 P (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) for strategi har systematisert og forenklet, før jeg videre har gjort en analyse basert på den nevnte systematiseringen. Jeg har med det skapt en forskerkonstruert kunnskap om strategioverføring mellom transportplaner på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå ved hjelp av en casebasert tilnærming. For at arbeidet skal kunne gi overførbarhet, må det også foreligge bekreftbarhet ved å redegjøre for de valgene som har blitt tatt underveis i forskningsprosessen (Johannesen, Chistoffersen, & Tufte, 2011, ss. 247-248).

Denne oppgaven vil søke å gi et bidrag ved å fokusere på en konkret utfordring i en enkelt region med egenartede særtrekk innenfor demografi, geografi og økonomi, i en tid der regionen får en stadig større nasjonal rolle. Det signifikante forskningsmessige bidraget er derfor antatt å være av begrenset karakter for andre geografiske områder og i begrenset tidsomfang. Likevel kan kunnskap om strategisk sammenheng mellom forvaltningsnivåer være overførbart også utenfor casestudiens avgrensning.

Da oppgaven er skrevet av én student reiser det seg noen potensielle utfordringer med bias og forutinntatthet. Datainnsamling og påfølgende analyser av disse gjøres av samme forsker, som kan medføre utfordringer med å trekke ut korrekte data. Dette kan utfordre *reliabilitet*, altså troverdigheten og påliteligheten ved undersøkelsen (Jacobsen, 2011, s. 18). I tillegg er det viktig å strukturere og sammenstille datamaterialet uten å la seg styre av bias. En del av motivasjonen for dette arbeidet har vært å se nærmere på et fenomen der jeg har personlig interesse. Dette kan være kilde til bias og forutinntatthet, samt farge strukturering av informasjon også ubevisst. Dette omtales som *undersøkelseeffekt*, og er spesielt relevant for denne studien da datagrunnlaget består av skriftlige kilder med rom for tolkning (Jacobsen, 2011, ss. 18, 131).

Bevissthet rundt egen rolle, korrektive tiltak som iterative sjekker av eget arbeid, såkalte «loop-backs» og det å se over arbeidet med større grad av bevissthet i «kontrollmodus» er benyttet for å motvirke og avdekke dette.

#### **2.4 EGEN ROLLE I FORSKNINGSARBIED**

Potensialet for å «drukne» i data, altså ta inn for mye data og miste oversikt, er tilstede i denne oppgaven, gitt den politiske oppmerksomheten og den påfølgende mengden offentlig tilgjengelig informasjon. Som redegjort for i de forutgående delkapitlene er det i studiens forskningsdesign forsøkt tatt høyde for dette ved blant annet avgrense problemstillingen og benytte kun Bodø havn som *casestudie*, samt øke selvbevisstheten rundt metodiske valg. Et annet bøtemiddelet har vært å stoppe jevnlig opp og forsøke å skaffe seg oversikt. Det er et kjent ordtak som lyder; *Det er ikke alltid like lett å se skogen for alle trærne når man løper gjennom den.*



### **3 TEORETISK FORANKRING OG TIDLIGERE FORSKNING**

Dette kapittelet redegjør for teorigrunnlaget som er benyttet i forskningsarbeidet. Kapittelet ser først på strategiteori generelt og sette begrepet i en teoretisk ramme. Deretter presenteres Mintzbergs 5 P teori som er sentral som verktøy i analysen. I etterkant av dette presenteres teorianvendelse, der utvalget av strategier presenteres og kontekstualiseres. Til slutt redegjøres det for publiserte studier med case design de siste 5 år innrettet på å se på overføring av gods fra vei til skip ved Bodø havn.

#### **3.1 STRATEGITEORI**

Strategibegrepet benyttes blant annen innenfor både politikk og næringsliv, tidvis med noe forskjellig forståelse av begrepet. Teoretikere og praktikere anvender også begrepet forskjellige (Roos, von Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 12). Det er derfor på sin plass å avklare hvordan begrepet er benyttet i denne studien, og redegjøre for det teoretiske grunnlaget for anvendelsen.

##### **3.1.1 STRATEGIBEGREPET**

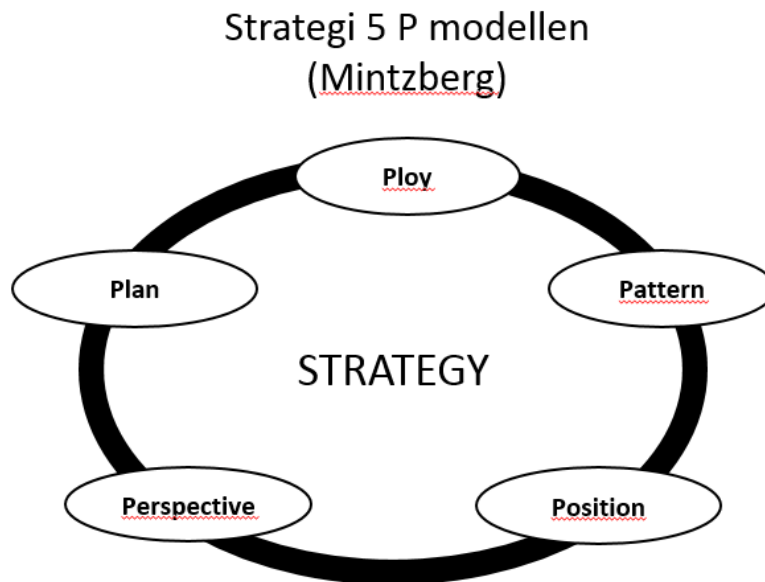
Tidligere Forsvarssjef i Norge, General (P) Sverre Diesen har i sin bok redegjort for hvordan strategi har sitt utspring i militær tenking og utøvelse der begrepet er knyttet til det greske ordet *strategos* som betyr general. Med dette menes «*det som angår generalene*» og er tradisjonelt sett forstått som noe som er av overordnet karakter og saker med alvorlige konsekvens for politikk, økonomi eller mennesker. Diesen argumenterer for at strategi har fått en utvidet betydning over tiden;

«(...) ordet skal ikke forbeholdes sin opprinnelige militære eller storpolitiske betydning. Tvert imot vil bruken være høyst berettiget på en rekke samfunnsområder der det dreier seg om å beskrive sammenhengen mellom hva man ønsker oppnå, og hva man i så fall må gjøre. Det avgjørende er derfor ikke hvilket fagfelt man befinner seg på, men derimot om man står ovenfor et problem som i kraft av sin kompleksitet og sine konsekvenser fortjener en slik betegnelse.» (Diesen 2012; 7)

Mintzberg redegjør argumenterer også for at strategi begrepet kan anvendes til å se på en rekke utfordringer, både på overordnet og detaljert nivå (Mintzberg, 1987, ss. 13-14). Det som i et øyeblikk er definert som taktikk, hevder Mintzberg, er i neste øyeblikk strategi. Det er tingenes alvorlighet, store som små, som inngår i strategi begrepet.

### 3.1.2 THE STRATEGY CONCEPT – 5 Ps FOR STRATEGY

Mintzbergs teori om «The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy» (California Management Review, 1987) stå sentralt som grunnlag for situasjonsanalysene i denne oppgaven. De 5 P; *Plan, Pattern, Ploy, Position, Perspective* er gir en strukturert måte å dekomponere strategi.



*Modellen er en selvlaget visualisering av de fem P for strategi basert på Mintzberg  
(The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, 1987)*

*Plan* ser på den delen av strategi som legger ut planer om hva og hvordan man skal oppnå det man ønsker. Her snakker Mintzberg om en med bevisst valgt handlemåte tiltenkt å håndtere en situasjon slik organisasjonen ønsker den skal utvikle seg (Mintzberg, 1987, s. 11). *Plan* har to forutsetninger; (1) handlemåten er valgt forut for situasjonene den er tiltenkt å håndtere, og (2) handlemåten er valgt bevisst. Disse handlemåtene kan både være omfattende i detaljnivå, eller helt overordnende.

*Pattern* fokuserer på hva som er oppnådd, eller *realisert* som er uttrykket Mintzberg benytter. Dette omfatter, enten de var villet eller ikke, hva som er det helhetlige resultatet av en serie sammenfallende handlinger (Mintzberg, 1987, ss. 12-13). Dette kan være en del av en villet strategi, eksempelvis kan dette være organisasjonen benytter seg av en «prøve og feile» metode i søken etter den rette veien for videre utvikling. Mintzberg argumenterer også for at *pattern strategi* er utslag av menneskelige handlinger, og ikke som resultat av strategien er laget i forkant. Det skiller i teorien mellom (1) *emergent strategies*, enten på tross av eller i

mangel av foranliggende intensjon, og (2) *deliberate strategies*. I den sistnevnte er *pattern strategy* det realiserste som forutsatt i intensjonen.

*Ploy* omhandler en avart av plan (Mintzberg, 1987, s. 12). På norsk kan begrepet *list* muligens være dekkende. Ser man til historien har *krigslist* vært en viktig del av strategi. Sun Tzu`s kjente sitater fra hans verk *Art of War* omtaler mange ganger *list*. Under den allierte landgangen på Normandie i 1944 (Operation Overlord og Operation Neptune), hadde Operation Fortitude sin hovedhensikt å skjule hvor og når en alliert operasjon inn mot fastlands-Europa skulle starte. Likeledes benyttes *ploy* som en del av strategier innen en rekke samfunnsområder. I essens handler det om å signalisere evne og vilje til å potensielt gjøre strategiske grep, uten nødvendigvis å faktisk gjennomføre de. Hensikten er å få andre aktører til å ta hensyn til de potensielle strategiske følgene i sine strategier og handlinger. *List* må ikke misforståes som løgn eller bedrag. Praktiske eksempler på *list* er pruting i en forhandlingsituasjon, eller spillet rundt anbuds konkurransen for Kystruten i 2018 (også kjent som Hurtigruten).

*Position* ser på hvordan en organisasjon orienterer og plasserer seg i relasjon til sine omgivelser (Mintzberg, 1987, s. 15). Omgivelser kan også forståes som domene. *Position* kan være som et resultat av *plan*, *ploy* og/eller *pattern*. Det kan være en bevisst orientering og plassering som følge av *plan*. Eller som et resultat av vellykket *ploy*. Man kan også ende opp i en *position* som følge av *pattern*. Med *position* hevder Mintzberg at det omhandler overføringsleddet mellom en organisasjons og dens omgivelser. Denne interaksjonen, argumenterer han, har virkemåte begge veier.

### Perspective

Fokuserer på indre forhold i en organisasjon. Mintzberg fremmer argument for at *perspective* er som en organisasjons personlighet, men presiserer at en organisasjon ikke kan ha en personlighet all den tid det ikke er et individ (Mintzberg, 1987, ss. 16-17). Han anfører at strategier ikke er håndfaste og fysisk observerbare gjenstander, men heller er en organisasjons felles delte forståelse av strategi.

Som Mintzberg selv påpeker i sin artikkel er strategier fremstår de forskjellige P`ene noen ganger som overlappende (Mintzberg, 1987, ss. 17-19). Det kan avhenge av hvor en ser strategien fra, for eksempel om den er gjeldende for deg eller for din konkurrent. P`ene kan også opptre i kombinasjon, eller avhengighet. Dette kan medføre at en «feiltolker», det vil si

feilaktig tillegger strategielementer til en P den ikke hører inn under. 5 P teorien er likevel nyttig for å dekomponere strategier, og ved å redegjøre for kategorisering kan denne potensielle feilkilden imøtekommes.

### **3.1.3 TEORIANVENDELSE**

Innen norsk statsforvaltning er det Stortinget som vedtar politikkenes hovedretninger basert på Regjeringens fremlagte forslag utarbeidet i departementene (Veileder - Hvordan lover blir til , 2017). Stortinget vedtar på bakgrunn av saksgrunnlaget Stortingsproposisjoner og meldinger. Stortingsproposisjon benyttes når Regjeringen ser det ønskelig at Stortinget fatter et bestemt vedtak innen lovsaker, budsjettsaker eller alminnelige saker. Stortingsmeldinger brukes for rapportering til Stortinget, eller når man ønsker at politikk med en viss tidshorisont og omfang drøftes og sendes tilbake til Regjeringen. Dersom en Stortingsmelding skal medføre et vedtak for utøvelse må det på bakgrunn av stortingsmeldingen utarbeides en proposisjon som etter vedtak oversendes Regjeringen for utførelse. Som et ledd av forberedelser til stortingsmeldinger eller stortingsproposisjoner, kan det gjennomføres enten en Norsk offentlig utredning (NOU) eller det nedsettes et utvalg som utarbeider en offentlig rapport. Stortingsmeldinger kan tituleres som planer eller strategier, eksempelvis Nasjonal transportplan (Regjeringen, 2017) eller Nasjonal havnestrategi (Regjeringen, 2015).

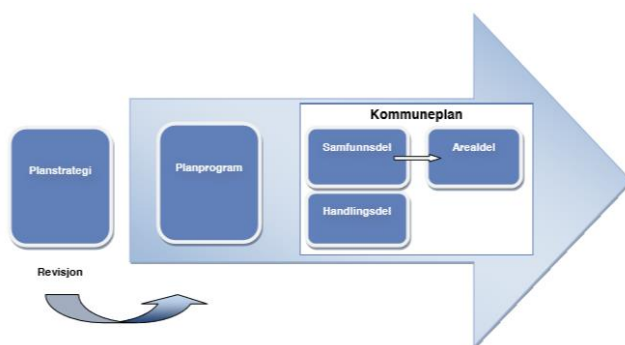
«Nasjonal transportplan (NTP) presenterer regjeringens transportpolitikk. Viktige mål er effektiv bruk av virkemidler og styrket samspill mellom transportformene.» (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017)

Som Diesen påpekte er en strategi tiltenkt å håndtere et problem eller en utfordring med en viss kompleksitet og konsekvens. Det er derfor rimelig å klassifisere NTP som et strategidokument selv om den omtales som en plan. Dette er fordi NTP setter prioritet for vedlikehold og utvikling av transportinfrastruktur i Norge. En slik prioritet påvirker offentlig administrasjon på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå, næringsliv og den enkelte borger. Det er verdt å bemerke at finansiering av NTP ikke inngår i stortingsmeldingen, men følges opp i stortingsproposisjoner som Statsbudsjettet og enkeltproposisjoner som vegutbygginger.

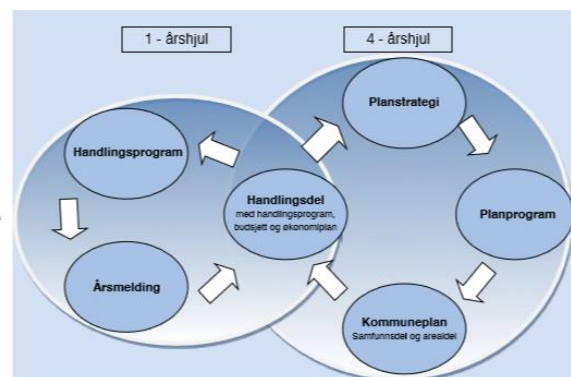
På regionalt nivå er fylkeskommunen etter Plan og bygningsloven §7-1 av (PBL, 2008) ansvarlig for å utarbeide regional planstrategi minimum én gang i hver valgperiode, og senest 1 år etter konstituering, utarbeide denne i samarbeid med kommuner, statlige organer, organisasjoner og institusjoner som blir berørt av planarbeidet. I Nordland vedtas regionale

planer av fylkeskommunen ved Fylkesting. Samferdsel er en av Fylkeskommunens lovpålagte oppgaver (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 7). Regionale transportplaner i Nordland er rullerende med 4 års intervall, og har til hensikt å prioritere regional politisk utvikling og gi innspill til NTP-behandling på nasjonalt nivå. Transportplanen følges opp med handlingsplan, som er knyttet til økonomiske styringsinstrumenter og resultatstyring. Det er derfor rimelig å klassifisere regional transportplan og handlingsplan for Nordland som strategidokumenter.

På det lokale nivået er kommunene ansvarlige for arealplanlegging, infrastrukturutbygging og næringspolitikk (Kommuneplanprosessen - veiledning samfunnsdelen, 2008) Dette gjøres gjennom den kommunale planprosessen, der kommunenes planstrategi er rullerende med 4 års intervaller, mens kommunenes delplaner ikke har fastsatt rulleringsintervall. Planene godkjennes av politisk ledelse og veilederen anbefaler at:



Figur 1: Kommuneplanprosessen.



Figur 2: Ett-årshjulet som en del av handlingsdelen og 4-årshjulet som en del av kommuneplanprosessen.

*Planhierarkistruktur, hentet fra Miljøverndepartementets «Kommuneplanprosessen» (2008, s. 6 og 9)*

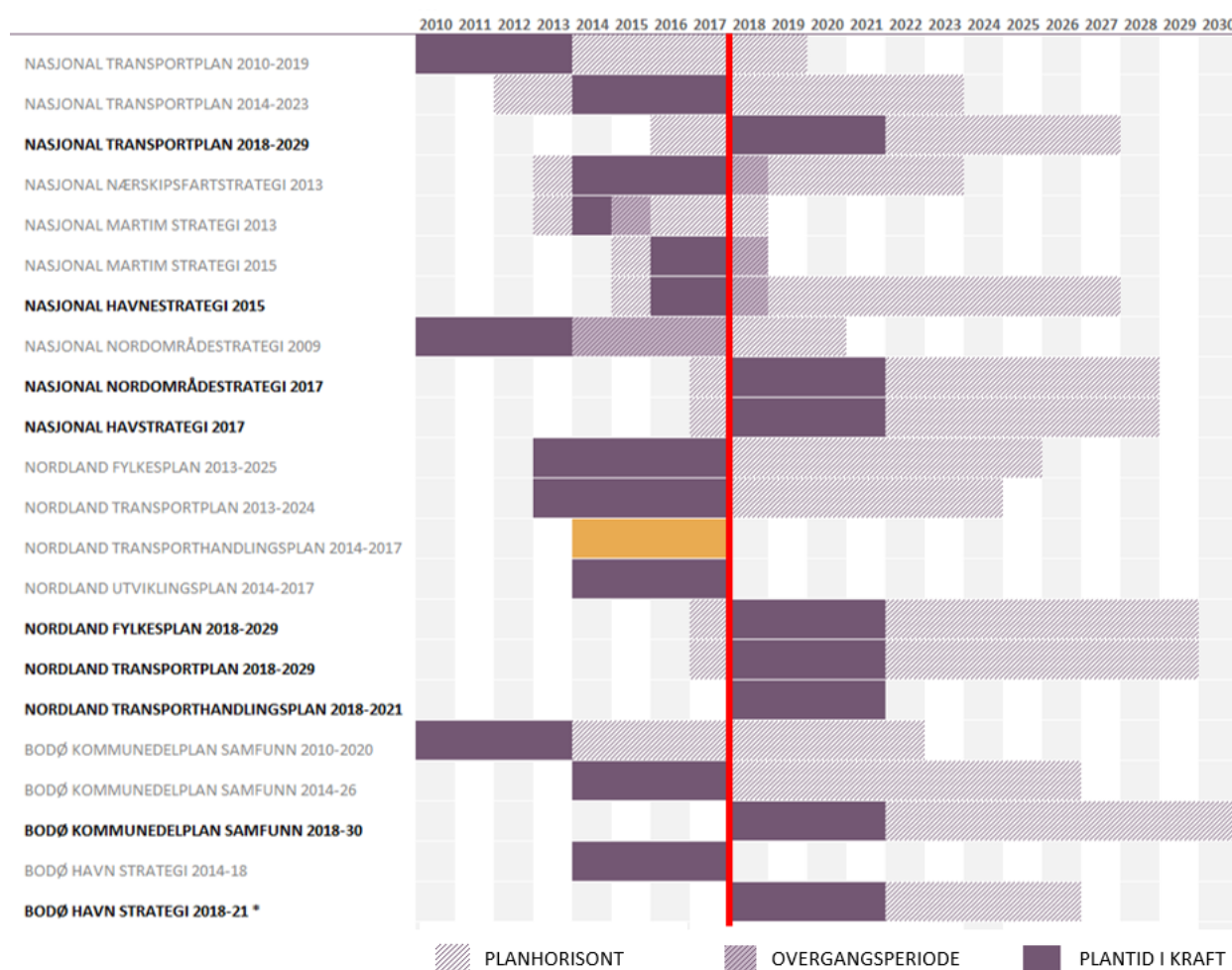
«handlingsdelen blir en del av kommunens økonomiske styringsinstrumenter og resultatvurderinger»

(Kommuneplanprosessen - veiledning samfunnsdelen, 2008, s. 6)

Som vi ser av sitatet og føringene i Kommuneplanprosessen (2008) er det rimelig å klassifisere kommuneplanens samfunnsdel og handlingsplan som strategi-dokumenter. Som diagrammet på neste side viser rullerer også disse dokumentene med samme intervall i Bodø kommune, selv om dette ikke er et formelt krav i Kommuneplanprosessen.

For å vise sammenhengen mellom tidsplan og virkeområde for de forskjellige dokumentene er planene satt inn i et Gantt-diagram. Hensikten med diagrammet er å sette opp en oversikt over hvilke strategier som har hatt sin aktive periode og planperiode. Strategiene er gruppert etter

forvaltningsnivå og sortert. På den måten er det forsøkt å vise hvordan de rullerende strategiene relaterer mot hverandre i virketid. Ved å gruppere de supplerende strategiene sammen vises også hvordan disse står tidsmessig opp mot de rullerende strategiene. Strategiene som presentert her har forskjellig virke- og plan-tid, og i utarbeidelsen av diagrammet er det gjort noen forutsetninger. Dette gjelder Nasjonal maritim strategi (2015), Nasjonal Havnestrategi (2015), og Nasjonal Nærskipsfartsstrategi (2013). Disse er alle gitt utløp i 2017, selv om de selv ikke har oppgitt dette eksplisitt. Nasjonal Havstrategi (2017) er vurdert å være i stor grad synkronisert med NTP 2018-2029, de øvrige tatt høyde for og politiske føringer videreført i NTP som dekker saksfeltet innenfor perspektivet Bodø Havn som en del av nasjonal havneinfrastruktur.

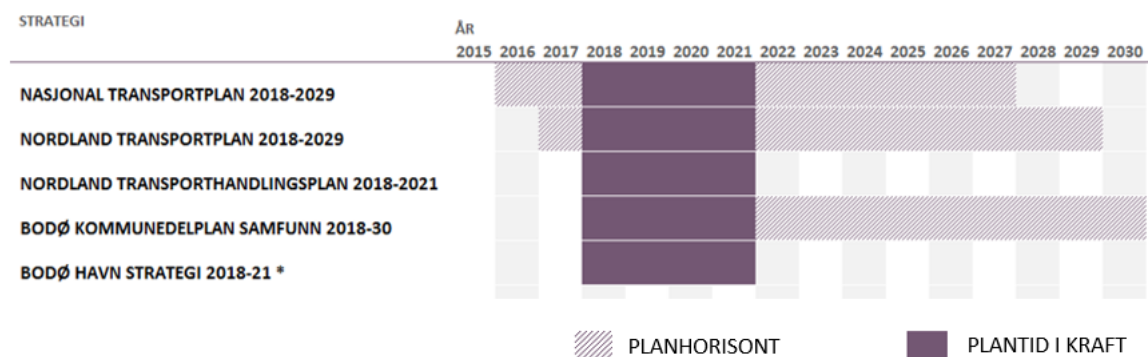


*Gantt-diagram av strategidokumenter gruppert etter forvaltningsnivå*

Som Gantt-diagrammet ovenfor viser er det innenfor flere av planene synkroniserte planprosesser mellom nasjonalt, regionalt og lokalt forvaltningsnivå. Dette har kommet på

plass gjennom den nye Plan og bygningslov (PBL, 2008), og fulgt opp med nasjonale retningslinjer og veiledere fra Klima og miljøverndepartementet (KLD) og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) (Kommuneplanprosessen - veiledning samfunnsdelen, 2008). Nordland regional transportplan er merket i oransje da denne aldri er gitt ut, tross pålegget i ny Plan og bygningslov (2008). De strategiene som er uthevet i fet skrift er de som er vurdert å ha gjeldende og sammenfallende virkeperiode i 2018.

På nasjonalt nivå er det NTP 2018-2029 som er vurdert å være mest oppdaterte da denne er utgitt sist, og dermed mest relevant for denne studien. Havnestrategien (Regjeringen, 2015), Nordområdestrategien (2017) og Havstrategien (Regjeringen, 2017) er undersøkt, men ikke lagt til grunn i analysearbeidet da relevante deler av disse er forutsatt videreført inn i NTP som den hierarkisk overordnede strategien på infrastruktur. På regionalt nivå er Nordland RTP 2018-2029 med underliggende handlingsplan benyttet. Fylkesplanen 2018-29 er ikke tatt med da RTP er opphengt i denne og har til hensikt å ivareta transportdelen. Mens det på lokalt nivå er kommuneplanens samfunnsdel 2018-2030 og Bodø havns strategi for 2018 til 2021 som følger av saksbehandling i to havnestyremøter høsten 2018.



*Gantt-diagram over strategier benyttet i analysearbeidet*

Det er verdt å merke seg at det ikke er noen forhold som tilsier at det skal være proporsjonalitet mellom de 5 P`ene i forskjellige strategier. Som studien vil vise de de påfølgende kapitlene er det ikke sikkert at det er like store utslag av de forskjellige komponentene, eller sågar kan en komponent være fraværende. De 5 P`ene er et verktøy for å dekomponere strategier, og derigjennom lettere kunne sammenlikne forskjellige elementer av strategier. De bør ikke forstås som nødvendige byggeklosser for å bygge enhver strategi.

### **3.2 TIDLIGERE FORSKNING**

Det er i de siste årene gjennomført flere studier og prosjekter rundt godsforflytning i Norge der Nordland er omtalt. Mange av disse er helt eller delvis finansiert gjennom offentlige forskningsmidler. Midler fra næringsliv og interesseorganisasjoner har også hel og delfinansiert studier og prosjekter.

Søk i Bibsys og Google Scholar viser at det er gjennomført flere masteroppgaver siden 2014 med casestudie som metode og Mintzbergs 5 P strategi som teoretisk grunnlag for å se på strategi-implementering. Det har ikke lyktes å finne et forskningsarbeid etter 2014 som ser på Bodø havn med tilsvarende forskningsdesign som denne studien.

Videre søk i Google Scholar og Bibsys viser at det er gjort casestudie av Bodø havn i nyere tid. En masteroppgave i 2016 så på «hybride organisasjonsformer» der Bodø havn inngikk som en av 3 caser. Ut over dette gir ikke søk på «bodø stamnetthavn» eller «bodø havn» treff i forskningsarbeider etter 2014.

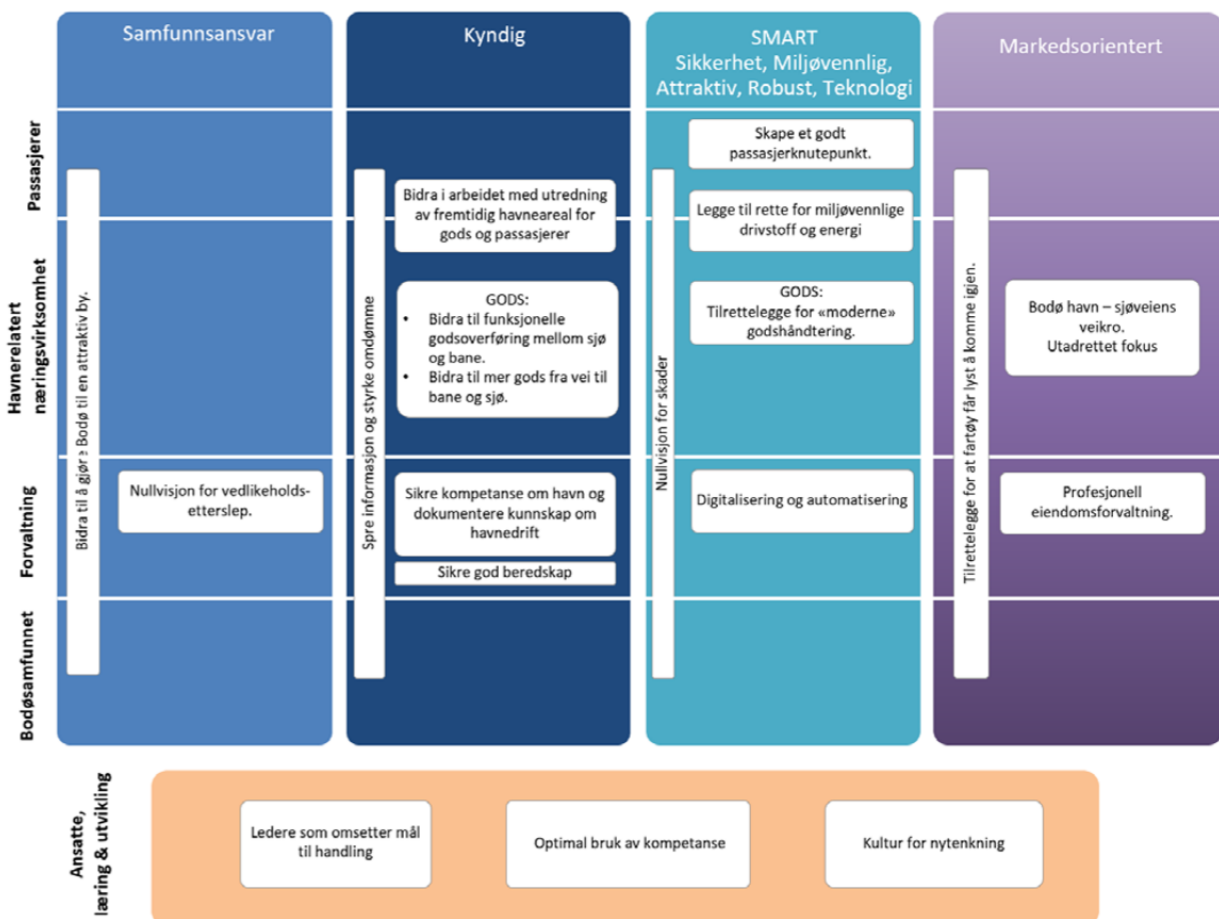


## 4 ANALYSE LOKALE STRATEGIER

Dette kapittelet vil presentere funn i de 2 utvalgte lokale strategidokumentene med hensyn til Bodø havn og overføring av godsstrøm fra vei til skip. Funnene fra analysen av strategidokumentene redegjøres for opp mot de fem forskjellige strategiperspektivene i 5 P; *Plan, Pattern, Ploy, Position, Perspective*.

### 4.1 BODØ HAVN KF

Bodø havns strategi 2018-2021 er offentliggjort i to havnestyreinnkallelser havnestyreprotokoller fra høsten 2018 gjennom sakene 34/208 Strategi 2019, 35/2018 Havnedirektørens orientering (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018), og 38/2018 Visjon og strategier Bodø havn samt 40/2018 Årsbudsjett 2019 og økonomiplan 2020-2022 (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018).



Strategibilde Bodø havns (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 7)

Strategibildet er delt inn i 4 søyler, eller hovedmål, presentert vertikalt inndelt i 4 kategorier. For å understøtte dette er det et organisasjonsmål som er understøtter hele strategibildet presentert nederst under pilarene. Innenfor hver søyle er det delmål, omtalt som hovedstrategier senere i studien, presentert i hvite bokser som indikerer hvilket hovedmål og kategori hvert delmål er knyttet til.

#### **4.1.1 PLAN**

Bodø havn KF har vedtatt hovedstrategier i havnestyret etter en prosess med forankring mot eksterne interessenter, og internt i egen organisasjon, i den hensikt å etablere en felles visjon. (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018, s. 7). Havnestyret har i samme sak også vedtatt årlig revisjon av hovedstrategien for å legge til rette for at ny kunnskap kommer inn i strategien. I november ble den nye strategien vedtatt med utgangspunkt i eierstrategi for Bodø havn der det heter at «*Bodø Havn skal være samfunnsansvarlig, kyndig, smart og markedsorientert*» (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 3). Det er identifisert fire «*markedssegmenter; Bodøsamfunnet, forvaltning, havnerelatert næringsvirksomhet og passasjerer*». Dette kan også forstås som interessentsegmenter. Disse segmentene er satt opp mot de fire eierstrategiene, og hovedstrategier er kryssplasser mellom de for å visualisere sammenhengene. Neste steg i arbeidet er å utarbeide handlingsplaner og tiltak.

*Funksjonell godsoverføring mellom sjø og bane, tilrettelegge for mer gods fra vei til bane og sjø, samt tilrettelegge for «moderne» godshåndtering vil både fremme nasjonal målsetning og kunne gi økt inntektsgrunnlag for havna.* (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 5).

Disse hovedstrategiene er i strategibildet merket *GODS* og relatert til segmentet havnerelatert næringsvirksomhet. Havnestrategien har til hensikt å tydeliggjøre hva og hvordan Bodø havn skal oppnå sin visjon, handlemåten er valgt forut for situasjonene de er tiltenkt å håndtere og de er valgt bevisst, og faller inn dermed inn under *plan*.

Bodø havn har siden 2015 samarbeidet med Lødingen havn og Tromsø havn for å reetablere Nord-Norge linjen som innebærer at gods som fraktes med tog til Bodø lastes om til skip som seiler til Tromsø via Lødingen (Havnestyreinnkallelse 02 mar 2018, 2018, ss. 10-12).

Arbeidet er videreført i rammen av prosjektet «*Videreutvikling av multimodal kapasitet og funksjonalitet for logistikk-knutepunktet Bodø Stamnetts-terminal*» (Havnestyreinnkallelse 02 mar 2018, 2018, s. 13). *Arbeidet med å gjenopprette Nord-Norge linjen har så langt ikke vært vellykket* (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018, s. 8). Dette arbeidet er å anse som

*plan* da det er bevisst valgt å forsøke å få tildeling av statlige tiltaksmidler for å realisere prosjektet.

Bodø havn har utarbeidet et *Investeringsbudsjett 2019-2022* (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, ss. 15-16). I dette investeringsbudsjettet er det blant annet lagt inn innhenting av vedlikeholdsetterslep. Vedlikeholdsetterslep er en av de nye hovedstrategiene (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 5). Dette kan anses som et utslag av plan som er bevisst valgt i forkant av budsjettprosessene.

#### **4.1.2 PATTERN**

NorLines har utvidet sitt godsrutetilbud som fremover også dekker Polen og England (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018, s. 9) er et utslag av oppnådde strategier som et resultat av intensjonen. Etablering av landstrøm-anlegg (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018, s. 9) er et annet slikt utslag. Begge eksemplene er realiserte utviklinger av Bodø havn, som knyttes opp til *deliberate strategies* og kan derfor ses på som et utslag av *pattern*.

#### **4.1.3 PLOY**

Arbeidet med innspill til NTP 2022-33 har startet (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, ss. 21-22). Et så tydelig signal om å jobbe for å påvirke neste rullering av NTP er vurdert å handle om å manøvrere seg til støtte for ønskede utviklinger, og er ansett som et utslag av *ploy*.

Det er flere andre hovedstrategier i strategibildet som det argumenteres for at kan defineres inn som utslag av *ploy*. Men Bodø havn er også bevisst sin monopolsituasjon lokalt og at det er en offentlig havn, og det kan derfor også anses som naturlig at det er få utslag av *ploy* utenom å påvirke regionalt og nasjonalt forvaltningsnivå.

#### **4.1.4 POSITION**

Bodø havn anerkjenner at de er i en tilnærmet monopolsituasjon og ønsker å forvalte denne rollen med aktsomhet. Dette har de til hensikt å gjøre gjennom markedsorientering, gjennom å måle kundetilfredshet og løpende søke ny kunnskap om markedet (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 5).

Bodø havn er av den oppfatning at havnen har en plassering på lånt tid. Dermed må arealet forvaltes bærekraftig slik at arealenes verdi opprettholdes når havnen flyttes (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 6). Dette henger sammen med utvikling av Bodø i rammen av *Smart Transport - Flytting av havna til Langstranda som et resultat av Ny by – ny flyplass* (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018, s. 8).

Begge disse faktorene faller inn under *position* da organisasjonen, i dette tilfelle Bodø havn, orienterer og plasserer seg i forhold til omgivelsene.

#### **4.1.5 PERSPECTIVE**

Som del av strategiutarbeidelsen er det gjennomført allmøte med organisasjonen der blant annet strategiarbeid ble diskutert (Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018, 2018, s. 8). De ansatte ble også tatt med i strategiarbeidet ved deltakelse på strategisamling der de har jobbet med styrets innspill til strategi (Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018, 2018, s. 6).

Dette er utslag av *perspective* da det fokuserer på organisasjonskultur for å etablere felles forståelse av strategien og dermed søke å oppnå en varig endring av organisatorisk adferd.

## **4.2 BODØ KOMMUNE**

Bodø kommunes strategi er presentert i Kommuneplan 2018-2030 (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018). Det er gjort datautdrag med fokus på forhold som er vurdert å være relevante for Bodø havn.

### **4.2.1 PLAN**

Bodø kommune ønsker å legge til rette for samferdsel og infrastruktur (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 5). For å oppnå dette er det som en del av strategien utarbeidet 3 hovedmål og 8 satsingsområder. *Hovedmål 2 Bodø smart og grønn*, og *Satsingsområde 7 Vekstkraft og regional utvikling* er vurdert å være relevante for Bodø havns utvikling.

*Hovedmål 2: Bodø – smart og grønn* er utledet med blant annet *Ny infrastruktur og nye intelligente transportsystemer som gir grønn og kostnadseffektiv transport av mennesker og gods* (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 7).

I *Satsingsområde 7: Vekstkraft og regional utvikling* er undermålet *7.6 Videreutvikle Bodø som logistikk-knutepunkt mht. luft, havn, vei og jernbane* (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 30). Bodø kommune konkretiserer dette som: *Tjenesteleveranser knyttet til marine næringer, logistikk, reiseliv, industri, transport og det offentlige har et spesielt grunnlag for vekst. Bodø som transportknutepunkt er viktig for videre vekst i alle næringer. Det grønne skiftet og smart by, vil være drivere for løsninger som kan utvikles og testes i Bodø opp mot et globalt marked* (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 28).

Strategien er utformet med tydelig fokus for fremtiden der hva og hvordan man skal oppnå hovedmål og satsingsområder. Utarbeidelsen er gjort i forkant av anvendelse, og det er tatt bevisste valg, og anses derfor som utslag av *plan*.

### **4.2.2 PATTERN**

«Ny by – ny flyplass» prosjektet med horisont mot 2050 er etablert som følge av frigjøring av arealer til en helt ny bydel. Dette får også følger for Bodø havn, om de enten flyttes eller om infrastrukturen til og fra havnen endres. Bodø kommune presiserer her at det skal være en prosess med høy grad av interessent-involvering gjennom prosjektet «*Smart by - endring gjennom involvering med bærekraft-perspektiv*» (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30,

2018, s. 4). Dette er vurdert som et utslag av *pattern* da det fokuseres på realiserte strategier som allerede er i gang. Det åpner for *emergent* eller *deliberate strategies*.

#### 4.2.3 PLOY

I strategiens innledende del fremmes: *Bodøsamfunnet skal være en kraft som bidrar til vekst, utvikling og skal sette dagsorden i Salten, Nordland og hele landsdelen*. (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 5). Dette strategielementet kan og relateres til *position*, men da det her omtales å sette dagsorden vel utenfor lokalt område vurderes dette til å være et utslag av *ploy*. Bodø kommune viser vilje til å sette agenda og dermed påvirke andre aktørers strategier. Strategien legger opp til å tilføre vilje, og da anses dette innenfor *ploy*.

Under *Satsingsområde 6 – Kompetanse og innovasjon* er *Blå og grønn vekst* et punktene som er listet opp under spørsmålet: *Hvilke konkurransefortrinn kan vi utnytte i enda større grad gjennom satsing på innovasjon?* (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 25). Igjen er det formulert som et ønske om å manøvrere seg ved bruk av list til en større rolle, og det vurderes derfor å være et utslag av *ploy*.

#### 4.2.4 POSITION

Bodø kommune har valgt *Hovedmål 3: Bodø – Motor i nord*. Under dette har de lagt til grunn at Bodø i fremtiden blir *regionalt sentrum i en av elleve nye regioner*. *Det finnes gode forutsetninger for å utvikle «blå» næringer videre*. Videre påpekes det at i å være motor i nord inngår et *solid og godt utviklet offentlig tjenestetilbud og fremtidsrettet offentlig infrastruktur* (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 8). For å oppnå dette skal *Bodø kommune skal være en foregangskommune på å ta i bruk grønne løsninger i samfunnsutviklingen* (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 28).

Prosjekt «*Ny by – Ny flyplass*» vies en del plass i samfunnsdelen av kommuneplanen der også prosjekt «*Smart Bodø*» til sammen er tiltenkt å være «*drivende satsinger for utviklingen av kommunen i årene som kommer*» (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 28). Som nevnt tidligere under *plan* er dette et prosjekt med horisont ut til 2050. Den komponenten av strategiene som faller mer under *position* er hvordan kommunen ser på byens utvikling i sammenheng med å være regionalt senter og fylkeshovedstad. Det pekes på byen «*sentrumfunksjoner*» (Bodø kommune, 2018, s. 28) men også hvordan strategien skal «*legges til rette for nærings- og samfunnsutvikling ute i kommunens distrikter*». I samme

avsnitt trekker strategien frem hvordan Bodø skal posisjonere seg i regionen gjennom «*med kontinuerlig fokus på tilflytting, være en viktig motor i nord for befolkningsvekst og arbeidsplasser*» (Bodø kommune, 2018, s. 28). Strategien peker videre ut tiltak for å understøtte dette som kan bygge fortrinn, herunder nevnes «*et solid og kompetent offentlig velferdstilbud og utbygging av nødvendig offentlig infrastruktur*» (Bodø kommune, 2018, s. 28).

Organisasjonen, her Bodø kommune, viser tydelig hvordan den orienterer og plasserer seg i sine omgivelser innenfor to hovedstrategier Bodø Havn også har skissert i sitt strategibilde. Dette er derfor vurdert å være utslag av *position*.

#### **4.2.5 PERSPECTIVE**

Under *Satsingsområde 6 - Kompetanse og innovasjon* er det skissert et ønske om organisatorisk utvikling. Kommunen trekker frem utfordringer knyttet til potensiell reduserte økonomisk handlefrihet, klimaendringer, endringer i samfunnet som utvikling av innbyggerinvolvering og fremveksten av nye fag og ferdigheter. Dette og flere andre faktorer er ventet å påvirke fremtidig utvikling, og særskilt trekkes frem at det vil «*være nødvendig å ta i bruk nye samarbeidskonstellasjoner, nye tilnæringsmetoder, nye arbeidsformer og etablere kulturer for nytenkning både i privat og offentlig sektor*» (Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30, 2018, s. 26).

Det fremlegges fokus på interne forhold i organisasjonen, og med særskilt fokus på å oppnå en felles forståelse av hvor strategiene organisasjonen er på vei. Dette er derfor vurdert å være utslag av *perspective*.

## 5 ANALYSE REGIONALE STRATEGIER

Dette kapitlet vil presentere funn i de 2 utvalgte regionale strategidokumentene med hensyn til Bodø havn og overføring av godsstrøm fra vei til skip. Funnene fra analysen av redegjøres for opp mot de fem forskjellige strategiperspektivene i 5 P ; *Plan, Pattern, Ploy, Position, Perspective*

### 5.1 NORDLAND FYLKESKOMMUNE

Nordland fylkeskommunes strategi er presentert i *Nordland regional transportplan 2018-2029* (RTP Nordland 2018-2030, 2016) og den tilhørende *handlingsplanen* (Nordland Fylkeskommune, 2017). Det er gjort datautdrag med fokus forhold som er vurdert å være relevante for Bodø havn.

#### 5.1.1 PLAN

I RTP Nordland *delkapittel 3.1 Nasjonale føringer* trekkes NTP frem som den største premissgiver. Der presiseres det at transportplanlegging på regionalt nivå har til hensikt å ivareta flere interesser. Disse interessene som må hensynstas inkluderer «*fylkets transportbehov, ressursrammer, nasjonal og regional politikk, lover/forskrifter, reguleringer, annet planverk mv.*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 10). I fortsettelsen av dette påpekes det i strategien at utfallet av å ta hensyn til disse vil påvirke hvordan man innretter og hvilke valg man må ta når man utvikler det regionale transportsystemet.

I RTP er det presisert hvordan 32 stamnetthavner er valgt ut og tilkoblet det nasjonale riksvegnettet og de nasjonale sjøledene<sup>2</sup> er begrunnet gjennom «*erkjennelsen av at sjøtransporten må ses i sammenheng med de andre transportformene*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 35). Videre adresseres hva betegnelsen som stamnett-havn innebærer, herunder «*betydning for prioriteringen av infrastrukturiltak i den grad det er behov for utbedring av havnens tilknytning til landbasert eller sjøverts infrastruktur*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 35). Selv om nasjonalt forvaltningsnivå er ansvarlig for riksvegnett og sjøledene, er det også et regionalt ansvar å utvikle det regionale transportnettet som henger tett sammen med statlige grep. Nordland Fylkeskommune har benyttet RTP for å presisere sitt syn på

---

<sup>2</sup> Nasjonal sjøled innebærer at staten gjennom Kystverket har ansvaret for oppdaterte sjøkart, navigasjonsmerker og sjøtrafikkjenester der nødvendig mellom havn og åpent hav



denne utviklingen ved at det er presisert at «*begrepet «fra veg til bane og sjø» en overordnet målsetting.*» (RTP Nordland 2018-2030 Handlingsplan, 2017, s. 11). De utdyper dette med å uttrykke at dette medfører en målsetting om større mengde gods som skal overføres fra vegtransportarbeid til jernbane- og sjøtransport-arbeid (RTP Nordland 2018-2030, 2016, ss. 11,12). Ett grep for å nå dette er å se på hvordan påvirke og utvikle regional godsstrøm, ikke bare intra-regionalt, men også godsstrømmen gjennom regionen all den tid Nordland også er en transportkorridor. (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 12).

Det er konkretisert noen «*delmål og strategier*» i korte kulepunkter, der de tre under trukket ut da de angår Bodø Havn (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 53)

- *Økt bruk av sjøveien - Sikre et fortsatt tjenlig godsrutetilbud langs kysten.*
- *Redusere utslippene fra næringstransporter*
- *Videreutvikle og styrke intermodale knutepunkt og intermodale/miljøvennlige transportløsninger*

Dette kan settes i sammenheng med det som er beskrevet i handlingsplanen der det heter at Nordland Fylkeskommune skal «*sikre et fortsatt tjenlig godsrutetilbud langs kysten, og tiltak som skal iverksettes omfatter blant annet arbeidet som pågår for å gjenopprette Nord-Norge-linjen, Konsolidere Kystgodsruta, kartlegge Hurtigruta sin betydning som befrakter for næringslivet, og kartlegge og vurdere andre godsfartøy (eks. NorLines)*» (RTP Nordland 2018-2030 Handlingsplan, 2017, s. 11).

Strategien er fremtidsrettet utformet med overordnet fokus for hva og hvordan man skal oppnå hovedmål, delmål og satsingsområder. Utarbeidelsen er gjort i forkant av anvendelse, og det er tatt bevisste valg, og anses derfor som utslag av *plan*.

### **5.1.2 PATTERN**

Regional transportplan omtalere flere forhold som kan ses på som utslag av valg og dermed er kommet opp som *emergent* eller *deliberate strategies*. Utviklingen innen teknologi som medfører lavutslipp er til en viss grad styrt av valg tatt av næringslivsaktører innen transportsektoren. Det hevdes at sektoren har en betydelig andel av klimagassutslipp i regionen og det er stort mulighetsrom for å redusere dette. For å adressere dette trekkes det frem at «*Gjennom bevisst å gjøre valg som reduserer forbruket av fossile drivstoff, ved å*

*redusere bilbruk, gjennom optimalisert ressursbruk og tekniske innovasjoner, vil målet om et lavutslippsamfunn i Nordland, komme nærmere»* (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 47).

Men det fremmes også et potensiale for at det kan realiseres strategiske effekter gjennom å utnytte at store deler av næringstransportene i Nordland går sjøveien. Dermed er det et behov for å satse på infrastruktur knyttet til sjøtransport. Nordland Fylkeskommune trekker derfor frem at «*Sentrale infrastrukturoppgaver for å stimulere sjøtransport er knyttet til utbedring og vedlikehold av farleder, utvikling av havner og kaianlegg, terminal- og lagerfunksjoner, landbasert tilknytning mv.*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 34).

Det er i samme strategidokument påpekt at det kan være motstridende interesser for utvikling og regulering av areal og/eller transportinfrastruktur som vanskeliggjør avklaring av strategiske føringer (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 11). En svært betydelig faktor på toppen av dette er hvordan «*omstilling til et samfunn med lavere klimagassutslipp fra transport krever koordinering av en lang rekke aktører og bruk av flere typer virkemidler*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 11). Her kommer det frem tydelig at det er strategier som utvikles til dels som ledd av *emergent strategies*, dels som en del av *deliberate strategies*. Strategiene realiseres delvis basert på intensjon og/eller mulighet, enten på tross av eller på grunn av strategiske intensjoner.

I sin RTP har Nordland Fylkeskommune valgt å spesielt se nærmere på viktige knutepunkter. Særsilt er havner og landsbaserte terminalfunksjoner trukket frem. «*De sentrale knutepunktfunksjonene i Nordland fremkommer som en konsekvens av befolkningstetthet, næringsaktivitet, infrastruktur, beliggenhet og markedsaktørenes valg*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 39). Disse påvirker også regional utvikling, så det kan tolkes slik at det er en gjensidig påvirkning og det er derfor en dynamikk som kan knyttes til *pattern*.

Det er både innslag av *emergent* eller *deliberate strategies* i datagrunnlaget. Eksempler er innovasjonsløsninger for grønt skifte og hvordan mindre knutepunkter får regional påvirkning. Dette er vurdert som et utslag av *pattern* da det fokuseres på realisering av strategier som allerede er i gang.

### **5.1.3 PLOY**

Det er flere utslag innenfor *ploy*. Det er også en del elementer av strategiene som det kan føres argumenter for at hører inn under *ploy*, men her er det regionale forvaltningsnivået i fokus og derfor begrenset hvordan list kan anvendes mot andre konkurrenter all den tid

Nordland Fylkeskommune er monopolist og ikke konkurrer i det frie markedet. Likevel er det flere funn som omhandler hvordan man benytter list for å fremme og oppnå strategiene. Eksempelvis hvordan man undersøker og tar inn ønsker knyttet til rammefaktorer som medfører at næringslivsaktører gis mulighetsrom for å imøtekomme strategimålene. Basert på grunnarbeidet i RTP vet Nordland at «*næringsaktørene legger stor vekt på at transportløsningene er forutsigbare*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 44). Dette er uavhengig av transportmiddelet og gjeldende året rundt. Videre er det et uttalt hovedmål (nr 3) innenfor kategorien næringstransporter at «*næringslivets konkurranseposisjon skal styrkes gjennom sikring av transportinfrastruktur og transportløsninger med gode og bærekraftige regionale transport og reduserte avstandsuremper*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 53).

En annen viktig faktor er fokuset på å redusere biltrafikk og øke tilgangen til og konkurransedyktigheten for kollektivordninger (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 13). Dette settes i sammenheng med arealbruk og transportplanlegging. Selv om dette i mange tilfeller vil omhandle persontrafikk og ikke godstrafikk er det slik at veinettet deles mellom gods og persontransport. Dette vil derfor kunne få konsekvenser for transportsystemene godstrafikken benytter, som igjen kan medføre at aktørene må holde seg orientert om utvikling og predikere fremtidig utvikling slik at de kan ta de strategiske valg på rett tid.

Disse utslagene er orientert mot å manøvrere seg opp mot andre transportaktører, og dermed er dette vurdert å være et utslag av *ploy*.

#### 5.1.4 POSITION

Det er i RTP benyttet en del plass til å beskrive situasjonen og det strategiske landskapet. Det bemerkes at Nordland er transittområde for trafikk på sjøen og på land og det «*i prosessen rundt denne transportplanen må man derfor ta hensyn til forbindelsene mellom fylket og naboregionene*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 9). Godsstrømmen er forventet å øke i tiden fremover, og det er en «*positiv næringsutvikling de siste tiårene*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 43). Den ventede økningen i godsstrømmen knyttes til sjømatnæring og prosessindustri som er dominerende i regionen og har begge et stort behov for transport tilknyttet sin aktivitet. (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 19). Totalt sett er det i Nordland variasjoner i de forskjellige næringsenes behov og løsninger innen transport, der både veg, jernbane og sjøveien benyttes av de forskjellige aktørene. Vegtransport utgjør en stor andel av

transportløsningene for de fleste av næringene. (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 19). Selv om vegtransportarbeidet i tonn utgjør en mindre andel av det totale transportarbeidet, er antall tunge kjøretøyer i bruk i transportløsninger på «*vegnett og ferjer er betydelig og økende*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 43).

Det er liten konkurranse mellom jernbane og sjøvegen, og «*med unntak av utskipning av mineraler i bulk fra Narvik og Mo i Rana, er det lite sjøtrafikk tilknyttet jernbaneinfrastrukturen i Nordland*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 38).

Nordland Fylkeskommune har satt særskilt fokus på intermodale knutepunkter. For Bodø Havn har dette betydning da de som stamnetthavn med knytning til jernbane, riksvegnett, lufthavn og sjøledene har en mulighet til å utvikle seg innen dette. Nordland er gjennom strategidokumentet gitt føringer om at transportformene skal ses i sammenheng «*for å kunne utvikle bærekraftige intermodale løsninger*» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 44). Et ledd av dette er å undersøke logistiske, økonomiske og tekniske forhold. Et tiltak omtalt i RPT er «*kartlegging og utvikling av terminaler for intermodale transporter<sup>3</sup> i Nordland er sentrale for utviklingen*» (RTP Nordland 2018-2030 Handlingsplan, 2017, s. 9). I RTP nevnes ikke Bodø havn spesifikt i dette, men Bodø er en av 3 stamnetthavner i Nordland, og den med flest transportformer tilknyttet seg.

Disse forholdene er vurdert å ha utslag av *position* da organisasjonen, i dette tilfelle Nordland Fylkeskommune, benytter strategien til å orientere og plasserer seg i forhold til sine omgivelser.

---

<sup>3</sup> Intermodale godstransporter er definert som transport av gods i en sammenhengende kjede av minst to transportmidler, der godset er plassert i en og samme lasteenhet eller lastebil. Kun lastebærer, ikke selve godset, håndteres ved overføring i terminalleddet.

### 5.1.5 PERSPECTIVE

Nordland Fylkeskommune har en tilretteleggende rolle for utvikling av jernbane, sjøtransport, havner, godsterminaler og farleder. Nødvendigheten av å sette fokus på dette for organisasjonen er hengt opp i «nasjonale målsettinger knyttet til at mer av godstransportarbeidet skal overføres fra veg til jernbane og sjøtransport» (RTP Nordland 2018-2030, 2016, s. 11).

Dette er utslag av *perspective* da det fokuserer internt på organisasjonen og dens felles forståelse av strategien. Hensikten er å forsøke å påvirke adferden slik at den sammenfaller med strategien.

Store deler av dokumentene RTP og underliggende handlingsplan er kommunikasjon internt i organisasjonen Fylkeskommunen. Men likevel er det eksempelet over som i størst grad konkretiserer strategiske målsettinger som er relevante for Bodø havn.

## 6 ANALYSE NASJONALE STRATEGIER

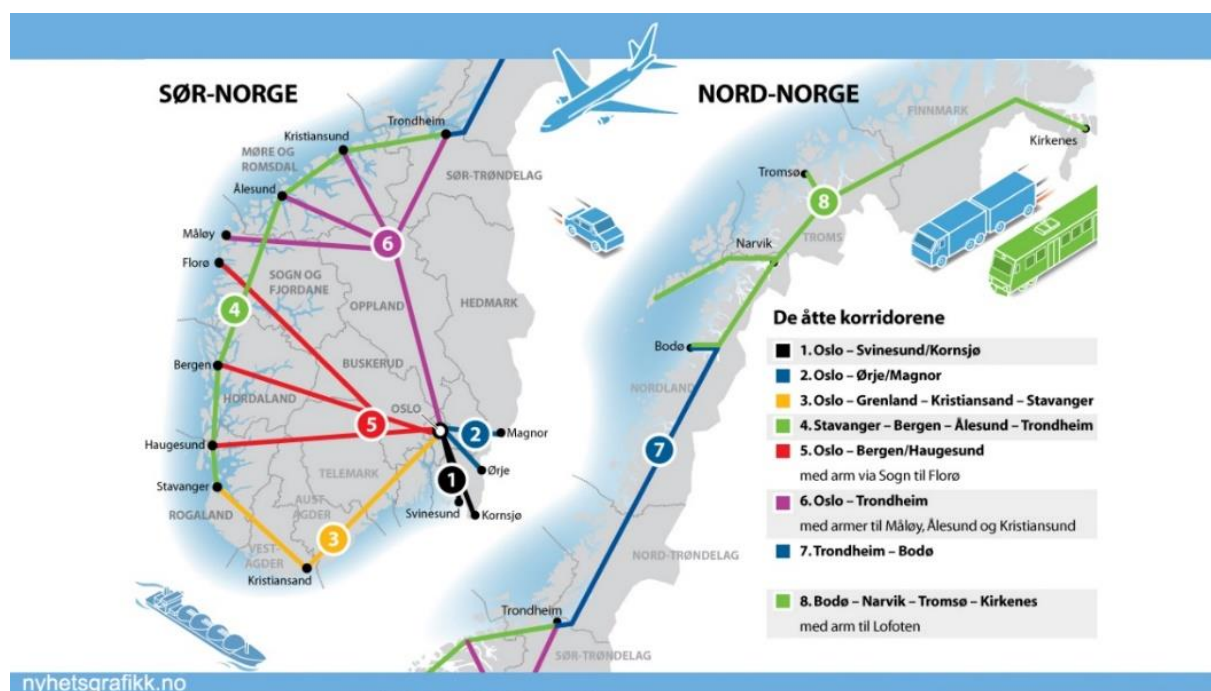
Dette kapittelet vil presentere funn i det utvalgte nasjonale strategidokumentet med hensyn til Bodø havn og overføring av godsstrøm fra vei til skip. Funnene fra analysen redegjøres opp mot de fem strategiperspektivene i 5 P; *Plan, Pattern, Ploy, Position, Perspective*.

### 6.1 NASJONAL TRANSPORTPLAN 2018-2029

Nasjonal strategi er presentert i Nasjonal transportplan 2018-2029 (Regjeringen, 2017) med tilhørende Fylkesflak Nordland (Regjeringen, 2017). Det er gjort datautdrag med fokus forhold som er vurdert å være relevante for Bodø havn.

#### 6.1.1 PLAN

Det er vedtatt politikk fra Stortinget at vi i Norge ønsker økt godsmengde overført fra vei til skip og bane (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 14). De to transportkorridorene der Bodø inngår videreføres som i forrige NTP slik visualiseringen under viser.



Visualisering av transportkorridorer (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017)

I vedlegget fylkesflak for Nordland (Fylkesflak Nordland NTP 2018-2029, 2017, ss. 4-6) fremkommer det hvilke konkrete investeringer som er finansiert over NTP. For Bodø havn er

ferdigstillelse av farledsutbedring fra forrige NTP et direkte tiltak som er relevant. I tillegg fortsetter modernisering og innhenting av vedlikeholdsetterslep ved navigasjonsinnretninger og dette arbeidet er ventet fullført i første halvdel av planperioden.

Ny Bodø lufthavn er finansiert i første halvdel av planen (Fylkesflak Nordland NTP 2018-2029, 2017, s. 5).



Visualisering av investeringer i transportkorridor 7  
(Figur 13.16) (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 311)

Ut over dette bemerkes det er planlagt investeringer signalanlegg og kryssningsspor på Nordlandsbanen, dog først i andre halvdel (Fylkesflak Nordland NTP 2018-2029, 2017, s. 3).

Formålet med å jobbe frem og sette i kraft en så omfattende strategi som Nasjonal transportplan (NTP) er vurdert å falle inn under *plan*.

I NTP omhandler kapittel 9 godstransport (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, ss. 182-200). Bodø havn er ikke omtalt i NTP ut over det som er allerede er bemerket. Deler av NTP kan, under visse forutsetninger, knyttes til Bodø havn indirekte, men det er vurdert å være på svært overordnet nivå.

### **6.1.2 PLOY**

For eksempel kan *Tilskuddsordninger for godsoverføring, investering i effektive og miljøvennlige havner, havnesamarbeid* potensielt knyttes til strategiteorien under *ploy* (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 182). Det er likevel ikke en direkte knytning mellom ordningene på nasjonalt nivå og Bodø havn KF da ordningene er rettet mot speditører og ikke havnene.

### **6.1.3 PATTERN**

*Det legges til grunn at tiltakene i planen skal bidra til at alle transportformer blir mer miljøvennlige* (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 192). Dette er vurdert å kunne være utslag av *pattern* og *deliberate strategy*. Dette er strategi under realisering, og det er ikke formulert klart hva og hvordan man ønsker å oppnå. Det er heller basert på en intensjon, og at det vokser frem endring mot strategimålet. Utsagnet treffer ikke Bodø havn direkte, men det overlates til de underliggende nivåene å konkretisere innenfor intensjonen.

### **6.1.4 POSITION**

*På strekningen fra Trondheim til Bodø ligger forholdene godt til rette for sjøtransport, med relativt kort distanse mellom havnene og de fleste destinasjoner for leveranse av gods. Flere havner er viktige både for passasjer og godstransporter.* (Nasjonal transportplan 2018-2029, 2017, s. 307). Utsagnet dekker bare en del av Bodø havns orientering og plassering i sine omgivelser, og er vurdert å kun delvis tangere *position*.



### **6.1.5 PERSPECTIVE**

Da *perspective* omhandler en organisasjons felles forståelse kan det argumenteres for at NTP i sin helhet er kommunikasjon til egen organisasjon, her forstått som nasjonalt forvaltningsnivå, om hvordan Norge orienterer og plasseres seg i omgivelsene. Det er ikke vurdert at det er noen relevante *perspective* forhold med direkte knytning til Bodø havn i NTP.

## 7 DRØFTING AV PROBLEMSTILLING

Dette kapittelet drøfter og svarer på problemstillingene i lys av funn presentert tidligere i studien.

### 7.1 BODØ - BYHAVN, ELLER NASJONAL STAMNETHAVN?

#### **I hvilken grad har Bodø havn tatt inn over seg rollen som stamnetthavn i sin strategi?**

Med bakgrunn i funnene presentert i kapittel 4 Analyse lokale strategier er det flere forhold som er verdt å belyse for å besvare problemstillingen.

Det er en rekke forhold som taler for at Bodø havn og Bodø kommunes strategier anerkjenner Bodø havns rolle som stamnetthavn som en viktig faktor i strategiene. Flere av hovedstrategiene i Bodø havns strategibilde omtaler spesifikt rollen som godsoverfører mellom sjø og landtransportformer. Begrepet «legge til rette» benyttes flere steder i strategibildet, noe som også innebærer at havnen kan være åpne for kombinasjonsløsninger med private aktører for å adressere utfordringene. Eksempelvis er det lagt ned et betydelig arbeid for å legge til rette for å få gjenopprettet Nord-Norgelinjen, selv om dette ikke har båret frukter så langt.

Bodø havns bevissthet rundt monopolsituasjonen er en faktor som taler for at de har tatt inn over seg rollen som stamnetthavn. Det fremstår som at Bodø havn er bevisst på sin markedssituasjon, og derigjennom potensielle risikoer en slik situasjon kan medføre i et dynamisk marked som kan påvirkes av faktorer i og utenfor regionen. En stamnetthavn er en del av den nasjonale infrastrukturen, og det er derfor en naturlig foretrukket havn grunnet infrastrukturforbindelsene. Bevisstheten Bodø havn utviser rundt hva denne rollen innebærer for markedssituasjonen taler for en reflektert tilnærming rundt rollen som stamnetthavn.

Havnen investerer midler i å innhente vedlikeholdsetterslep, og fokuserer på bærekraftig forvaltning av sine ettertraktede arealer. Det er også igangsatt prosjektarbeid for å utvikle havnen for fremtidens rolle som multimodal havn selv om havnen muligens må flyttes internt i byen. Havnen samarbeider ikke bare med kommunen, men også med fylkeskommunen og transportetatene Statens vegvesen og Jernbaneverket. Dette gjøres for å se helhetlig på konsekvensen av en eventuell flytting, all den tid staten har ansvar for transport-årer til og fra stamnetthavner. Gjeldende NTP trådte i kraft i 2018, og allerede før utløpet av 2018 har havnen startet arbeidet med innspill for behov opp mot neste rullering av NTP i 2022.

Det som taler imot fokus på rollen som stamnetthavn, og at Bodø havn er under kommunalt eierskap, er Bodø kommunes fokus på ny bydel samtidig som det er tenkt å gjennomføre store investeringer i ny fremtidsrettet teknologi. Kommunen skal gjennom en krevende prosess med å planlegge og etablere en ny bydel i bykjernen. På samme tid skal byen ivareta plankapasitet til å følge planrullinger i en verden med stadig høyere innovasjonstakt, og en region med stort utviklingspotensial. Det er en risiko for at stamnetthavnen ikke får nødvendig prioritet og oppfølging i kommunens planarbeid i årene fremover med store parallelle utviklingsaktiviteter. Langsiktig planlegging ser ikke ut til å være spesifikt adressert i strategibildet, dog kan det ikke utelukkes at det forstås som en implisitt strategisk oppgave for å oppfylle strategibildet.

### **Delkonklusjon**

**Det er svært mange forhold som taler for at Bodø havn har tatt inn over seg rollen som stamnetthavn i både utslaget av strategien og i hverdagen. Det er også klare forhold som taler for at Bodø havn har tatt rollen inn over seg i et strategiplanleggingsperspektiv fremover.**

## 7.2 STRATEGI ELLER VISJONER, GIKK VI OSS BORT PÅ VEIEN?

### **Hvordan sammenfaller Bodø havns strategi med regionale og nasjonale strategier for å øke fordelingen av godstransport til fordel for skip over vei?**

Funn i kapitlene 4 Analyse lokale strategier, 5 Analyse regionale strategier og 6 Analyse nasjonale strategier danner grunnlaget for denne drøftingen. Gitt problemstillingens formulering er svaret drøftet med utgangspunkt i Bodø havns strategi med særlig vekt på forhold som søker å øke fordeling av godstransport til fordel for skip over vei. Med utgangspunkt i de 4 markedssegmentene, er det kun ett relevante strategimål - Havnerelatert næringsvirksomhet - tatt med. Bodøsamfunnet, og Passasjerer er ikke tatt med da dette med referanse til strategibildet ikke møter problemstillingen. Forvaltning er heller ikke tatt med da dette omhandler mer drift av virksomheten Bodø havn og derfor ikke er reflektert i regionale og nasjonale strategier.

#### **Havnerelatert næringsvirksomhet**

Fokus på utvikling av godsstrøm har vært fremtredende innenfor *plan* på alle tre forvaltningsnivåer. For regionalt og nasjonalt nivå har godsstrøm også sammenfallende treff innen *position*. Det er verdt å merke seg at det fremkommer tydelig i strategiene på alle de tre nivåene at det ikke er noen nevneverdig konkurranse om gods mellom jernbane og skip.

Bodø havn har en ny og omfattende strategi der overføring av gods fra vei og bane til sjø fremstår sentralt. Regjeringens NTP 2018-2029 er tydelig, og for første gang har satt måltall for mengden gods som skal flyttes fra veitransportarbeid til jernbane- og sjøtransportarbeid. Dette følges opp med tiltak med påfølgende ressurser i statsbudsjettet. Av dette inngår blant annet investeringer og støtteordninger. Nordland Fylkeskommune RTP 2018-2030 er mer restriktiv med å uttrykke måltall enn NTP. På regionalt nivå er det i RTP Nordland 2018-2029 kun tatt med budsjettering for vei, og tiltak som er relevante for Bodø havn i vedtatt i NTP er ikke referert.

På nasjonalt og regionalt nivå er det likevel i strategiene benyttet ordvendinger som tydeliggjør intensjon om for eksempel utvikle transportsystemet til å bli mer klimavennlig og at nasjonalt og regionalt nivå har en tydelig rolle i arbeidet med å utvikle transportsystemet.

Selv om Bodø havn ikke har en fremtredende rolle i Nordland RTP, er stamnetthavnene og intermodale terminaler gitt stort fokus. Bodø havn har heller ikke uttrykt måltall, men strategibildet til Bodø havn har en oppløselighet og konkretisering som etter min oppfattelse gjør det mulig å måle oppnåelse av strategimålene. Målene er formulert som «bidra til mer gods fra veg til bane og sjø», «bidra til funksjonell godsoverføring mellom sjø og bane» og tilrettelegge for «moderne» godshåndtering». Alle tre formuleringene er sammenfallende med funn i regional og nasjonal strategi.

Bodø havn har et strategimål formulert som «legge til rette for miljøvennlig drivstoff og energi». Det er allerede landstrømsanlegg under etablering, og aktiviteten knyttes til dette strategimålet. Dette er i stor grad sammenfallende med regionalt og nasjonalt nivå, der det også er formulert strategielementer om å redusere klimautslipp og jobbe for miljøvennlige løsninger. Bodø havns mål er dog mer konkretisert.

Det har også vært en positiv utvikling de siste årenes utvidelse av godsrutetilbudet. Flere aktører har kommet til og kommunikasjonslinjene er forbedret. Et eksempel er NorLines som har utvidet sine ruter til Polen og Tyskland. Det er ingen empiri på at dette kan attribueres til Bodø havns strategi, men utviklingen sammenfaller med strategimål for Bodø havn.

Bodø havn er i en monopolsituasjon, og er en regional havn. Dette har Bodø havn bevissthet rundt, og det er både på lokalt og regionalt nivå klart uttrykt at havnen har en rolle i å bidra til å løfte regionen i tillegg til egne aktiviteter. På nasjonalt nivå er dette til en viss grad også implisitt forstått ved tildeling av status som stamnetthavn og hva det betyr for en regional rolle.

På regionalt nivå er det fremkommet en bekymring for tverrprioritering innen transportløsninger og systemer grunnet manglende ressurser. Dette er ikke reflektert i Bodø havns strategi eksplisitt, og kan bli en betydelig utfordring dersom fylkeskommunen og/eller staten ikke følger opp med utvikling og vedlikehold av infrastrukturen de er ansvarlig for som forutsatt. Det kan gå ut over havnerelatert næringsvirksomhet, men kan være en bekymring i det lengre perspektivet knyttet opp til eksempelvis investeringsbeslutninger i Bodø havn.

Det er ikke gjort divergerende funn fra Bodø havn strategi, og regional og nasjonal strategi innen havnerelatert næringsvirksomhet. Det er en generell observasjon at det er ofte formulerte mål i prosa (kvalitative mål), fremfor i målbare verdier (kvantitative mål).

## **Konklusjon**

**Det er svært mange forhold som taler for at Bodø havns strategi sammenfaller med regional og nasjonal strategi for å øke fordelingen av godstransport til fordel for skip over vei. Det er dog en observasjon at overordnede planer blir akkurat det, overordnede, og dermed lite konkrete og målbare. Det er ikke gjort divergerende funn fra Bodø havn strategi, og regional og nasjonal strategi innen markedssegmentene havnerelatert næringsvirksomhet eller forvaltning.**

## **8 AVSLUTNING**

I denne studien har jeg undersøkt sammenhengen mellom strategier på forskjellige forvaltningsnivåer, fokusert på å belyse overgangen mellom fagfeltene statsvitenskap og logistikk. Jeg benyttet en kvalitativ metode med casestudie design, som ble redegjort for i kapittel 2. I kapittel 3 ble Mintzbergs 5 P s for Strategy teori og utvalg av strategier presentert. 5 P teorien ble benyttet som teorigrunnlag for forståelse av de utvalgte strategier, og anvendt som verktøy for å dekomponere strategiene. Det gjorde det mulig å sammenlikne strategiene på forskjellige forvaltningsnivåer på en strukturert måte i kapitlene 4, 5 og 6. Med relevante forhold i strategiene dekomponert var det i kapittel 7 mulig å sammenlikne og belyse forhold og sammenhenger mellom lokalt, regionalt og nasjonalt forvaltningsnivå. Dette ble gjort gjennom å drøfte problemstillingen i 2 delspørsmål.

Som oversikten over alle strategidokumentene i kapittel 3 viser, kan dette være et komplisert landskap å orientere seg i når strategier overlapper, og til en viss grad avløser hverandre, samtidig som de løpende strategidokumentene består til neste utarbeidelse. Studien viser at Mintzbergs 5 P s for Strategy egner seg for å dekomponere strategier for å kunne gjøre komparativ analyse av strategier på 3 forvaltningsnivåer. Videre har studien forsøkt å belyse overgangen mellom statsvitenskap og bedriftsøkonomi.

### **8.1 PROBLEMSTILLING**

#### **1. I hvilken grad har Bodø havn tatt inn over seg rollen som stamnetthavn i sin strategi?**

Det er svært mange forhold som taler for at Bodø havn har tatt inn over seg rollen som stamnetthavn i både utslaget av strategien i hverdagen. Det er også klare forhold som taler for at Bodø havn har tatt rollen inn over seg i et strategiplanleggingsperspektiv fremover.

#### **2. Hvordan sammenfaller Bodø havns strategi med regionale og nasjonale strategier for å øke fordelingen av godstransport til fordel for skip over vei?**

Det er svært mange forhold som taler for at Bodø havn strategi sammenfaller med regional og nasjonal strategi for å øke fordelingen av godstransport til fordel for skip over vei. Det er dog en observasjon at overordnede planer blir akkurat det, overordnede, og dermed lite konkrete og målbare. Det er ikke gjort divergerende funn fra Bodø havn strategi, og regional og nasjonal strategi innen markedssegmentene havnerelatert næringsvirksomhet eller forvaltning.

Basert på denne avgrensede studien vil jeg hevde at «the Missing Link», som beskrevet utfyllende i kapittel 1, ikke er koblingen mellom Bodø havns strategi og dens knytning til lokale, regionale og nasjonal strategier.

## **8.2 VIDERE FORSKNING**

Selv om problemstillingen er besvart har det gjennom studien fremkommet forhold som kan være relevante for videre studier og undersøkelser. Blant annet kan det undersøkes om begrepsapparatet mellom statsvitenskap og bedriftsøkonomi, spesielt innenfor offentlige strategier som i stor grad benyttes for næringslivsaktører forståes omforent.

Politikkutforming, herunder strategiutforming, har i sin natur avhengighet av nøkkelpersoner som politikere gjennom deres verv. Selv om denne studien har avgrenset seg til å se sammenheng mellom strategidokumenter, vil undersøkelse forståelsen av strategidokumentene hos nøkkelpersoner innenfor offentlig forvaltning og i næringslivet kunne være relevant for videre forskningsarbeid.



## 9 VEDLEGG

### 9.1 LITTERATURLISTE

- Bodø Havn KF. (2018, 3 2). *Havnestyreinnkallelse 02 mar 2018*. Hentet fra <http://www.bodohavn.no/getfile.php/132782-1520497729/Dokumenter/Dokumenter%202018/Havnestyre/Protokoll%20havnestyrem%C3%B8te%2002.03.18.pdf>
- Bodø Havn KF. (2018, 10 12). *Havnestyreinnkallelse 12 okt 2018*. Hentet fra <http://www.bodohavn.no/getfile.php/132848-1542270759/Dokumenter/Dokumenter%202018/Havnestyre/Bod%C3%B8%20Havn%20KF%20-%20Innkalling%20med%20sakspapirer%20havnestyrem%C3%B8te%2012.10.2018.pdf>
- Bodø Havn KF. (2018, 11 16). *Havnestyreinnkallelse 16 nov 2018*. Hentet fra <http://www.bodohavn.no/getfile.php/132849-1542270849/Dokumenter/Dokumenter%202018/Havnestyre/Bod%C3%B8%20Havn%20KF%20-%20Innkalling%20med%20sakspapirer%20havnestyrem%C3%B8te%2016.11.2018.pdf>
- Bodø Kommune . (2016, 9 28). *Bodø Kommune Planstrategi 2016-2020*. Hentet fra <https://bodo.kommune.no/getfile.php/Borgerportalen/Filer/2018/Planstrategi.pdf>
- Bodø kommune. (2018, 5 9). *Bodø kommuneplan samfunnsdel 2018-30*. Hentet fra <https://bodo.kommune.no/kommuneplan-samfunnsdel/category2767.html>
- European Comission. (2011). *Roadmap to a single European Transport Area*. Hentet fra [https://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011\\_white\\_paper\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011_white_paper_en)
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2017). *Metode og datanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS, 3 utgave.
- Jacobsen, D. I. (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS, 3. opplag.
- Johannesen, A., Chistoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS, 3 utgave.
- Jusleksikon.no v/Fredrik Ljone. (2018, oktober 7). *Jusleksikon.no*. Hentet fra Jusleksikon Forvaltningsrett: [https://jusleksikon.no/wiki/Forvaltningsrett#God\\_forvaltningskikk](https://jusleksikon.no/wiki/Forvaltningsrett#God_forvaltningskikk)
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015, 6 12). *Nasjonale forventninger - regional og kommunal planlegging*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/2f826bdf1ef342d5a917699e8432ca11/nasjonale\\_forventninger\\_bm\\_ny.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/2f826bdf1ef342d5a917699e8432ca11/nasjonale_forventninger_bm_ny.pdf)
- Mintzberg, H. (1987, Fall). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, ss. 11-24.

- Nordland Fylkeskommune. (2015). *NFK sak - Oppstart RTP 2015*. Hentet fra [https://www.nfk.no/byromseminar-nordland/\\_f/p35/i1f5e5b87-a358-498b-b3bf-cd672f37e006/hoeringsbrev\\_2015\\_transportplan\\_nordland.pdf](https://www.nfk.no/byromseminar-nordland/_f/p35/i1f5e5b87-a358-498b-b3bf-cd672f37e006/hoeringsbrev_2015_transportplan_nordland.pdf)
- Nordland Fylkeskommune. (2016). *NFK Regional planstrategi 2016-20*. Hentet fra [https://innsyn.e-kommune.no/innsyn\\_nordland\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2015039437&dokid=579995&versjon=12&variant=A&](https://innsyn.e-kommune.no/innsyn_nordland_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2015039437&dokid=579995&versjon=12&variant=A&)
- Nordland Fylkeskommune. (2016, oktober). *RTP Nordland 2018-2030*. Hentet fra <https://www.nfk.no/tjenester/samferdsel/samferdselsplanlegging/regional-transportplan/>
- Nordland Fylkeskommune. (2017). *RTP Nordland 2018-2030 Handlingsplan*. Hentet fra [https://innsyn.e-kommune.no/innsyn\\_nordland\\_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2016080918&dokid=757184&versjon=1&variant=A&](https://innsyn.e-kommune.no/innsyn_nordland_politisk/wfdocument.aspx?journalpostid=2016080918&dokid=757184&versjon=1&variant=A&)
- Nordland Fylkeskommune. (2018). *Nærings og godsstrømsanalyse - Nordland*. Hentet fra <http://www.kpb.no/2018/?Article=137>
- Regjering. (2015, 05). *Regjeringen Maritime muligheter - blå vekst for grønn fremtid*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/05c0e04689cf4fc895398bf8814ab04c/maritim-strategi\\_web290515.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/05c0e04689cf4fc895398bf8814ab04c/maritim-strategi_web290515.pdf)
- Regjeringen. (2015). *Havnestrategi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonalt-havnestrategi/id2362436/?q=havn>
- Regjeringen. (2017). *Fylkesflak Nordland NTP 2018-2029*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ntp-2018-2019-fylkesoversikt/id2548494/>
- Regjeringen. (2017, 3 23). *Havstrategi Ny vekst, stolt historie*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/ny-vekst-stolt-historie/id2552578/>
- Regjeringen. (2017). *Nasjonal transportplan 2018-2029*. Oslo: Den Norske Regjering.
- Regjeringen. (2017, 4 5). *Nasjonal transportplan 2018-2029*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/nasjonal-transportplan/id2475111/>
- Regjeringen. (2017, 10 17). *Regjeringen - Etske retningslinjer for statstjenesten*. Hentet fra Regjeringen - Etske retningslinjer for statstjenesten: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etske-retningslinjer-for-statstjenesten/>
- Regjeringen. (2017, 7 25). *Veileder - Hvordan lover blir til*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/slik-blir-norge-styrt/slik-blir-lover-til/id2565033/>
- Regjeringen/KMD. (2008). *Kommuneplanprosessen - veiledning samfunnsdelen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kommuneplanprosessen-samfunnsdelen/id679401/>

- Riksrevisjonen. (2018). *Riksrevisjonens undersøkelse av overføring av godstransport fra vei til sjø og bane*. Oslo: Stortinget.
- Ringstad, V. (2015). *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk for turbulente tider*. Oslo: Cappelen Damm AS, 4 opplag.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget, 6 opplag.
- Stortinget. (2008, 06 27). *PBL*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>
- Stortinget. (2008, 06 27). *PBL*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods*. London: SAGE Publications Ltd, 5 utg.