

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Julie Myhre

---

«I en tid med omstilling til teknologisk industri og fremtidig store endringer i lokalsamfunn - Hvordan sikres tett byutviklingssamarbeid mellom kommune og næringslivsaktører?»

---

Dato: 29.11.21

Totalt antall sider: 41

## **Sammendrag**

Bakgrunnen for denne oppgaven var tredelt, hvor alle tre delene spiller inn på byer og regioners suksessfaktorer for en vellykket utvikling og vekst. Det handler om 1) store endringer i samfunnet og at det stilles stadig større krav til kommunene, 2) hvordan dette påvirker samarbeid mellom det private og det offentlige, og 3) deres evne til å dele og nyttiggjøre seg hverandres kunnskap og ressurser. Jeg ønsket å sette søkelyset på behovet for felles ansvar og samarbeid i et byutviklingsperspektiv, og valgte problemstillingen

*«Hvordan sikres tett byutviklingssamarbeid mellom kommune og næringslivsaktører?».*

Det er gjennomført en form for etnografisk casestudie av Rana kommune og private næringsaktører i Mo i Rana igjennom et halvt år med påfølgende intervjuer av seks aktører i privat og offentlig sektor. Funnene er sammenlignet med teorier innen samarbeid og samskaping, samtidig som det er gjort et dypdykk i rapporter fra sammenlignbare byer utarbeidet av noen av de fremste fagmiljøene innen by- og stedsutvikling i Norge.

Samskaping er forklart som potensialet i å samle relevante og berørte offentlige og private aktører i en felles innsats for å løse kompliserte problemer (Bentzen, 2020). Etter samtaler med noen av Mo i Ranas aktører finner jeg at manglende myndighet, eller mulighet for påvirkning på intern organisering, resulterer i svakt samarbeid mellom kommunen og private aktører. De private aktørene seg imellom inngår oftere partnerskap, oppnår tettere samarbeid og større avhengighet og er altså nærmere en form for samskaping.

Igjennom samtalene kan det forstås at det er både ønskelig og mulig å drive samskaping med høy involvering i tidlige stadier, å ha sterkt eierskap til løsninger og tillit mellom aktørene, men at det ikke fungerer slik i dag i Mo i Rana. Det enkle svaret er oppsummert slik – det mangler engasjement og følt eierskap til hverandres prosjekter, det er ikke involvering i alle stadier, og det mangler ressurser i kommunen som kan følge opp prosesser og prosjekter for å drive med samskaping og utvikling.

## **Abstract**

The background for this task was threefold, where all three parts affect the success factors of cities and regions for successful development and growth. It is about 1) major changes in society and that ever greater demands are placed on the municipalities, 2) how this affects cooperation between the private and the public sector, and 3) their ability to share and utilize each other's knowledge and resources. I wanted to put the spotlight on the need for joint responsibility and cooperation in an urban development perspective, and aim to understand

*"How is close cooperation between the municipality and private business actors ensured in urban development?"*

A form of ethnographic case study of Rana municipality and private business actors in Mo i Rana has been carried out for six months with subsequent interviews of six actors in private and public sector. The findings have been compared with theories within cooperation and co-creation, at the same time as a deep dive has been made in reports from comparable cities prepared by some of the leading professional environments within city and urban development in Norway.

Co-creation is explained as the potential in bringing together relevant and affected public and private actors in a joint effort to solve complex problems (Bentzen, 2020). After conversations with some of Mo i Rana's actors, we find that lack of authority or opportunity for influence on internal organization results in weak cooperation between the municipality and private actors. The private actors among themselves enter partnerships more often, achieve closer cooperation and greater dependence and are thus closer to a form of co-creation.

Through the conversations, we understand that it is both desirable and possible to conduct co-creation with high involvement in the early stages, to have strong ownership of solutions and trust between the actors, but that it does not work that way today in Mo i Rana. The simple answer is summarized as follows - there is a lack of commitment and felt ownership for each other's projects, there is not involvement at all stages, and there is a lack of resources in the municipality's administration that can follow up processes and projects to engage in co-creation and development.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Kapittel 1, Introduksjon.....	1
1.1 Oppgavens videre innhold.....	2
Kapittel 2, Teoretiske momenter .....	3
2.1 Organisering av samarbeid.....	3
2.2 Samarbeid eller samskaping? .....	3
2.2.1 Cooperation, coordination, collaboration og co-creation.....	4
2.2.2 Samskaping .....	5
2.2.3 Involvering – Når og på hvilket nivå?.....	6
2.3 Inter-organizational collaboration og NFP-samarbeid.....	7
2.4 Institusjonell logikk i offentlig-privat samarbeid.....	7
2.5 Den offentlige myndighets posisjon.....	8
2.5.1 Kommune 1.0, 2.0 og 3.0.....	8
2.5.2 Utfordringer med å endre den politiske ledelsesrollen.....	10
Kapittel 3, Metodiske momenter .....	11
3.1 Motivasjon for å utforske temaet .....	11
3.2 Forskningsstrategi og design.....	11
3.2.1 Kvalitativt forskningsdesign .....	11
3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg .....	12
3.3.1 Kvalitative intervjuer.....	12
3.3.2 Utvalg.....	14
3.3.3 Sekundærdata .....	15
3.4 Databehandling og analyse.....	15
3.5 Validitet og reliabilitet .....	16
3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	17
3.7 Etske problemstillinger, personvern og NSD-krav .....	19
Kapittel 4, Empiriske funn .....	21
4.1 Casebeskrivelse .....	21
4.2 Opplevelse av dagens samarbeid.....	22
4.3 Forståelse og forventninger til egen gruppe og de andre gruppenes rolle .....	23
4.4 Utfordringer i dagens samarbeid .....	24
4.5 Forventninger og håp til morgendagens samarbeid .....	24
4.6 Andre refleksjoner og de lange linjene .....	25
4.6.1 Tillit, kommunikasjon og informasjonsdeling .....	25
4.6.2 Maktbalansen .....	26
4.6.3 Kapasitet, initiativ og deltakelse .....	26
4.7 Funn fra andre fagmiljøer i landet.....	27

4.7.1 Ansvar for grunneiersamarbeid .....	28
4.7.2 Samarbeidsformer, partnerskap og avtaler i byutvikling .....	29
4.7.3 KS og DOGA om Kommune 3.0 og samskaping .....	30
4.8 Hovedfunn oppsummert i 5 punkter.....	31
Kapittel 5, En analyse av funn fra empiri opp mot forskningslitteraturen .....	32
5.1 Organisering av samarbeid.....	32
5.2 Samarbeid eller samskaping? .....	32
5.2.1 Cooperation, coordination, collaboration og co-creation.....	33
5.2.2 Samskaping .....	34
5.3 Inter-organizational collaboration og NFP-samarbeid.....	35
5.4 Institusjonell logikk i offentlig-privat samarbeid.....	36
5.5 Privat-offentlig samarbeid i et teoretisk perspektiv .....	36
5.6 Den offentlige myndighets posisjon.....	37
Kapittel 6, Konklusjon .....	39
6.1 Begrensninger i oppgaven og forslag til videre forskning .....	41
Kapittel 7, Litteraturliste .....	42
7.1 Bøker og artikler.....	42
7.2 Nettsider .....	46
7.3 Rapporter og presentasjoner.....	46

## Kapittel 1, Introduksjon

Dagens samfunn oppleves som mer komplekst enn før med utfordringer knyttet til klima, demografi og økte forskjeller i levekår. Det er økte forventninger til kommunene som tjenesteytere, samtidig som de økonomiske rammene blir strammere. Behovet for å møte innbyggerne på en annen måte enn tidligere, og å ta i bruk teknologi og digitalisering blir sett på som viktig. Kommune 3.0, smartkommune og samskapingskommune er begrep som brukes for å beskrive denne nye formen hvor bærekraftig utvikling er et overordnet mål (Aplan Viak, 2019). Dette beskriver Aplan Viak som på vegne av kommunesektorens organisasjon (KS) har kartlagt en rekke kommuner og fylkeskommuners mål og satsingsområder for tiden frem til 2023.

Torfing (2017) beskriver videre at offentlig sektor er fanget i et krysspress mellom stigende forventninger og knappe ressurser, og at etter 30 år med et ensidig fokus på effektiv ressursutnyttelse må det nå fokuseres mer på *ressursmobilisering* og *samskapelse*. Torfing (2017) definerer *samskapelse* som når to eller flere offentlige og private parter inngår i et likeverdig samarbeid med henblikk på å definere problemer, designe og implementere nye og bedre løsninger. Det er *ikke* samskapelse når kommunen sender nesten ferdige løsninger til høring, involverer borgerne i for-programmerte prosesser, eller flytter oppgaver fra det offentlige til private aktører for å spare (Torfing, 2017).

Design og Arkitektur Norge (DOGA) har satt søkelyset på hvordan forståelse for roller, sosial samhandling og relasjoner er avgjørende for å lykkes med byutvikling, og at utvikling kommer som et resultat av mange aktørers engasjement og innsatsvilje, og ikke minst relasjonell kompetanse og klokskap (DOGA, 2019). De beskriver videre at når kommuner er involvert i samskappingsprosesser kan det være en utfordring at kommunene må endre sin tilvante dominerende rolle og gi fra seg noe av kontrollen når de skal delta i åpne prosesser, der løsninger skal arbeides frem i fellesskap (DOGA, 2019). Kommunene og aktørene i byene må altså lære å jobbe med hverandre på en ny måte.

Bakgrunnen for denne oppgaven er tredelt, hvor alle tre delene spiller inn på byer og regioners suksessfaktorer for en vellykket utvikling og vekst. Det handler om 1) store endringer i samfunnet og at det stilles stadig større krav til kommunene, 2) hvordan dette påvirker samarbeid mellom det private og det offentlige, og 3) deres evne til å dele og

nyttiggjøre seg hverandres kunnskap og ressurser. Jeg ønsker å sette søkelyset på behovet for felles ansvar og samarbeid i et byutviklingsperspektiv, og har valgt problemstillingen

*«Hvordan sikres tett byutviklingssamarbeid mellom kommune og næringslivsaktører?»*

For å undersøke og besvare problemstillingen vil jeg i denne oppgaven gjennomføre en casestudie av Rana kommune med byen Mo i Rana. Denne kommunen er egnet for å belyse problemstillingen da de er i en tid med omstilling og står overfor et vekstsjokk, og det må et stortilt samskappingsarbeid til for å løfte byen til et konkurransedyktig nivå. Rana kommune må transformeres til Kommune 3.0. Mange norske byer jobber konkret med byutvikling i dag, og jeg vil derfor se på hva som har fungert i andre byer, og spesielt hvordan dette foregår i Rana kommune.

### ***1.1 Oppgavens videre innhold***

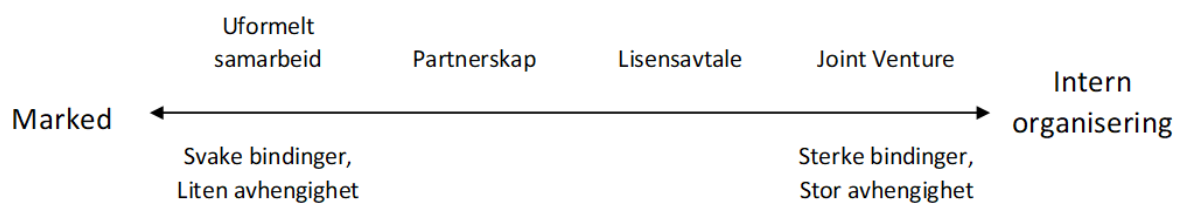
Jeg kommer til å ta en teoretisk tilnærming til saken igjennom å se på teorier innenfor samarbeid og samskaping. Jeg vil legge opp min oppgave som en kvalitativ casestudie av rapporter fra sammenlignbare byer, sammen med en form for etnografisk design hvor jeg i dialog med involverte parter i Mo i Rana vil analysere og fortolke kulturen. Dette vil gi en forståelse av samhandlingen mellom partene som skal føre frem til en felles bærekraftig byutvikling i Mo i Rana.

## Kapittel 2, Teoretiske momenter

For å kunne besvare problemstillingen «*Hvordan sikres tett byutviklingssamarbeid mellom kommune og næringslivsaktører?*» vil jeg se på Kommune 3.0-begrepet og New Public Governance, og presentere teori om samskaping innen offentlig-privat samarbeid.

### 2.1 Organisering av samarbeid

Haugland (1996) forklarer at formen på et samarbeid er en avgjørende faktor for hvor nært forhold og hvor sterke bindinger som etableres mellom samarbeidspartnerne. Samarbeid om markedstransaksjoner gir svake bindinger og liten avhengighet mellom partene. På den andre siden av kontinuumet er samarbeid om intern organisering, for eksempel et joint venture eller oppkjøp og fusjoner, noe som gir sterke bindinger og stor avhengighet mellom partene. Haugland visualiserer dette på en linje fra venstre til høyre som gjengitt i figur 1. Befinner en samarbeidskonstellasjon seg nær en markedsløsning, helt til venstre på linjen, vil bindingene være svake. Bindingene blir gradvis sterkere etter som det nærmer seg intern organisering, helt til høyre.



Figur 1 – Visualisering av Hauglands (1996) kontinuum av samarbeidskonstellasjoner.

Denne måten å se strategiske allianser på har vært kritisert, da marked og intern organisering ofte betraktes som to ulike hovedprinsipper i økonomisk teori, hvor marked styres av prismekanismer, mens intern organisering styres av administrative prosedyrer og kontroll (Haugland, 1996). Derfor er det ikke tilstrekkelig å ta utgangspunkt i marked og intern organisering for å forstå langvarige samarbeidsrelasjoner, da de gjerne oppfattes som en egen institusjonell løsning. Det synliggjør likevel godt bindingene og avhengighetene til aktørene, og muligheten de har for å utøve kontroll og innflytelse over hverandre (Haugland, 1996).

### 2.2 Samarbeid eller samskaping?

Inspirert av nettverks-baserte teorier om samarbeidsledelse, innovasjon i samarbeid og deltakende styring, forklarer begrepet *samskaping* potensialet i å samle relevante og berørte



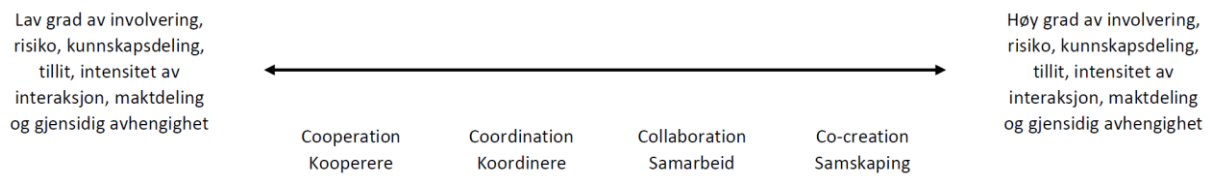
offentlige og private aktører i en felles innsats for å løse kompliserte problemer (Bentzen, 2020). Samskaping kan defineres som en prosess hvor flere aktører frivillig samarbeider på en flerveis og balansert måte om å definere problemer, finne løsninger, og implementere disse i praksis (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019).

Noen teoretikere mener at samskaping, spesielt ved høy involvering i tidlige stadier, kan både styrke innovasjon, styrke eierskap til løsninger, i tillegg til å styrke tilliten mellom aktørene (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019; Bentzen, 2020). Andre teoretikere understreker likevel at det fortsatt er for lite kunnskap om *utfall av* samskaping, og at samskaping ikke på noen måte er en garantert suksess (Fledderus, 2018). Videre fra dette har andre ment at utfallet av samskaping avhenger av deltakelse og involvering av alle aktuelle relevante og berørte aktører igjennom mer enn ett nivå av prosessen – at aktørene kontinuerlig må ha et høyt involveringsnivå igjennom alle stadiene av samskapingen for å få et vellykket utfall (Bentzen, 2020).

### **2.2.1 Cooperation, coordination, collaboration og co-creation**

Samskaping, eller Co-creation på engelsk, har mange likheter med de andre «co-» ordene, som Cooperation, Coordination og Collaboration, men det er også ulikheter. De forskjellige «co-» konseptene kan forstås avhengig av tidsperiode for interaksjonen, hvor mye kunnskap som deles og nivå av tillit mellom partene, i tillegg til intensiteten av interaksjonen, maktdeling, og gjensidig avhengighet (Keast, Brown og Mandell, 2007; Keast og Mandell, 2014). Det norske ordet *samarbeid* brukes bredere enn de engelske begrepene, derfor bruker jeg her ordet *kooperere* som oversettelse for *Cooperation*. Kooperasjon har kort tidshorisont, relativt få ressurser investert, og lavt nivå av relasjonell intensitet og felles risiko. *Coordination, koordinering* på norsk, er et steg videre i avhengighet, med høyere felles risiko, og mer ressurser investert i for eksempel planlegging, beslutningstaking og delte retningslinjer. *Collaboration*, her brukes det igjen normalt ordet *samarbeid* på norsk, og det er den mest riktige oversettelsen med tanke på hva som ligger i ordet - den direkte oversettelsen fra latin *co = sammen, labore = å arbeide, «å arbeide sammen»*. *Samarbeid* tar det relasjonelle forholdet enda et steg videre, gjerne langvarige relasjoner, høyt nivå av gjensidig avhengighet, store ressurser investert, og stor risiko involvert (Gray, 1989; Ciger, 2001; Lawson, 2002; Keast og Mandell, 2014). *Co-creation, samskaping* på norsk, er enda et steg videre, hvor offentlige myndigheter blir én av mange aktører involvert i et felles samarbeid som gjerne er tatt initiativ til av flere. For å muliggjøre mobilisering av mangfoldige

komplementære ressurser, i tillegg til å etterstrebe innovative løsninger, er risiko høyere, og maktavstanden lavere i *samskaping* enn i *samarbeid* og de andre engelske «co-» ordene.



Figur 2 – Kontinuum av co-konseptene

### 2.2.2 Samskaping

Røiseland og Lo skrev i 2019 en artikkel om Samskaping hvor de spør seg om begrepet bare er et nytt moteord, eller om det faktisk har substans og er noe mer enn bare prat. Definisjonen de bruker er; offentlige og private og/eller sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). De påpeker at det er en samarbeidsrelasjon der både offentlige aktører og andre er involvert, og at det ikke er det samme som høringer eller andre prosesser hvor befolkningen skal si sin mening. Det må heller ikke forveksles med outsourcing fordi det ikke handler om å overlate oppgaver fra det offentlige til private, eller at det offentlige skal trekke seg tilbake (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Noen teoretikere er strengere i sin definisjon og krever at innbyggere og brukere må være involvert i prosessen for at det skal kalles samskaping (Brandsen, Verschuere og Steen, 2018; Brandsen og Honingh, 2018; Voorberg, Bekkers og Tummers, 2015). Andre teoretikere påpeker kun at nøkkelpriippet er at alle ressurspersoner som kan være med å løse det aktuelle problemet bør oppfordres til å bidra (Stickdorn og Schneider, 2012; Bryson, Sancino, Benington og Sørensen, 2017). Med slike ressurspersoner kan det menes politikere, offentlige ledere, profesjonelle aktører innen aktuelle bransjer, frivilligheten, organisasjoner i sivilsamfunnet, innbyggerne, private foretak mv. (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019).

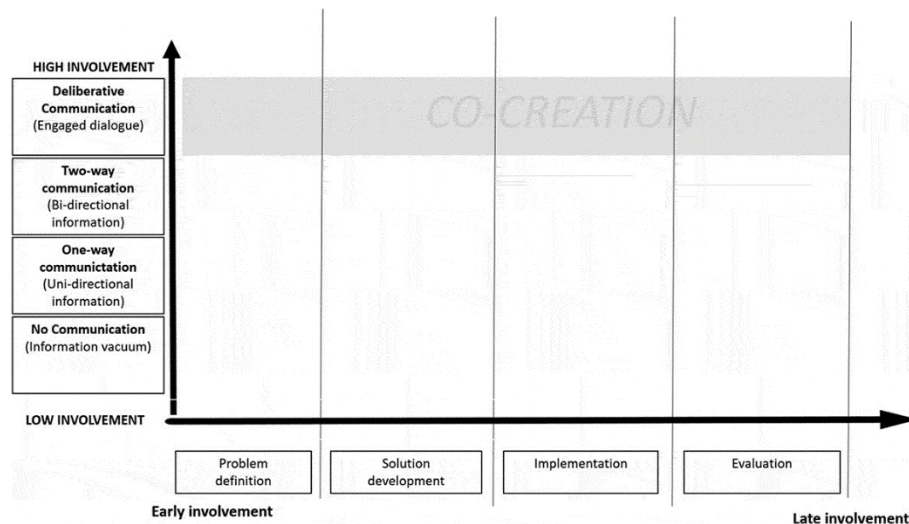
Samskaping kjennetegnes altså ikke av én spesiell gruppes deltakelse, men heller motsatt. Alle aktører som er relevante for å løse et problem skal samles i et engasjert samarbeid for å definere problemer, finne løsninger, og implementere dem på en bærekraftig måte.

### 2.2.3 Involvering – Når og på hvilket nivå?

For å forklare nivået av involvering i en prosess følger jeg Nabatchis kontinuum som fokuserer på måten det kommuniseres på, fra ikke-deltagende, via enveis kommunikasjon, til toveis kommunikasjon og til sist engasjert dialog (Nabatchi, 2012). Disse rollene varierer fra passive aktører med topp-til-bunn beslutningstaking og på den andre siden av kontinuumet finnes aktive aktører som er engasjerte i samskaping hvor formell makt er delt mellom alle de involverte aktørene. Slik engasjert dialog blir den ideelle formen for kommunikasjon i en samskappingsprosess (Bentzen, 2020).

Tidspunkt for involvering er også blitt viktig i samskapingsteori. Det er blitt vanlig å skille mellom aktørene som definerer problemene, *med-initiatører*, de som er med på å finne løsningene, *med-designere*, og de som implementerer løsningene, *med-implementører* (Brandsen og Honingh, 2018; Voorberg, Bekkers og Tummers, 2015). I samskaping er det viktig med tidlig involvering, og de som er med har påvirkningskraft på agendasetting og på forståelse av problemet, som kan være fundamentet for valg av løsning (Bentzen, 2020; Voorberg, Bekkers og Tummers, 2015).

Disse to dimensjonene, tid og nivå av involvering, er med å påvirke utfallet av problemløsningsprosessen, og de må analyseres både i fellesskap og hver for seg. Figur 3 kombinerer disse to dimensjonene med tid for involvering på x-aksen, og nivå av involvering på y-aksen. I tillegg til de tre tidsfasene *problemdefinering*, *valg av løsning* og *implementering*, har Bentzen (2020) lagt inn en fjerde dimensjon, *evaluering*, inspirert av teoretikere som begynner å legge vekt på viktigheten av *med-evalueringen* etter implementering (Emerson og Nabatchi, 2015; Brandsen og Honingh, 2018). På y-aksens involveringsnivå bygger figuren på Nabatchis kontinuum av kommunikasjonsmetoder. Figuren viser med et grått skravert område ut fra y-aksen at det bør være en engasjert dialog igjennom alle tidsfasene for å drive godt samskappingsarbeid (Bentzen, 2020).



Figur 3 – Conceptual Framework: a continuity perspective on co-creation (Bentzen, 2020).

### ***2.3 Inter-organizational collaboration og NFP-samarbeid***

Samarbeid mellom separate aktører, eller Inter-organizational collaboration, blir stadig mer vanlig. Dette kan være i form av for eksempel strategiske allianser, joint ventures eller andre former for partnerskap som ikke bare arbeider for økonomisk profitt, men som ønsker å skape positive synergier fra for eksempel tilgang på ressurser og ekspertise for å støtte forsknings- og utviklingsarbeid. Huxham og Vangen (2005) kaller dette for samarbeidsfordeler, og forklarer det med at partene kan oppnå noe sammen som ikke kunne blitt oppnådd av noen av organisasjonene alene.

Weber, Weidner, Kroeger og Wallace (2017) beskriver en økende trend for sosial verdiskapning i ideell sektor og mellom not-for-profit-organisasjoner (NFP). De mener NFP-organisasjonene utnytter motpartens ressurser og muligheter sammen med sine egne for å skape et større overskudd, på samme måte som kommersielle selskaper gjør i private samarbeid, men at det for NFP-organisasjoner oftere handler om å lære seg viktige forretningskunnskaper og profesjonalisere seg. En kommune kan i denne sammenheng sees som en not-for-profit-organisasjon, da deres mål i samarbeidet med næringsaktører som eiendomsutviklere ikke i første omgang vil være å tjene penger, men å dele kunnskap og erfaringer og effektivisere prosesser for videre utvikling av regionen.

### ***2.4 Institusjonell logikk i offentlig-privat samarbeid***

Det er som kjent ofte uenighet mellom det offentlige og det private, ikke bare i spørsmål om eierskap og drift, men også i eiendoms-, by- og stedsutvikling, og i alle andre fagfelt og

interessesaker. Dette kan forklares gjennom institusjonell logikk, som er systemer av kulturelle elementer (verdier, tro og normative forventninger) som mennesker, grupper og organisasjoner gir mening til. En evaluerer sine daglige aktiviteter etter dette, og organiserer disse aktivitetene i tid og rom (Haveman og Gualtieri, 2017). Institusjonell logikk er sosialt konstruert, samfunnsvitere og filosofer har definert sosial konstruksjon på mange måter, men alle definisjoner involverer sosial interaksjon, som skaper delt, mellommenneskelig, forståelse av sosiale objekter.

Det blir altså til ikke-personlige meninger, og tilsynelatende objektive meninger. Dette betyr for eksempel at å bedømme verdien av noe er en sosial prosess - mens vi gjør det, reflekterer vi over de vurderingene som andre har gitt av samme eller lignende typer ting (Haveman og Gualtieri, 2017). Med andre ord opplever vi verden slik de nærmest oss opplever den. Derfor kan en sak veldig ofte se forskjellig ut alt etter hvem som opplever den, og dette kan være med på å skape uenigheter mellom grupper av mennesker, som for eksempel det offentlige og det private.

## ***2.5 Den offentlige myndighets posisjon***

Som nevnt oppleves dagens samfunn som mer komplekst enn før, og det er økte forventninger til kommunene som tjenesteytere, samtidig som de økonomiske rammene blir strammere. Behovet for å møte innbyggerne på en annen måte enn tidligere, og å ta i bruk teknologi og digitalisering blir sett på som viktig (Aplan Viak, 2019). Disse endringene kan sees i overgangen mellom Kommune 1.0, 2.0 og 3.0, New Public Management og New Public Governance.

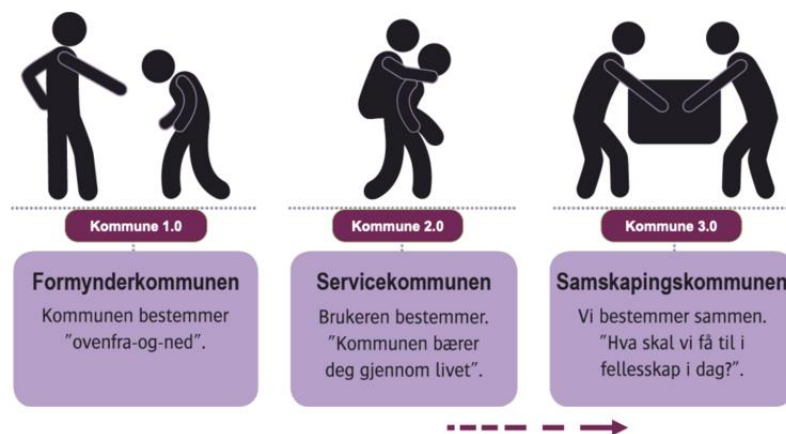
### ***2.5.1 Kommune 1.0, 2.0 og 3.0***

Kommune 1.0, det tradisjonelle byråkrati, Formynderkommunen, var den norske kommunemodellen frem til ca 1970. Kommunen var en myndighet og innbyggerne undersåtter. Bygget opp som et hierarkisk styringssystem der politikernes oppgave var å avgjøre enkeltsaker, og fokuset lå på rettssikkerhet og innovasjon skjedde i hierarkiet (Sønderskov, 2019).

Kommune 2.0, New Public Management, servicekommunen, overtok i 1970 og har vært kommunemodellen frem nå. Her var kommunen sett som en organisasjon og innbyggerne var sett på som kunder. Politikerne skulle sette mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk

og kunder. Fokus var på faglig kvalitet, kundetilfredshet og effektivitet. Konkurransen blir sett på som innovasjonsdriver (Sønderskov, 2019).

Kommune 3.0, New Public Governance, samskapingskommunen, kommunen er et lokalsamfunn hvor innbyggerne er ressurssterke, aktive samfunnsborgere og politikernes oppgave er å lede lokalsamfunnet. Kommunen inngår i likeverdige partnerskap for å samskape nye løsninger på komplekse problemer. Styringssystemet er horisontalt. Fokuset i kommune 3.0 er at alle ressurser skal være i spill, mennesker skal bringes sammen i fellesskap og kommunen skal fasilitere og støtte med god ledelse. Politikerne sees på som innovasjonsdrivere (Sønderskov, 2019; Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019).



Bildet over illustrerer forskjellene mellom kommune 1.0, 2.0 og 3.0. (Offentligservice.no, 2019)

Torfing, Sørensen og Røiseland (2019) beskriver at elementer fra de tre organisasjonsformene ofte eksisterer til samme tid og at dette skaper en ekstra kompleksitet. Politikerne må evne å utforme sin egen rolle i tråd med forskjellige situasjoner og kontekster og sjonglere flere roller, prosesser og fokusområder på samme tid.

Strengt krav til offentlighet og partipolitiske hensyn begrenser tilgangen på arenaer der utviklingen av den politiske lederrollen mot en samskapende kommune kan diskuteres, men handlingsrommet for utvikling finnes (Røiseland, 2019). Sønderskov (2019) mener det kan eksistere institusjonelle oppfatninger (Institusjonell logikk, se avsnitt 2.4) av hvordan den politiske ledelsesrollen skal utøves, gjerne med lange røtter tilbake til kommune 2.0-tankegangen. Det kan føre til at politikerne ofte agerer ut fra *hvordan de tror de skal handle*,

og ikke *hvordan de mener er best* – Resultatet kan bli at politikerne bidrar til å hemme samskapningen, i stedet for å bidra til økt samarbeid og læring mellom aktørene (Sønderskov, 2019).

### **2.5.2 utfordringer med å endre den politiske ledelsesrollen**

Dersom kommunen skal lykkes med å ta ut innovasjonspotensialet i samskapingen er det behov for å endre den politiske ledelsesrollen, men politikerne opplever ofte utfordringer i tilpassningen til nye roller (Amdam, 2019). Ledelsesrollen politikerne skal utføre i Kommune 3.0 er mer kompleks enn de tradisjonelle ledelsesrollene, og sammensatte og komplekse problemstillinger gir mer uforutsigbarhet, som igjen kan føre til tvetydighet og større grad av usikkerhet (Head og Alford, 2015). For at Kommune 3.0 skal fungere må politikerne gi avkall på kontroll og styring, og det kan føre til at de nye ledelsesrollene kan oppleves som en trussel for politisk ledelse, herunder frykt for at selvregulerende nettverk av private og offentlige aktører kan dannes (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Politikernes holdninger, deres institusjonelle logikk, kan skape barrierer for endring av styringsformen mot Kommune 3.0 og samskaping (Sønderskov, 2019). Deres mentale oppfatninger om hvilken atferd og handlinger som passer best for den politiske ledelsesrollen kan være nedarvet og vanskelig å endre. Det kan oppleves *«smertefullt for politikerne å adoptere nye roller, noe som gjør at de ofte klamrer seg til gamle rollepersepsjoner»* (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Sønderskov (2019) mener at de fleste politikerne ikke støtter samskapingsprosesser aktivt, og at grunnen er at de føler det truer deres politiske forrang. Sønderskov (2019) beskriver videre at utfordringene med å endre den politiske ledelsesrollen kan være med på å gjøre at politikerne vil fortsette å se sin rolle som å være betrodde folkevalgte. De opplever at sin rolle er å bidra med informasjon og rådgivning til innbyggerne, og å agere på vegne av folket etter valgresultat, i tråd med den tradisjonelle byråkratimodellen i Kommune 1.0, i stedet for å samarbeide om samskapte løsninger (Sønderskov, 2019). Dette skaper en barriere for å styre kommunen iht. Kommune 3.0-prinsippet.

*Hypotese; Det må foreligge et relativt høyt nivå av tillit mellom partene i tillegg til et høyt følt eierskap til problemet som defineres for at samskaping skal fungere i praksis.*

### **Kapittel 3, Metodiske momenter**

Det vil i dette kapittelet redegjøres for valg av forskningsdesign, metodevalg, datainnsamlingsmetoder, vurderings- og utvalgskriterier, og analysearbeid tilpasset oppgavens problemstilling og tematikken som skal undersøkes.

#### ***3.1 Motivasjon for å utforske temaet***

Jeg arbeider som prosjektleder for bærekraftig byutvikling i Rana Utvikling AS, et prosjekt bestilt av Rana kommune og Ranaregionen Næringsforening, hvor deler av prosjektets arbeid skal ende ut i en ny kommunedelplan for byutvikling. Jeg har derfor personlig interesse i å se på hvordan dette samspillet mellom de private næringsaktørene, gårdeiere, innbyggere og kommunen best kan legges til rette for.

#### ***3.2 Forskningsstrategi og design***

Alle valg rundt hvordan en undersøkelse skal gjennomføres fra start til slutt - hvem, hva og hvordan, tidsdimensjon og utvalg - alt ligger i forskningsdesignet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ved å studere samfunnsvitenskapelige problemstillinger, undersøker man et komplekst fenomen. Mennesker har ulike meninger og oppfatninger som endres kontinuerlig. Det kreves at forskeren kan benytte et mangfold av framgangsmåter og metoder ettersom forskeren er en deltaker i samfunnet, og ikke en tilskuer til det han studerer (Skjervheim 1957/1996, referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

##### ***3.2.1 Kvalitativt forskningsdesign***

I denne oppgaven vil det gjøres en tverrsnittsundersøkelse av norske byers byutviklingsarbeid i historisk begrensning til 2019-2021, og det legges et deskriptivt, kvalitativt forskningsdesign til grunn. Det vil gi oss et bilde av dagens fokus og arbeidsmetoder, og vil hjelpe oss med å svare på problemstillingen «*I en tid med omstilling til teknologisk industri og fremtidig store endringer i lokalsamfunn - Hvordan sikres tett byutviklingssamarbeid mellom kommune, befolkning og næringslivsaktører?*». Oppgaven vil som sagt se spesielt på byutviklingsarbeidet i Mo i Rana, sammenliknet med rapporter fra andre steder i Norge, her har jeg latt meg inspirere av etnografisk design og casedesign, og vil benytte en kombinasjon av disse to.



### *Etnografisk design*

Etnografiske studier kan gjøres av eget samfunn og bedriftskulturer, hvor atferdsmønstre og samhandling i en gruppe studeres. Data samles inn ved feltstudier og deltakende observasjon hvor forskeren er del av kulturen som studeres over en periode (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det gjennomføres en-til-en-intervjuer med informanter, det kan studeres brev, historier og andre dokumenter, forskere kan se på spesielle hendelser, kriser og uenigheter som oppstår, omgivelser og tidsbruk i gruppene. Over tid kan kultur og subkultur sees, og observasjon blir utgangspunkt for intervju, noen ganger planlagt og strukturert, noen ganger uformelt og tilpasset situasjonen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Informasjonen «siles» altså gjennom forskeren, og sluttproduktet blir et helhetlig kulturelt portrett av gruppen bestående av både informantenes synspunkter og forskerens fortolkning av gruppen og situasjonen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### *Casedesign*

I en casestudie studeres et eller flere tilfeller av en større sak inngående. Forskeren henter inn mye informasjon fra disse en eller flere tilfeller og hendelsene gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Det hentes informasjon fra ulike datakilder som er tids- og stedsavhengige, det vil si at saken studeres i en sammenheng (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Casestudier handler som regel om en prosess og forståelse av denne, og grunner i noen teoretiske antakelser gjort av forskeren. Det er også naturlig å avgrense og definere enheten som skal studeres, og funnene tolkes opp mot allerede eksisterende teori på området. Yin (2007) beskriver at det bør være en foreløpig teori før selve datainnsamlingen, slik at funnene kan relateres til eksisterende teori. Slik kan en enten beholde eksisterende teori, tilpasse og videreutvikle, eller bygge helt ny teori (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

## **3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

### **3.3.1 Kvalitative intervjuer**

I denne oppgaven vil det som sagt bli brukt en kombinasjon av etnografisk design og casedesign, dette fordi jeg som prosjektleder i Rana Utvikling har en unik mulighet til å se samhandlingen mellom næringslivet, innbyggerne og kommunen i Mo i Rana innenfra, mens for å sammenligne dette mot andre byer må det sees til rapporter utformet av andre. Det vil altså i hovedsak bli en etnografisk inspirert studie av Mo i Rana og Rana kommune, og en caseinspirert studie med innhenting av sekundærdata av andre byer. Samtidig passer

kjennetegnene på en casestudie med teoretiske antakelser godt med problemstillingen i denne oppgaven, og de antakelsene jeg har rundt samhandling i Mo i Rana, som har resultert i interessen og engasjementet for å skrive om temaet.

Prosjektet starter med uformelle samtaler og observasjon av partene i samarbeidet og deres interaksjon med hverandre. Jeg noterer ned viktige sitater og stiller oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart eller jeg får en følelse av at det er sammenhenger som er uklare. Jeg vil også notere refleksjoner jeg gjør meg over mulige sammenhenger og følelsene jeg sitter igjen med i og etter slike møter. I slike observasjoner og uformelle samtaler betyr kroppsspråk, ansiktsuttrykk, pauser i setninger, ironi og over- og underdrivelser mye, og jeg vil arbeide for å finne de underliggende strukturene som spiller inn på samskaping og byutviklingarbeid.

Etter et halvt år med observasjon og egne refleksjoner vil det bli naturlig å gjøre semistrukturerte intervjuer med enkeltpersoner eller mindre grupper innen kommunen, befolkning, gårdeiere og næringsaktører i byen. Slike intervju bærer mer preg av en dialog enn en ren utspørring med direkte spørsmål og svar. Det vil være behov for en variasjon av beskrivende spørsmål som knyttes til konkrete hendelser eller handlinger og fortolkende spørsmål som forteller om informantens oppfattelser og vurderinger av det som har hendt, og teoretiske spørsmål som gir mer bakgrunn for å forstå konkrete hendelser eller handlinger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette vil både knyttes mot erfaringer og observasjoner som blir gjort i den tidligere prosjektfasen, i tillegg til spørsmål som søker å finne svar på aspekter jeg ikke har fått klarhet i tidligere.

Intervjuguiden ble satt opp etter observasjoner av, og samtaler med, de forskjellige samhandlingsaktørene igjennom året som har gitt meg noen fornemmelser av «hvor skoen trykker» i samarbeidet.

I intervjuene ble det spurt om hvordan respondentene opplever at samarbeidet fungerer i dag, hvem de oftest samarbeider med og hvor lenge de har samarbeidet. Det ble videre spurt om aktørenes forventninger til sin egen gruppe og de andre, og deres forståelse av sin egen rolle og de andre gruppens roller. Dette ønsket jeg å finne ut mer av fordi jeg igjennom året har fått følelsen av at gruppene samarbeider mest internt med «sine egne», og at det finnes en barriere mellom kommunen og de private aktørene, uten at jeg har klart å sette fingeren på hvor problemet lå. Det ble til slutt spurt om aktørene hadde eksempler på gode løsninger som

var kommet fra samskapingsprosesser i Mo i Rana, og om håp og forventninger til morgendagens samarbeid.

### **3.3.2 Utvalg**

#### *Utvalgsstørrelse, -strategi og rekruttering*

Hvor mange intervjuobjekter en studie som denne bør ha er det ingen skreven regel for. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men mange mener det bør gjennomføres intervjuer helt til det ikke kommer noen ny informasjon (Seidman, 1998; Kvale og Brinkmann, 2009). Det kan i denne studien bli svært mange intervjuobjekter av en slik innstilling, og det vil ikke kunne gjennomføres grunnet begrenset med tid og ressurser. Det har derfor utviklet seg noen uskrevne regler hvor det i mindre prosjekter er vanlig med et utvalg på 10-15 informanter, og i skoleoppgaver som dette må en kanskje begrense det til færre enn 10 intervjuer. Etter en strategisk utvelgelse planlegger jeg å gjennomføre 6 dybdeintervjuer i tillegg til alle samtaler, møter og observasjoner jeg vil gjennomføre i prosjektet og den etnografiske studien.

Disse 6 er utvalgt med tanke på at oppgaven tar for seg samhandling mellom flere grupper, og at det derfor vil være taktisk og hensiktsmessig å samtale med et par individer fra hver gruppe. 2 fra kommunen, 2 eiendomsutviklere og gårdeiere, og 2 næringsdrivende. Dette er gjort gjennom en form for snøballmetode, hvor informantene er blitt rekruttert etter hvert som jeg blir kjent med personer som har god kjennskap til temaet, og de igjen har vist til andre engasjerte det kunne være aktuelt å ha med i undersøkelsen. Dette er en vanlig fremgangsmåte ved deltagende observasjon slik som er tenkt i denne studien (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

<b>Intervjuobjekter</b>	
Administrasjon i Rana kommune	Seksjonsleder for kart og arealplan
	Samfunnsplanlegger ansvarlig for bærekraftig omstilling
Gårdeiere i sentrum	Daglig leder i Ranheim Eiendom, en av de største eiendomsaktørene i Mo i Rana
	Daglig leder i MOBO Helgeland, en av de største eiendomsaktørene i Mo i Rana
Næringsdrivende i sentrum	Daglig leder av en kulturaktør i Mo i Rana
	Daglig leder i Ranaregionen Næringsforening, interesseorganisasjon for næringslivet i Mo i Rana

### **3.3.3 Sekundærdata**

Som nevnt er det mange norske byer som jobber konkret med byutvikling i dag, og jeg vil derfor se på hva som er gjort og har fungert i andre byer. Jeg vil igjennom prosjektet ta kontakt med sammenliknbare byer, lese andre byers byutviklingsstrategier- og kommunedelplaner, i tillegg til å sette meg inn i rapporter fra fagmiljøer som studerer byutvikling, herunder spesielt OsloMet, DOGA, Rambøll og Transportøkonomisk Institutt (TØI).

### **3.4 Databehandling og analyse**

Etter intervjuene er gjennomført og transkribert må dataene reduseres, systemiseres og ordnes, uten å miste viktig informasjon. Dette er forutsetningen for forståelse. Deretter skal datamaterialet analyseres og fortolkes. Målet med analysen er å avdekke et budskap, en mening eller et mønster i datamaterialet, for så å trekke en konklusjon som skal svare på problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Deretter tolkes analysen. Da settes analysen i en større sammenheng, en ser på hvilke konsekvenser analysen og konklusjonen har for det som undersøkes. Målet er å få tak i mening som ikke er åpenlys, og se funnene opp mot etablert teori på feltet som studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

#### *Etnografisk analyse*

Det finnes ingen standardisert måte å fortolke data fra en etnografisk studie på, da det varierer fra forsker til forsker. Det finnes derimot 4 typiske prosedyrer som følges; en beskrivelse av

kulturen eller gruppen som studeres. En analyse for å finne temaer eller perspektiver i datamaterialet. En fortolkning av kulturen – forståelse av hvordan samhandling oppstår, og mening skapes i kulturen eller gruppen. Til slutt dannes et sluttprodukt, et helhetlig kulturelt portrett, en beskrivelse av kulturen eller gruppen, som er basert på både informantenes fremstilling og forskerens fortolkning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I denne etnografiskinspirerte studien vil notater og refleksjoner jeg har gjort meg gjennom prosessen lage et utgangspunkt for intervjuene. Intervjuene vil bli transkribert og lagt inn i NVivo sammen med observasjons- og refleksjonsnotatene og sekundærdata fra andre byer og byutviklingsmiljøer i Norge. Det vil bli sett etter likheter, temaer og mønster som går igjen i svar og sekundærkilder, vurdere sammenhenger og kategorisere/kode disse. Jeg kommer til å være spesielt opptatt av å få frem likheter og ulikheter i hvordan de forskjellige gruppene forholder seg til samarbeid og felles utviklingsansvar, og videre hva de mener at skal til for å legge til rette for dette i tiden fremover. Dette vil sammen analyseres og fortolkes og vurderes opp mot eksisterende teori omkring omstilling og samarbeid for å kunne svare på problemstillingen.

### ***3.5 Validitet og reliabilitet***

Begrepene validitet og reliabilitet brukes som kriterier for kvalitet i kvantitativ forskning. Noen teoretikere mener at det ikke er direkte overførbart til kvalitativ forskning, og at begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er bedre mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser. Andre teoretikere igjen mener det ikke er enten eller, men både og (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

#### *Reliabilitet og pålitelighet*

Reliabilitet er vurdering av hvilke data som brukes, hvordan det samles inn og hvordan det bearbeides. Dette er vanskelig å vurdere i en kvalitativ studie da intervjuer og observasjoner er verdiladet og kontekstavhengig. Kvalitative studier belager seg på analysering og fortolkning, og to forskere ville kanskje ikke fortolket noe på nøyaktig samme måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å styrke påliteligheten vil jeg beskrive konteksten i oppgaven som i en casebeskrivelse, i tillegg til å ha en åpen og detaljert fremstilling av forskningsprosessen. I tillegg vil jeg over tid observere deltakerne i studien og tilegne meg en bred kunnskap om deres væremåte og samhandling, samtidig som det vil bli benyttet sekundærdata fra byutviklingsstudier andre steder og fagmiljøer i Norge inn i

oppgaven. Dette gir en triangulering mellom observasjon, intervju og sekundærkilder som bidrar til en sterkere pålitelighet og troverdighet enn studien ville fått kun gjennom intervjuer med et begrenset antall informanter.

### *Validitet, troverdighet og overførbarhet*

Validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vurdering av validiteten gjøres gjennom en redegjørelse for de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner (Postholm, 2010). Det kan også oppstå validitetsproblemer ved svakheter eller skjevheter i informantenes svar, altså metodefeil, hvor forskeren kan ha systematiske feil i innsamling, analyse, tolkning og publisering av data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette er som regel ikke gjort bevisst, men forskeren kan påvirke både informant og setting ved å være tilstede, ved bruk av kroppsspråk og holdninger, så informanten svarer det den tror intervjueren vil høre (Patel, 1994). Så lenge all informasjon siles gjennom forskeren vil resultatet være, i større eller mindre grad, subjektivt.

Det vil ikke være mulig å sikre seg fullstendig for reliabilitets- og validitetsproblematikk i en slik studie, men jeg er oppmerksom på de ulike skjevhetene og metodefeilene som eksisterer og vil arbeide med å unngå problematikken. Studien vil trolig være overførbar til andre steder og kommuner, da det er mange kommuner og byer i Norge som står overfor samme problematikk som Mo i Rana, med store endringer i lokalsamfunn og næringsliv, og interne struktur- og organisasjonsendringer i kommunesektoren.

### ***3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker***

Jeg skriver denne oppgaven alene, og det vil føre til færre tilgjengelige arbeidstimer enn om jeg hadde vært del av en gruppe på to eller tre. Hadde oppgaven blitt skrevet av en gruppe kunne det med fordel blitt intervjuet flere fra hver interessentgruppe, fordi arbeidsmengden med transkribering og tematisering kunne blitt fordelt på flere. Dette ser jeg derimot ikke som et stort problem da mye av informasjonsinnhenting jeg skal gjøre i oppgaven kan gjøres og brukes om hverandre i min stilling som prosjektleder for bærekraftig byutvikling i Rana Utvikling.

Et velkjent fenomen fra kvalitative studier er at forskeren i for stor grad identifiserer seg med de personene som inngår i forskningen, noe som gjerne omtales som "going native".

Manglende analytisk distanse til det som studeres, er prinsipielt sett en problemstilling som gjelder all forskning. På grunn av den nærheten som kan oppstå mellom forsker og forskningsdeltaker i kvalitative forskningsprosjekter, er imidlertid risikoen for en for sterk identifisering særlig viktig å overveie i slike prosjekter. Som forsker er det også viktig å ikke la personlige interesser og sitt eget syn på saken overskygge eller legge føringer for intervjuer og kunnskapsinnhenting. Som tidligere forklart har jeg en personlig interesse fra mitt byutviklingsarbeid i å se på den valgte tematikken, men jeg har valgt å legge problemstillingen noe på siden av mitt daglige virke for å unngå problematikken med skyggelapper og forutinntatthet, samtidig som jeg er bevisst min refleksivitet.

Nyeng og Wennes (2006) forklarer at personlig engasjement i det miljøet man forsker i ofte blir betraktet som en mulig feilkilde for de erkjennelsene man kommer fram til fordi interessen blir så sterk at den styrer erkjennelsen. Andersen (2005) kritiserer at en som forsker i egen organisasjon blir for nær begivenhetene til at den klarer å se forholdene i et større perspektiv. Jeg vil likevel ikke bli blindet av min oppfatning innad i egen organisasjon, da jeg vil stå som en tredjepart mellom de forskjellige intervjuobjektene og forholder meg til deres virkelighet uten å være partisk.

Nyeng og Wennes (2006) beskriver at det å ha en fot innenfor en organisasjon som forskes på er en stor fordel fordi en har kjennskap til den uformelle organisasjonen ved at en har sitt eget nettverk og en fornemmelse av de andres, spesielt i forbindelse med å skaffe informanter. En forsker som allerede er på innsiden av organisasjonen eller tematikken som studeres er også ofte flinkere til å gjennomskue målsettinger eller situasjoner hvor det er langt mellom ord og handling. De vil også generelt kunne få fyldigere og mer nyanserte intervjudata fordi en kan stille mer presise spørsmål og oppfølgingsspørsmål ved å kunne improvisere en ny og utdypende runde om temaet i samtalen (Nyeng og Wennes, 2006). Silverman (1989) beskriver hvordan en lettere får tak i god innsidekunnskap, fordi rykter og sladder kommer «frivillig» eller tilfeldig til deg, eller en har lettere for å finne dem. Han forklarer også at som deltaker og observatør behøver ikke de rundt deg å være klar over sammenhengen samtalen skjer i, i motsetning til om forskeren kommer utenfra. Dette handler selvfølgelig om forskningsetikk og må vurderes hvor langt en kan gå med informasjon som deles.

Wadel (1991) legger vekt på at den beste rollen en forsker kan ha er den som kommunikasjonsåpnende lærling fordi den har en akseptert nær rolle, med en legitim uvitenhet, som gir mye verdifull informasjon på et forståelig språk. Jeg ser for meg at min rolle vil være lik denne. Jeg er utenfor problematikken med å ha all historie og forutinntattheten med meg, men har en akseptert nær rolle som gjør at informantene vil dele av sin erfaring og syn i saken. Samtidig som min rolle som prosjektleder gir meg enklere tilgang til aktuelle informanter enn en forsker som kommer til kommunen eller en utbygger som en utenforstående.

Det overordnede og langsiktige formålet med min forskning er å bidra til å bedre tilstanden på samarbeidet mellom det offentlige og det private i utviklingsarbeidet i kommunen, gjennom å identifisere forskjeller i oppfatning av ansvar og forventinger til hverandre. Det vil være viktig at jeg som forsker unngår å fungere som et mikrofonstativ for de forskjellige gruppens interesser, og heller fokusere på å innhente kunnskap fra alle ståsted og se på hvor skoen trykker og hva som er underliggende problemer i dag.

### **3.7 Ethiske problemstillinger, personvern og NSD-krav**

Som forsker vil en komme i situasjoner der en må vurdere etiske hensyn i forskningen, for eksempel i intervjuer. Ethiske hensyn innebærer «*at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ethiske problemstillinger oppstår spesielt i forskning om barn og utsatte folkegrupper som ikke er i stand til å forstå hva det innebærer å gi samtykke til forskningen.

Forskeren må tenke igjennom spesielt tre typer hensyn (Nerdrum, 1998);

- Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, altså rett til å bestemme over egen *frivillig* deltakelse, og mulighet til å trekke seg uten å gi en begrunnelse eller få negative følger.
- Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, herunder anonymitet og mulighet til å holde igjen informasjon en deltaker ikke ønsker å dele.
- Forskerens ansvar for å unngå skade, spesielt innen medisin, men også innen følsomme og vanskelige temaer som kan måtte bearbeides og gi belastning for deltakeren.



I denne oppgaven som er lagt opp som en etnografisk studie kan de innledende fasene være så åpne og eksplorative at det kan være vanskelig å vite hvilke personer som kommer til å delta i undersøkelsen. Da kan forskeren vente med å innhente samtykke til deltakelse til det er mulig å identifisere personene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er på skrivende tidspunkt vanskelig å se hvem, utover de jeg planlegger å ha konkrete dybdeintervjuer med, som vil kunne bli sitert i oppgaven. Innhenting av samtykke er gjort for alle intervjuer, og dersom personer har motsatt seg deltakelse er disse enten strøket fra teksten eller blitt anonymisert ved bruk av pseudonymer dersom deres uttalelser eller handlinger er vesentlige for oppgavens funn.

Det ble noen endringer i de planlagte dybdeintervjuene da de ikke hadde bekreftet sin frivillige deltakelse eller fant tid til å stille opp i intervju i den perioden jeg jobbet med det. Jeg ser derimot ingen umiddelbare problemer med deltakelsen og opplever at de aktuelle problematikker kom frem fra de andre aktørene, i tillegg til at jeg har hatt løpende dialog igjennom året med de som ikke kunne stille til dybdeintervju og slik har fått innblikk i deres versjon av virkeligheten. Temaene er ikke intime eller private, men generaliserende og på et overordnet nivå. Deres svar eller holdninger til temaet vil så vidt jeg ser ikke påvirke deres forhold til andre intervjuobjekter, ikke gi dem noen fordeler eller bakdeler i senere tid, verken direkte eller indirekte. Jeg har vært forsiktig med å presse på i samtaler så ingen føler de gir fra seg mer informasjon enn de er komfortable med, og passet på å ikke fremstille noen på en uheldig måte.

De oppgitte informantene og andre ikke-spesifiserte informanter vil i sitater ikke bli referert til med gjenkjennbare personopplysninger som navn eller arbeidsgiver/stilling for å sikre deres private utsagn fra å bli identifisert. Oppgaven er meldt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Det er her opprettet en datahåndteringsplan som beskriver hvordan dataene skal håndteres i prosjektperioden og etter prosjektet er avsluttet. Dette for å sikre at dataene håndteres på en trygg, lovlig og strukturert måte, i tillegg til at dataene kan lagres, gjenbrukes og forstås i fremtiden.

## **Kapittel 4, Empiriske funn**

### **4.1 Casebeskrivelse**

Mo i Ranas 120-årige industrihistorie deles ofte i tre - tidlig industriutvikling fra 1850 til 1946, tiden med Norsk Jernverk fra 1955 til 1988, og tiden etter omstillingen til privat industri (MIP, 2021). Nå ligger det an til at Mo i Rana skal skrive en ny æra inn i sin industrihistorie, tiden med grønn omstilling og batteriproduksjon, og kommunens nye visjon er «Norges grønne industrihovedstad – framtida er fornybar» (RU, 2021).

*«Omstilling er en del av ranværingens kultur og væremåte. Slik reindriften i århundrer tilpasset seg naturens luner og variabler, legger ranværingen seg fram på i dårlig vær, og gang på gang har ranværingen tilpasset seg nye tider og trender.»*

*(RU, 2021)*

Framtidens industri skal være grønn, fokuset ligger på gjenbruk, fornybar energi, og sirkulærøkonomi. Mo i Rana har tatt dette til sitt hjerte og Norges første battericellefabrikk, Freyr Battery, er under bygging rett utenfor sentrum. Med planlagt produksjonsoppstart i 2022 vil det være starten på et nytt kapittel i norsk industrihistorie (NRK, 2021). Freyr har planlagt investeringer for 20 milliarder innen 2025, som i første omgang vil føre med seg 1500 nye arbeidsplasser i regionen. Menon Economics (2021) har gjennomført en ringvirkningsanalyse av Freyrs etablering, hvor de estimerer en befolkningsvekst på 5.000 mennesker innen 2030, hovedsakelig unge voksne under 35 år med barn i alderen 0-5 år. Disse vil trenge boliger, barnehage, skole, arbeidsplass til ektefeller, fritidsaktiviteter for hele familien, og ikke minst offentlig infrastruktur som vegnett, vann og avløp, og kollektivtrafikk. Nå blir det viktig med effektiv mobilisering, byutvikling og samarbeid mellom det private og det offentlige.

Tilbake i 1950-årene førte den massive ekspansjonen til bolignød og dårlige levekår for mange tilflyttere. Den gang hadde tilflytterne ikke noe valg – det var i Mo i Rana det var arbeid å få for arbeidsløse gårdsfolk og fiskere, men i dag er situasjonen en helt annen og en kan få seg jobb stort sett i hvilken by en ønsker. Hvis Mo i Rana ikke fremstår som en attraktiv by å flytte til vil det bli vanskelig å skape vekst.

Kommuner har mange mål og krav til seg selv om tilbud, som å ha nok boliger, barnehageplasser, forretningsbygg mv. å kunne tilby sin befolkning og for å være attraktiv for

tilflytting. Kommuner har ikke kapasitet eller ressurser til å bygge og eie alt selv, så de er avhengig av private aktører som kan levere deler av det totale behovet. De private aktørene skal ha inntjening i sine prosjekter, mens kommunen skal gå i null på for eksempel tomtesalg. Dette er et lite av mange eksempler på byutviklingssamarbeid som foregår i alle norske byer og kommuner.

Fra innbyggerundersøkelser kommer det frem at det som skaper gode byer folk ønsker å leve i er; tilgang til nok boliger til en fornuftig pris, godt tilbud for eldreomsorg og helsetjenester, gode arbeidsmuligheter, nærhet til natur, følt trygghet, gode skoler og utdanningsinstitusjoner, og gode mobilitetsløsninger (Rambøll, 2021). Dette er ikke noe Rana kommune eller Freyr kan eller skal skape på egenhånd, det må som nevnt tidligere et storstilt samskappingsarbeid til for å løfte byen til et konkurransedyktig nivå. Rana kommune må transformeres til Kommune 3.0.

I dette kapitlet vil oppgavens empiriske funn i form av respondentenes utsagn i dybdeintervjuer og observasjoner av partene igjennom året presenteres. Funnene deles opp i underkapitler etter dybdeintervjuenes semistrukturerte intervjuguide og sammenfattes til slutt av hovedfunnene og «de lange linjene» i problemet som ble belyst gjennom intervjuene.

#### ***4.2 Opplevelse av dagens samarbeid***

Det private næringslivet og eiendomsutviklerne beskriver at de savner dynamisk kommunikasjon med kommunens administrative ledelse. De sier de føler at det i stor grad er de selv som alltid må tilpasse seg og være så dynamisk som mulig for å få samarbeidet med kommunen til å fungere, og at «*kommunen er rigid*». De opplever at utviklernes ønske om positiv endring i lokalsamfunnet blir oppfattet som et problem for kommunen, og at kommunen problematiserer enkle prosesser. De mener kommunen beskytter seg bak komplekse regelverk, og «*tenker det er tryggest å si nei hvis de er i tvil om noe*». Det private næringslivet og eiendomsutviklerne er usikker på hvorfor, men tror det bunner i redsel for å gjøre feil, eller at kommunen har et maktbehov. Dette kommer jeg tilbake til i delkapittel 4.5.

Denne problematiseringen har ført til lite tillit mellom partene. Eiendomsutviklerne sier de «*føler seg uglesett og mistenkt for å være bolighaier og kun være ute etter største profitt*». Et eksempel som ble gitt var leiligheter som i dag brukes, men ikke er offentlig godkjent. De får ikke leilighetene godkjent selv om de utbedres til en normal boligstandard, fordi de for

eksempel ikke har nok parkeringsplasser eller eget uteområde i henhold til dagens krav i kommunen. Her må nevnes at MOBO opplever at de har mer tillit hos kommunen enn andre utbyggere, fordi de ikke tar ut utbytte.

Næringsforeningen forteller at de opplever det som en utfordring å få alle med på felles prosjekter, både de private og det offentlige; *«De fleste er positivt innstilt, men det krever mye å få en felles forståelse og enighet om form og utførelse»*. Eiendomsutviklerne forteller at de samarbeider mest innad i bransjen med andre aktører i samme ærend som de selv, for eksempel MOBO, SAR, Ranheim og Bernhard Olsen, de beskriver langvarige og veletablerte samarbeid som er basert på gjensidig respekt, tillit og forståelse.

#### ***4.3 Forståelse og forventninger til egen gruppe og de andre gruppens rolle***

*«Administrativ ledelse i kommunen er de som sitter på kompetansen, og i samarbeidet med dem burde samskaping oppstå i praksis. Problemet er at de har for mye å gjøre. De mangler ressurser for prosjekter de er involverte i, og kan ikke bistå eller delta i samskapende prosesser»*. Aktører i det private næringslivet beskriver seg selv og sin rolle som nysgjerrige og kunnskapssøkende og forklarer at de skal bidra til utviklingen, og at de føler at de gjør det i dag. Eiendomsaktørene beskriver at de ønsker å bidra til kompetanseheving i hele bransjen og næringskjeden, men at de er avhengige av å ha substans og se resultater i arbeidet.

Eiendomsutviklerne forklarer at deres oppgave er å bygge og forvalte boliger som samfunnet har behov for. Samtidig etterlyser de bedre helhetlig struktur og bedre samarbeid mellom det private og kommunen. Som en av eiendomsaktørene fortalte i sitt intervju; *«Jeg forventer økt kapasitet på byggesaksbehandling dersom Mo i Rana skal takle de store endringene som kommer, og politisk ledelse må bevilge mer penger til kommunens tekniske avdeling og legge press for at ikke kommunen skal bli en flaskehals i saksbehandling og utvikling»*.

Kommunen selv beskriver en krasj mellom styringslogikker – Kommune 2.0 mot Kommune 3.0. *«Kommunen må arbeide seg mot nettverksstyring, men må samtidig inneha tjenesterollen til Kommune 1.0 og Kommune 2.0. Alle tre styringslogikkene må være til stede for at kommunen skal utføre sitt arbeid. Frem til nå har budsjettbalanse vært målet, men hvem følger med på samfunnsutviklingen? Kommunen må evne å se de overordnede målene og strategiene – ‘Hvorfor gjør vi hva? Hva er viktigst, og hvordan oppnår vi målene?’»*

#### **4.4 Utfordringer i dagens samarbeid**

Eiendomsutviklerne og næringslivet beskriver at kommunens kommunikasjonsstil, spesielt deres brevskrivning, ikke stemmer med Kommune 3.0, og nevner her for eksempel en sak som har gått i hele kommunen de siste årene om å skille overvann og dreneringsvann. *«Her går kommunen rett på juss og paragrafer i brevene, og har ikke noen kommunikasjon i forkant for å hjelpe eller forklare. Det samme gjelder for de som sender byggesøknader eller liknende – svarene viser til så mange paragrafer at vi noen ganger er usikker på om søknaden er godkjent eller avslått.»* Kommunen på sin side bekrefter til dels dette og innrømmer at de er redd for å gjøre feil eller bli "tatt på noe", eller bli misforstått, og sikrer seg derfor bak paragrafer og juridisk verifiserte brev.

Det beskrives videre et opplevd kommunikasjonsproblem, spesielt i kompliserte saker, men de understreker at dette i stor grad er personavhengig. Her trekkes enkeltpersoner og avdelinger frem for både positive og negative eksempler. Det beskrives dårlig kommunikasjons- og samarbeidskultur i enkelte avdelinger, og mye historikk som ligger bak, og det kan tolkes som generelt manglende forståelse for hverandre. Næringsdrivende beskriver at felles prosjekter ofte har dårlig forankring i kommunen og at manglende forventningsavklaring er et problem, og det private føler at *«kommunen er fornøyd hvis de slipper å være involvert»* og *«kommunen prøver å out-source prosjekter, ikke drive samskaping for utvikling»*.

Eiendomsutviklerne trekker frem Vefsn kommune som eksempel på gode samskapingsprosesser og hvordan utviklingsprosjekter kan løses i fellesskap. *«Der arrangeres det oppstartsmøte med alle relevante avdelinger i kommunen for å veilede prosjektene til suksess»*. Rana kommune har gjort noe liknende, kalt forhåndskonferanse, og eiendomsutviklerne trekker dette frem som positivt.

#### **4.5 Forventninger og håp til morgendagens samarbeid**

*«Noen må jo pensjonere seg etter hvert.»*

Eiendomsutviklerne beskriver at de ønsker mer veiledning og hjelp, og at kommunen kunne brukt mer skjønn. De ønsker mer positivt engasjement fra kommunen. De forklarer at Plan- og byggningsloven er en JA-lov, og at det er mulig å lete etter løsninger sammen. *«Dette vil bli spesielt viktig i tiden fremover i Rana, hvor veksten er en felles utfordring, som også må*

*løses i fellesskap. I dag er det feil fokus og for lite kapasitet i kommunen, men det er blitt bedre enn det var for noen år siden».*

Næringsforeningen sier de håper kommunen forstår viktigheten av et robust samarbeid i årene fremover, spesielt i et utviklingsperspektiv. Eiendomsutviklerne sier de håper det blir enklere å forholde seg til flere siloer i kommunen samtidig, og at det ikke vil være like personavhengig hvem de får som saksbehandler. De håper at det vil bli likt som i Vefsn hvor alle aktuelle avdelinger på kommunen er med på oppstartsmøte, fordi *«de kan bygge hva som helst, men kommunen må kunne sette seg ned med de aktuelle aktørene og avklare i fellesskap hvordan prosjektene best skal utvikles»*. De ønsker seg også omforente områdeplaner – *«Hva skal sentrum inneholde?»*, og at *«kommunen må tørre å satse på det som vi bestemmer oss for i fellesskap»*.

#### ***4.6 Andre refleksjoner og de lange linjene***

##### ***4.6.1 Tillit, kommunikasjon og informasjonsdeling***

I alle intervjuene ble det også snakket løst og fast om det generelle forholdet mellom det private næringslivet og kommunens rolle. Av alle, både kommunen selv og det private, dras det frem tillit, kommunikasjon og informasjonsdeling, eller mangel på sådan, som tre av hovedproblemene for dagens noe dårlige samarbeid. Det har til og med vært tilfeller hvor noen aktører ikke stoler på kommunens rapporter, og det kreves omkamper etter saker er utredet. Av enkelte brukes det mye tid på gamle feider som har bygget seg opp over tid, og de sliter med å skille nye saker fra gamle. *«Å være kunde i kommunens silotenking oppleves som problematisk, da enkelte personer og avdelinger i kommunen ikke deler informasjon og saker som omfattes av flere avdelinger ikke blir behandlet av dem i fellesskap»*.

*«Et annet problem som oppstår i en middels stor by som Mo i Rana er at noen aktører har flere hatter, og mange aktører møtes igjen i forskjellige forum – hvordan slår tidligere feider ut i nye saker? Klarer aktørene å se forbi gårdagens interessekonflikt for å fokusere på nye saker, eller blir det omkamp? Og enkelte næringsaktører er også kommunepolitikere og sitter i kommunestyret og formannskapet.»* Dette er eksempler på ting som kan gjøre at det blir uenighet og kan vanskeliggjøre et godt samarbeidsklima, både mellom det private og det offentlige, men også mellom de forskjellige private aktørene som også er avgjørende at klarer å samarbeide godt for å komme i mål med utviklingen.

Det nevnes også av samtlige at problematikken med manglende tillit er personavhengig, innlært og/eller kulturelt betinget i enkelte avdelinger. De understreker samtidig at det er langt fra alle som er vanskelig å samarbeide med. *«Kommunen har mange flinke ansatte som er gode på å dele informasjon og som gjør det de kan for å få samarbeidet til å flyte godt.»* Problemet kan forstås som at utviklerne ikke opplever velvilje eller hjelp fra kommunens saksbehandlere, og dette fører til lange og kostbare prosesser. De tror, som nevnt tidligere, at dette stammer fra en frykt for å gjøre noe feil, og derfor må alt sjekkes med kommunens ledere. De spørker med at dette er grunnen til at Rana kommune har fått tilskrevet sitt slagord som TTT – Ting Tar Tid. Her kommer flere inn på at ledelseskulturen i kommunen er et problem, og at rådmannen bør ta tak i organisasjonsproblemene i sin stab slik en daglig leder ville gjort i en privat bedrift.

#### **4.6.2 Maktbalansen**

Vi kan forstå av intervjuene at kommunen oppleves som en maktinstitusjon, fordi kunnskap er makt. *«Det er makt i å kunne regelverk, og det tar mange år å få oversikt over roller og regler i kommunen, forstå politiske maktkamper og budsjettkamper mellom avdelinger. Og med komplekse system får kommunens ansatte med sin inngående kunnskap en fordel som gjør de til ikke-likeverdige parter i dialog med det private næringslivet.»*

En representant fra kommunen selv sa *«Kommunen er en urasjonell organisasjon med sterke sektorledere og budsjettkamper for alt som skal skje, og som kan endre seg ved hvert valg. Dette trenger ikke næringslivet å forholde seg til i sitt daglige virke, og det blir vanskelig å forstå hverandres "ståsted"».*

#### **4.6.3 Kapasitet, initiativ og deltakelse**

Videre nevnes det av samtlige at et av hovedproblemene er at kommunen ikke har kapasitet til å drive med utvikling og rådgivning, kun utredninger og bestillinger som kommer fra politisk ledelse, eller ren saksbehandling av for eksempel byggesaker. Eiendomsutviklerne savner som nevnt dialog og engasjement – *«Kommunen må inkludere alle aktuelle avdelinger, de må se verdien av at noen vil investere. Det skal selvfølgelig ikke være frislipp, men det må være velvilje til å se løsninger sammen. For vellykket byutvikling må vi mot opplevelsesbasert handel - det fordrer omregulering i fellesskap».* En annen forklarte problemet slik, *«Til og med i utviklingsprosjekter som blir politisk vedtatt blir det ikke satt av nok midler til å fristille*

*kommunens ansatte til å følge opp og delta i prosessene. Dette oppleves allerede som et problem, og med den befolkningsveksten som Mo i Rana står overfor vil dette bli kritisk.»*

Det ble forklart at det er blitt mer fokus på lederutvikling i kommunen, samtidig som det arbeides med å bli bedre på samarbeid med frivilligheten og næringslivet. *«Tidligere har økonomiplanen til kommunen vært et styringsdokument. Slik kan det ikke være lengere dersom vi skal jobbe som en Kommune 3.0. Bærekraftsmålene har gitt en aksept for dette arbeidet, spesielt bærekraftsmål nummer 17 – Samarbeid for å nå målene, er overordnet alt kommunen gjør og det arbeides nå med å få planene i strategisystemet helhetlige. Kommunen har for eksempel tatt initiativet til å lage en bærekraftslab i byen, men for at denne skal bli nyttiggjort må samfunnet ta eierskap til den. Dette er tenkt som en nøytral arena hvor alle samfunnsmessige problemstillinger og utviklingsprosjekter kan løftes opp og diskuteres mellom alle berørte parter – altså samskaping i praksis.»* Representanten fra kommunen som snakket om dette reflekterte over at politikerne kan komme til å føle seg truet, fordi en slik plattform eller arena kan tenkes å ta over noe av dialogen som frem til i dag har foregått i kommunestyresalen. *«Overgangen til å tenke samskaping og Kommune 3.0 er altså ingen enkel sak som er gjort over natten, men det arbeides med å få alle om bord og få skuta i riktig retning».*

#### **4.7 Funn fra andre fagmiljøer i landet**

Som beskrevet i oppgavens innledning har jeg også sett til andre byer og fagmiljøers opplevelse av byutviklingsarbeid og samskaping mellom det private og det offentlige. Av organisasjoner som er fremst på fagfeltet trekkes gjerne Design og Arkitektur (DOGA), Norske Arkitekters Landsforbunds Bylivssenteret og By- og Regionforskningsinstituttet (NIBR/OsloMet) frem nasjonalt. Etter et dypdykk i slik litteratur ønsker jeg å trekke frem noen rapporter som beskriver mange av de samme problemstillingene og underbygger funnene i Mo i Rana.

Rapporten *«Sammen om sentrum, En eksempelsamling om ulike offentlig – private samarbeidsmodeller for styrking av norske bysentrum»* av NIBR/OsloMet ved Vestby (2019) beskriver at formaliserte «inter-organizational collaborations» og partnerskap innen stedsutvikling generelt i Norge i hovedsak er mellom to eller flere av følgende aktører;



<b>Privat sektor</b>	<b>Offentlig sektor</b>
Eiendomsutviklere	Ordførere og politikere
Gård- og grunneiere	Rådmenn
Sentrums- og næringsforeninger	Kommune- og arealplanleggere
Handelsdrivende	Steds- og samfunnsutviklere
Service- og tjenesteleverandører	Næringsjefer
Frivillige organisasjoner og kultutaktører	Teknisk/drift i kommunen
	Fylkeskommunen

Videre i samme rapport forklares det at skepsis til hverandre oppstår og bunner ut i manglende kunnskap om hverandres ståsteder, kompetanser og handlingsrom hvor det er reelle forskjeller som gjør at man kan snakke om to ulike kulturer (Vestby, 2019). Et eksempel kan være at tidsbruken til politiske prosesser med høringer og vedtak går noen ganger på kant med korte tidsfrister i prosesser i det private, altså forskjellig forventning til tidsbruk på avgjørelser. Et annet eksempel kan være at næringsaktører opplever kommunen som rigid i saker hvor næringslivet ser et potensiale, mens kommunen opererer ut fra reguleringsplaner, rammebetingelser og et helhetlig hensyn. For å kunne samarbeide på tvers av disse kulturene må aktørene i begge sektorer ha forståelse for ulikhetene i hverandres ståsted, roller og handlingsrom. Det forutsetter vilje og fleksibilitet fra begge sider - slik skjer en brobygging. Det vises gang på gang at konkret samarbeid gradvis bygger ned skepsis og avstand, og bygger opp tillit og forståelse for hverandres roller (Vestby, 2019).

Fra stortingsrepresentanter beskrives det også i notater at offentlig-privat samarbeid brukes blant annet mye i store utbyggingskontrakter på vei og samferdsel i dag. Tanken er at ved bruk av både det offentlige og det privates ressurser vil prosjekter få bedre økonomi for begge parter, tidligere igangsetting, fokus på langsiktig planlegging og drift, og mindre offentlig byråkrati, og skal til sammen stimulere til innovasjon og effektivisering, bedre fordeling av risiko og øke profesjonaliteten (Sanner, 2010).

#### ***4.7.1 Ansvar for grunneiersamarbeid***

I 2019 skrev NIBR/OsloMet om et annet dilemma innen byutvikling - behovet for samarbeid mellom flere private aktører, gjerne konkurrenter, hvor planer om fortetting og transformasjon viser seg å være en utfordrende oppgave. Spesielt dersom områdene som skal omdannes er eid av mange ulike grunneiere og har tomter som er festet bort eller leietakere med lange

kontrakter (Nordahl, 2019). Rapporten kommer med en rekke anbefalinger, hvor hovedtrekkene går ut på at kommunen må ta en aktiv tilrettelegger-rolle. NIBR/OsloMet vurderer at dersom kommunen overlater initiativet og framdriften til grunneierne alene vil det være en overhengende fare for at samarbeidsprosessene stopper opp. NIBR/OsloMet beskriver at det er kommunens ansvar å veilede, være i tett dialog med grunneierne, bidra med forslag til hvordan problemer kan løses, og tilrettelegge for å etablere et fellesskap mellom grunneierne. I motsatt fall risikerer en at utviklingen av byen blir tilfeldig – og at det dermed vil være overlatt til tilfeldighetene om byen utvikles i en attraktiv og ønsket retning.

#### **4.7.2 Samarbeidsformer, partnerskap og avtaler i byutvikling**

Ulike former for offentlig-privat samarbeid om sentrumsutvikling er relativt vanlig i norske byer i dag, og interessen er økende. Ifølge Norsk Sentrumsutvikling (NSU), preges mange av disse samarbeidene av at gårdeierne er i for liten grad representert. NSUs erfaring er også at disse samarbeidene har noen gjennomgående utfordringer; kortsiktighet, ad-hoc-preg, for dårlig forankring, basert på frivillighet, sårbart, lite ressurser, mange gratispassasjerer, få engasjerte gårdeiere, mangel på kunnskap og fakta, og høy turn-over blant de ansatte – særlig i de små, frivillige organisasjonene (Vestby, 2019). Det er stor variasjon i hvordan disse offentlig-private samarbeidene innen byutvikling organiseres, og det er stor forskjell i økonomiske forpliktelser i de forskjellige avtalene;

<b>Samarbeidsmodell</b>	<b>Form</b>
Partnerskap for varig fast samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fast, ikke tidsbegrenset samarbeid, noen ganger forpliktelse om økonomiske bidrag fra både offentlige og private kilder</li> <li>- Samarbeid gjennom sentrumsforeninger som aksjeselskap med eiere fra næringsliv, gårdeiere og kommunen</li> <li>- Jobber med kompetansebyggende tiltak, brobyggende møtearenaer, arrangementer og fysiske utbedringer i sentrum, i tillegg til markedsføring, omdømmebygging, profilering og god butikkmix.</li> </ul>
Forpliktende samarbeid rundt flerårige prosjekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiserer spesifikke samarbeidsmodeller for forskjellige store prosjekter som går over flere år</li> <li>- Selvstendige delprosjekter med egne styrer og egne avtaler om offentlig og privat finansiering</li> </ul>

<p>Handlingsprogram for 3-årige satsinger</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flerårige handlingsprogram med flere delprosjekter som private aktører har forpliktet seg til å gjennomføre eller delta i</li> <li>- Prosjektene kan være offentlige, offentlig-private, eller privat-private samarbeid</li> <li>- Definerte samarbeidstiltak- og prosjekter med rolleavklaring og ansvarfordeling</li> <li>- Klare økonomiske forpliktelser, i tillegg til at partene forplikter seg til å bidra med tidsressurser og fagkompetanse</li> </ul>
<p>Prosjektsamarbeid om utbygging og forvaltning av bygninger og byrom</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid «fra prosjekt til prosjekt»</li> <li>- Ikke forankret i en formell overordnet samarbeidsavtale, men avtaler er knyttet til de enkelte prosjektene</li> <li>- Langvarig og tillitsbasert samarbeid mellom kommunen og lokale eiendomsutviklere</li> </ul>

#### **4.7.3 KS og DOGA om Kommune 3.0 og samskaping**

Aplan Viak har på vegne av Kommunal sektor (KS) kartlagt en rekke kommuner og fylkeskommuners mål og satsingsområder for tiden frem til 2023. De beskriver en kommunesektor i endring hvor samfunnet oppleves som mer komplekst enn før med utfordringer knyttet til klima, demografi og økte forskjeller i levekår. Det er økte forventninger til kommunene som tjenesteytere, samtidig som de økonomiske rammene blir strammere. Behovet for å møte innbyggerne på en annen måte enn tidligere, og å ta i bruk teknologi og digitalisering blir sett på som viktig. Kommune 3.0, smartkommune og samskappingskommune er begrep som brukes for å beskrive denne nye formen hvor bærekraftig utvikling er et overordnet mål (Aplan Viak, 2019).

DOGA har satt søkelyset på hvordan forståelse for roller, sosial samhandling og relasjoner er avgjørende for å lykkes med byutvikling, og at utvikling kommer som et resultat av mange aktørers engasjement og innsatsvilje, og ikke minst relasjonell kompetanse og klokskap. De beskriver videre at når kommuner er involvert i samskappingsprosesser kan det være en utfordring at kommunene må endre sin tilvante dominerende rolle og gi fra seg noe av kontrollen når de skal delta i åpne prosesser, der løsninger skal arbeides frem i fellesskap (DOGA, 2019). Kommunene og kommunens medarbeidere må altså lære å jobbe på en ny måte.

#### ***4.8 Hovedfunn oppsummert i 5 punkter***

Empirikapittelets hovedfunn kan oppsummeres i 5 hovedpunkter:

1. Manglende tillit, informasjonsdeling, kommunikasjon, samarbeidsevne og forståelse for hverandres ståsted og hverdag
2. Kommunen oppleves som rigid og regelverkene komplekse
3. Begrenset kapasitet i kommunens tekniske avdeling
4. Krasj mellom styringslogikkene i Kommune 1.0, 2.0 og 3.0
5. Ønske om større engasjement og positiv innstilling fra kommunen – Lete etter felles beste løsninger, sammen med alle aktuelle avdelinger i kommunen

## **Kapittel 5, En analyse av funn fra empiri opp mot forskningslitteraturen**

Analysen av funnene fra empirien vil baseres på oppgavens teoretiske forankring fra kapittel 2, analysens underkapittel deles opp etter hovedfunnene og de lange linjene i problemet som ble belyst gjennom intervjuene. Det vil si at empiri fra forrige kapittel kan komme inn i analysene i flere delkapitler.

### ***5.1 Organisering av samarbeid***

Vi var inne på at samarbeid om markedstransaksjoner gir svake bindinger og liten avhengighet mellom partene, mens samarbeid om intern organisering gir sterke bindinger og stor avhengighet mellom partene. Haugland (1996) beskrev at det derfor ikke er tilstrekkelig å ta utgangspunkt i marked og intern organisering for å forstå langvarige samarbeidsrelasjoner, da de gjerne oppfattes som en egen institusjonell løsning. Det synliggjør likevel godt bindingene og avhengighetene til aktørene, og muligheten de har for å utøve kontroll og innflytelse over hverandre. Dette kan også overføres til denne oppgaven. Kommunen har ingen myndighet eller påvirkning på intern organisering i bedriftene de samarbeider med, og det handler derfor hovedsakelig om markedstransaksjoner som gir et svakt samarbeid. De private aktørene kan inngå felles partnerskap med avtalt avhengighet, høyere risiko, maktfordeling og høyere transaksjonskostnader for partene, det gir et tettere samarbeid og større avhengighet mellom partene, mye likt samskaping i figur 2. Derfor er det ikke unaturlig at det er et tettere samarbeid mellom de private aktørene enn med det offentlige og frivilligheten, samtidig som Haugland forklarer hvorfor samarbeid også med det offentlige og frivilligheten skjer, men sjeldnere.

### ***5.2 Samarbeid eller samskaping?***

I kapittel 2 ble det gitt flere definisjoner for ordet *samskaping*. Det handler om potensialet i å samle relevante og berørte offentlige og private aktører i en felles innsats for å løse kompliserte problemer (Bentzen, 2020). Altså en prosess hvor flere aktører frivillig samarbeider på en flerveis og balansert måte om å definere problemer, finne løsninger, og implementere disse i praksis (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Videre ble det sett på at høy involvering i tidlige stadier, kan både styrke innovasjon, styrke eierskap til løsninger, i tillegg til å styrke tilliten mellom aktørene (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019; Bentzen, 2020). Utfallet av samskaping avhenger av deltakelse og involvering av alle aktuelle relevante og berørte aktører igjennom mer enn ett nivå av prosessen – at aktørene kontinuerlig må ha et

høyt involveringsnivå igjennom alle stadiene av samskapingen for å få et vellykket utfall (Bentzen, 2020).

Etter samtaler med noen av Mo i Ranas aktører kan det forstås at dette er både ønskelig og mulig, men at det ikke fungerer slik i dag. Det enkle svaret er oppsummert ovenfor i punkt 1 til 5 – det mangler engasjement og følt eierskap til hverandres prosjekter, det er ikke involvering i alle stadier, og det mangler ressurser i kommunen som kan følge opp prosesser og prosjekter for å drive med samskaping.

Jeg hadde en hypotese i kapittel 2; *Det må foreligge et relativt høyt nivå av tillit mellom partene i tillegg til et høyt følt eierskap til problemet som defineres for at samskaping skal fungere i praksis.* Denne kan nok bekreftes at stemmer, men at det ikke er tilfelle i Mo i Rana per dags dato. Tilliten er tynnlitt, spesielt mellom enkelte aktører og kommunen, og det er lite følt eierskap til hverandres prosjekter mellom det offentlige og det private.

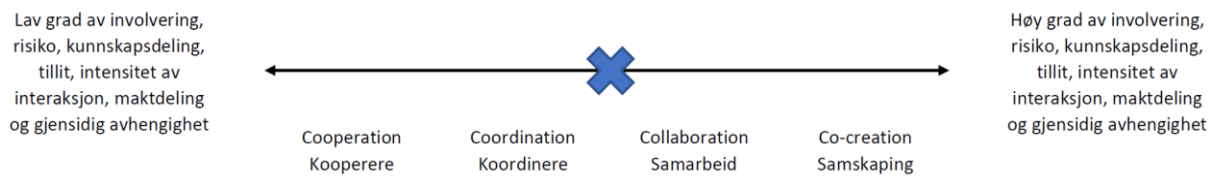
Et stort felles problem Mo i Rana står overfor er vekstsjokket som skal komme de neste 5 årene som fordrer 2000 nye boenheter. For å få bygget disse enhetene må områder reguleres, det må prosjekteres, og det skal bygges. En slik prosess tar normalt mange år, og utbyggerne opplever at kommunen ikke ser alvorligheten av dette og nødvendigheten av å gjøre noe med saksbehandlingstiden for reguleringsarbeid og arealstrategier i sentrum. Kommunen på sin side svarer at de har kontroll. Dette fører igjen til skrantende tillit og følelse av at motparten ikke tar eierskap til problemene.

### ***5.2.1 Cooperation, coordination, collaboration og co-creation***

Det ble i kapittel 2 forklart at de forskjellige «co-» konseptene kan forstås avhengig av tidsperiode for interaksjonen, hvor mye kunnskap som deles og nivå av tillit mellom partene, i tillegg til intensiteten av interaksjonen, maktdeling, og gjensidig avhengighet (Keast, Brown og Mandell, 2007; Keast og Mandell, 2014).

Fra empirien vil jeg argumentere for at Mo i Ranas byutvikling og derunder prosjekter ligger mellom koordinere og samarbeid, sjelden så langt til høyre som samskaping. I noen mindre prosjekter involverer flere parter i næringskjeden seg, men de fleste er det manglende involvering fra kommunens side. Det gjelder for kunnskapsdeling, tillit, intensitet av interaksjon, maktdeling og gjensidig avhengighet. Prosjekter i dag må tas initiativ til fra en

part alene, det er få felles arenaer for samskaping og diskusjon av problemer. Dette er heldigvis i endring, men per nå er det slik.



Figur 4 – Kontinuum av co-konseptene, med påtegning for Mo i Rana

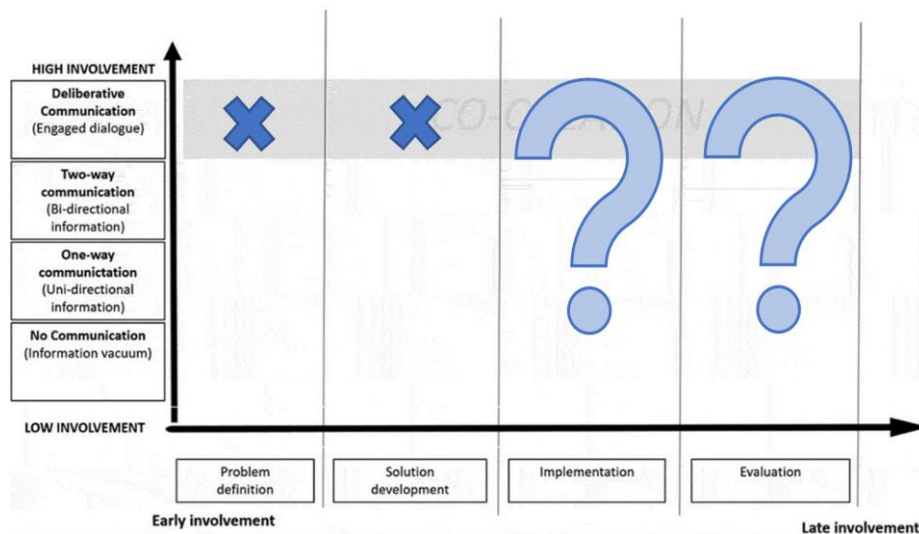
Kommunen forklarer at de ønsker å delta mer aktivt i disse prosessene og at det egentlig er det de skulle brukt tiden sin til, men at tiden spises opp av saksbehandling og byråkratiske prosesser. De mangler rett og slett folk til å kunne jobbe med strategiske prosesser og være delaktige i samskaping for bedre prosjekter.

### 5.2.2 Samskaping

Som nevnt er samskaping ikke det samme som høringer eller andre prosesser hvor befolkningen skal si sin mening, og det må heller ikke forveksles med out-sourcing fordi det ikke handler om å overlate oppgaver fra det offentlige til private, eller at det offentlige skal trekke seg tilbake (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Alle aktører som er relevante for å løse et problem skal altså samles i et engasjert samarbeid for å definere problemer, finne løsninger, og implementere dem på en bærekraftig måte. Etter samtaler med aktørene i Mo i Rana får jeg dessverre følelsen av at det er nettopp slik det oppfattes her. Kommunen har ikke kapasitet til å påta seg utviklingsprosjekter, og out-sourcer prosjekter til det private næringslivet som de siden ikke har tid til å delta i selv.

Vi har også vært inne på at andre teoretikere er strengere i sin definisjon og krever at innbyggere og brukere må være involvert i prosessen for at det skal kalles samskaping (Brandsen, Verschuere og Steen, 2018; Brandsen og Honingh, 2018; Voorberg, Bekkers og Tummers, 2015). Dette er faktisk gjort i byutviklingsprosjektet i Mo i Rana. Det ble leid et lokale i sentrum av byen som var åpent hele sommeren hvor innbyggerne kunne komme og diskutere problemer og tanker om byutviklingen, og innbyggerne vil også bli involvert senere i prosessene gjennom åpne folkemøter og nye spørreundersøkelser.

For å skape oss et bilde av Mo i Ranas samskapingsprosess rundt byutvikling kan det sees tilbake til Bentzens (2020) figur med to dimensjoner som er med å påvirke utfallet av problemløsningsprosessen, tid og nivå av involvering. Prosjektet er aktivt, så en kan kun vurdere det første og delvis det andre steget – problemdefinering og løsningsutvikling. Der finnes en engasjert dialog i første steg, og det samme i steg to så langt. Dette er unikt for byutviklingsprosjektet, og det er dessverre ikke slik eiendomsutviklerne og utbyggerne opplever dialogene i det daglige i andre prosjekter.



Figur 5 – Visualisering av Mo i Ranas samskapingsprosess rundt byutvikling ved bruk av Bentzens (2020) Conceptual Framework: a continuity perspective on co-creation

### 5.3 Inter-organizational collaboration og NFP-samarbeid

De private aktørene i Mo i Rana beskriver en utstrakt bruk av «Inter-organizational collaboration», altså det Huxham og Vangen (2005) kalte for samarbeidsfordeler, og forklarte med at partene kan oppnå noe sammen som ikke kunne blitt oppnådd av noen av organisasjonene alene.

De private aktørene beskriver tett og aktivt samarbeid med de andre aktørene i markedet, både de som de kunne sett på som konkurrenter, men også noe opp og ned i næringskjedene. Dette for å være konkurransedyktige og kunne tilby mer enn hva hver enkelt kan gjøre alene, og fordi alle aktørene tjener på samarbeidet. Dette gjøres i både utbyggingsprosjekter og utviklingsprosjekter. Men i liten grad sammen med kommunen eller frivillig sektor. Det er altså minimalt med NFP-samarbeid iblant eiendomsutviklerne.



Derimot fortalte næringsforeningen om en økende trend for å samarbeide med frivillig sektor, hvor de har prosjekter sammen med både Bymisjonen og Frivilligsentralen inn mot julen, som stemmer overens med det Weber, Weidner, Kroeger og Wallace (2017) beskriver om en økende trend for sosial verdiskapning i ideell sektor og mellom NFP-organisasjoner.

#### ***5.4 Institusjonell logikk i offentlig-privat samarbeid***

Som tidligere forklart handler institusjonell logikk om at vi opplever verden slik de nærmest oss opplever den. Derfor kan en sak ofte se forskjellig ut alt etter hvem som opplever den, og dette kan være med på å skape uenigheter mellom grupper av mennesker, som for eksempel det offentlige og det private. Det som snakkes om internt ofte nok blir til slutt oppfattet som ikke-personlige meninger, og tilsynelatende objektive oppfatninger (Haveman og Gualtieri, 2017). Dette kan tenkes å ha skjedd blant de private utviklerne overfor kommunen. Det oppleves en felles front mot byggesakskontoret og enkeltpersoner i kommunen, men det er vanskelig å få konkrete eksempler fra hver aktør. Det kan tenkes at det er snakket så mye om problemer, at utviklerne har fått en felles institusjonell logikk om at saken er verre enn det den egentlig er.

#### ***5.5 Privat-offentlig samarbeid i et teoretisk perspektiv***

Vi kan slik regne med at samarbeidet mellom kommunen og næringsaktører vil påvirkes av partenes opplevelse av situasjonen, det Haveman og Gualtieri (2017) kalte institusjonell logikk. Altså hvordan partene opplever sitt eget ansvar og situasjon, og hvordan de opplever motpartenes ansvar og situasjon. Det er viktig at alle partene opplever at samarbeidet gir samarbeidsfordeler, at partene kan oppnå noe sammen som ikke kunne blitt oppnådd av noen av organisasjonene alene (Huxham og Vangen, 2005), dette fordrer at partene ser nytte av hverandre og føler de har en riktig organisering av samarbeidsforholdet.

Fra observasjoner og samtaler med de involverte partene i byutviklingen i Mo i Rana oppleves dette å være delvis reelt. I flere fora, for eksempel i byutviklingsprosjektets egen ressursgruppe, deles erfaringer, noen ganger ideer, og delvis også kunnskap om delte problemer, men ofte er aktørene tilbakeholden med ressurser og kunnskap som kan være et konkurransefortrinn for dem senere. Min opplevelse etter å ha observert partene i nærmere ett år er at *kunnskap er makt*, og det ønsker en ikke å gi fra seg. Det kan lønne seg å holde tilbake det en tror at kun en selv vet. Det kan gi et fortrinn senere, og det er sjelden en bakdel å ha holdt tilbake informasjon. Dette kan tenkes å være fordi partene kan havne i konkurranse

rundt neste sving, og så lenge samfunnet styres av penger og tildeling av kontrakter vil kanskje ikke fri informasjonsflyt og deling være reelt.

Både Holmen og Ringholm (2019) og Torfing, Sørensen og Røiseland, (2019) forklarer at samskaping innebærer om at kommunen inngår i forpliktende, likeverdige og aktive partnerskap der verdi skapes. Her tror jeg at et viktig kodeord er *forpliktende partnerskap* – kommunen må også være økonomisk avhengig av samarbeidet for at de skal være forpliktet til å bidra inn og ha en risiko slik det private opplever.

### **5.6 Den offentlige myndighets posisjon**

Som nevnt tidligere kan det nok argumenteres for at Rana kommune står overfor en endring fra kommune 2.0 til 3.0, eller at de er ganske nær kommune 3.0, men med en fot fortsatt i kommune 2.0. Informanten fra kommunen mente selv at kommunen må evne å være både kommune 1.0, 2.0 og 3.0 på samme tid for å levere på alle pålagte oppgaver som tjenesterollen krever, og samtidig jobbe mot nettverksstyring. Dette forklarer også Torfing, Sørensen og Røiseland (2019), hvor de beskriver at elementer fra de tre organisasjonsformene eksisterer til samme tid og at dette skaper en ekstra kompleksitet. Politikerne må evne å utforme sin egen rolle i tråd med forskjellige situasjoner og kontekster og sjonglere flere roller, prosesser og fokusområder på samme tid.

Som nevnt i kapittel 2 mener Sønderskov (2019) at det kan eksistere institusjonelle oppfatninger i politikken som kan føre til at politikkerne agerer ut fra *hvordan de tror de skal handle*, og ikke *hvordan de mener er best* – Resultatet kan bli at politikkerne bidrar til å hemme samskapingen, i stedet for å bidra til økt samarbeid og læring mellom aktørene (Sønderskov, 2019). Amdam (2019), Sønderskov (2019) og Head og Alford (2015) var alle inne på at dersom samskaping skal lykkes er det behov for å endre den politiske lederrollen da Kommune 3.0 gjør oppgaven mer kompleks, men at det ofte oppleves usikkerhet og utfordringer i tilpasning til nye roller.

Politikerne må gi avkall på kontroll og styring, og det kan oppleves som en trussel mot deres posisjon, herunder frykt for at selvregulerende nettverk av private og offentlige aktører kan dannes (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Det kan oppleves «*smertefullt for politikkerne å adoptere nye roller, noe som gjør at de ofte klamrer seg til gamle rollepersepsjoner*» (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019). Dette stemmer godt overens med våre informanternes

opplevelse – «Slik har byggesakskontoret alltid gjort det, så slik kommer det alltid til å være» og «De (politikere) ønsker ikke å gi fra seg makten og påvirkningsmuligheten på kommunens videre utvikling til private aktører som de tror bare ser profitt».

Her er det viktig å tenke på at «kommunen» består av to forskjellige deler – den politiske med de folkevalgte politikere, og den administrative med fulltidsansatte fagfolk som blant annet saksbehandler for kommunens innbyggere, utreder politiske ønsker og er pliktig til å følge det politikerne har bestemt. Dersom en ser på det som har kommet frem fra alle informantene – det er for lite ressurser i plan- og byggesaksadministrasjonen for å behandle og takle vekstsjokket i Mo i Rana som kommer de neste årene, så er dette en politisk problemstilling. Budsjettene vedtas av politikerne, det er de som bestemmer om det skal settes av penger til økt bemanning, den administrative avdelingen selv kan kun spille det inn til politisk behandling – avgjørelsen om å kommunen kan delta i samskaping for byutvikling i Mo i Rana skjer politisk.

## **Kapittel 6, Konklusjon**

Bakgrunnen for denne oppgaven var tredelt, hvor alle tre delene spiller inn på byer og regioners suksessfaktorer for en vellykket utvikling og vekst. Jeg ønsket å sette søkelyset på behovet for felles ansvar og samarbeid i et byutviklingsperspektiv, og valgte problemstillingen

*«Hvordan sikres tett byutviklingssamarbeid mellom kommune og næringslivsaktører?»*

For å besvare dette spørsmålet har jeg igjennom det siste året deltatt i dialoger, gjennomført intervjuer og observert samarbeidet mellom Rana kommune og private næringsaktører i byen for å finne svar på dette spørsmålet. Mine funn er vurdert opp mot teorier innen samarbeid og samskaping, i tillegg til rapporter fra sammenlignbare byer utarbeidet av noen av de fremste fagmiljøene innen by- og stedsutvikling i Norge.

Dersom en nå ser tilbake til de tre delene som spiller inn på om regioner lykkes med utvikling og vekst, 1) store endringer i samfunnet og at det stilles stadig større krav til kommunene, 2) hvordan dette påvirker samarbeid mellom det private og det offentlige, og 3) deres evne til å dele og nyttiggjøre seg hverandres kunnskap og ressurser vil en kunne finne svaret på problemstillingen.

### *1) Store endringer i samfunnet og at det stilles stadig større krav til kommunene*

Det er beskrevet at Mo i Rana står foran et vekstsjokk ingen annen norsk, skandinavisk eller nord-Europeisk by har sett maken til i moderne tid. Menon Economics (2021) beskriver i sin ringvirkningsanalyse av Freyr-etableringen at de blant annet forventer en befolkningsvekst på nærmere 20%, og et behov for 1.800-2.150 nye boliger innen 2030. Det er også forklart at kommunen opplever en skvis mellom tjenesteperspektivet i Kommune 2.0 og nettverksperspektivet i Kommune 3.0, de må lære seg å arbeide og samarbeide på nye måter, som i bærekraftsmål nummer 17 – Samarbeid for å nå målene. Samtidig er de private eiendomsutviklerne avhengige av at kommunen tar en tydelig lederrolle for å styre utviklingen i ønsket retning og at det skapes like spilleregler for alle aktørene.

## *2) Hvordan endringene i samfunnet og kravene til kommunen påvirker samarbeid mellom det private og det offentlige*

Det ble videre sett på samarbeid og samskaping mellom det offentlige og det private og funnet at samskaping er forklart som potensialet i å samle relevante og berørte offentlige og private aktører i en felles innsats for å løse kompliserte problemer (Bentzen, 2020). Etter observasjon og samtaler med flere av Mo i Ranas aktører kan det forstås som at det private næringslivet savner dynamisk kommunikasjon med kommuneadministrasjonen, de opplever kommunen som rigid og unødvendig negativ, og at det er lite tillit begge veier. Den formelle kommunikasjonsstilen trekkes frem som en negativ faktor i samarbeidet, i tillegg til manglende forventningsavklaring. Videre er manglende forståelse for hverandres ståsted et problem som også fagmiljøene innen byutvikling nevner i sine rapporter som en av hovedutfordringene i samskappingsprosesser mellom kommuner og det private. Manglende myndighet mellom aktørene eller mulighet for påvirkning på intern organisering resulterer i svake samarbeid mellom kommunen og private aktører. De private aktørene seg imellom inngår oftere partnerskap, oppnår tettere samarbeid og større avhengighet og er altså nærmere en form for samskaping.

Igjennom samtale kan en forstå det som at det er både ønskelig og mulig å drive samskaping med høy involvering i tidlige stadier, å ha sterkt eierskap til løsninger og tillit mellom aktørene, men at det ikke fungerer slik i dag i Mo i Rana. Det enkle svaret er oppsummert slik – det mangler engasjement og følt eierskap til hverandres prosjekter, det er ikke involvering i alle stadier, og det mangler ressurser i kommunen som kan følge opp prosesser og prosjekter for å drive med samskaping og utvikling.

Fra både det private og kommunen selv oppleves det at kommuneadministrasjonen har for mye å gjøre, og ikke har kapasitet til å følge opp strategiske prosjekter og styre ønsket utvikling. Det er en bekymring fra begges side at kommunen kan bli en flaskehals i saksbehandling og utvikling, som i verste fall kan velte Freyr-satsingen. Det samme peker Menon (2021) på som en av de største fallgruvene i etableringen. Det er fra utbyggenes side ønskelig med mer involvering og felles prosjektutvikling mellom utbygger og kommunen, som felles oppstartsmøter med alle involverte aktører og avdelinger i kommunen for å effektivisere prosesser, og de ønsker mer positivt engasjement fra kommunen som å lete etter gode løsninger sammen.

### *3) Evnen til å dele og nyttiggjøre seg hverandres kunnskap og ressurser*

Mangelen på informasjonsdeling, både mellom offentlig og privat, men også internt i kommunen, er en stor utfordring som må endres. Det brukes tid på gamle feider, saker er personavhengige, aktører kan ha flere hatter, som gjør at kunnskapen og ressursene ikke flyter så godt som de burde. Det er et opplevd problem med ledelses- og organisasjonskulturen i kommunen, i tillegg til den beskrevne maktproblematikken i å kunne regelverk, som fører til ubalanserte maktforhold i dialogen mellom det private og offentlige.

Hvis en nå ser de tre delene som spiller inn på om regioner lykkes med utvikling og vekst under ett for Mo i Rana og Rana kommune kan en si at arbeidet er på vei i riktig retning, men at det fortsatt er noen utfordringer som må løses i fellesskap for å nå det fulle potensialet i Kommune 3.0 og samskaping mellom det offentlige og det private, og videre med frivilligheten, akademia og innbyggerne. Det vil være viktig med et robust samarbeid i årene som kommer og i det videre arbeidet med byutvikling i Mo i Rana må det arbeides med å skape en vilje og fleksibilitet fra begge parter side, og drive brobygging mellom det offentlige og det private slik Vestby (2019) peker på. Funnene fra Mo i Rana og Rana kommune peker i samme retning som NIBR/OsloMets anbefalinger. Hovedtrekkene går ut på at kommunen må ta en aktiv tilrettelegger-rolle. Dersom kommunen overlater initiativet og framdriften til grunneierne alene vil det være en overhengende fare for at samarbeidsprosessene stopper opp. For å sikre et tett samarbeid mellom kommune og næringsliv om videre byutvikling bør NIBR/OsloMets anbefaling om at kommunen tar ansvar i å veilede, være i tett dialog med grunneierne, bidra med forslag til hvordan problemer kan løses, og tilrettelegge for å etablere et fellesskap mellom grunneierne tas på høyeste alvor.

#### ***6.1 Begrensninger i oppgaven og forslag til videre forskning***

Det er ikke tatt stilling til hvilken samarbeidsform som anbefales i Mo i Rana, det er et arbeid som skal fortsettes i 2022, og som jeg anbefaler at det forskes videre på. Det som er viktig nå er at det legges til rette for medvirkning i alle stadier, at kommunen tar en tydelig lederrolle, og at alle parter jobber sammen for å spille hverandre gode. Det er også viktig å understreke at funnene og sitatene i denne undersøkelsen er basert på uttalelser fra enkeltpersoner, og at det ikke er sikkert at alle aktører i byen opplever samarbeidet mellom Rana kommune og det private næringslivet slik. Det er også en overvekt av eiendomsutviklere representert i forhold til øvrige aktører.

## **Kapittel 7, Litteraturliste**

### **7.1 Bøker og artikler**

Amdam, Roar. 2019. *Klokskap og leiarskap i samarbeidsdriven innovasjon*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Andersen, Ib. 2005. *Den skinbarlige virkelighet : om vidensproduksjon inden for samfundsvidenskabene*, 3. utgave, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Barney, Jay. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Bentzen, Tina Øllgaard. 2020. *Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation*, Public Management Review

Brandsen, Taco og Marlies Honingh. 2018. *Definitions of Co-Production and Co-Creation*, Routledge

Brandsen, Taco, Bram Verschuere og Trui Steen. 2018. *Co-Production and Co-Creation : Engaging Citizens in Public Services*, Milton: Taylor & Francis

Bridges, William. 2009. *Managing Transitions: Making the most of Change* 3rd edition, London: Nicholas Brealey Publishing

Bryson, John, Alessandro Sancino, John Benington, Eva Sørensen. 2017. *Towards a multi-actor theory of public value co-creation*, Routledge

Christensen, Clayton. 1997. *The Innovator's Dilemma : when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Mass: Harvard Business Review Press

Ciger, B. 2001. *Multi-organizational, Multisector and Multicommunity Organizations: Setting the Research Agenda*. Westport, CA: Quorum Books

Deci, Edward L. and Richard Ryan. 1995. *Why We Do What We Do, Understanding Self-Motivation*, Penguin Books

Edmondson, Amy C. 2019. *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, Newark: John Wiley & Sons, Inc

Emerson, Kirk, Tina Nabatchi. 2015. *Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix*, Routledge

Eriksson, Taina. 2014. *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, Scandinavian Journal of Management

Fledderus, Joost. 2018. *The Effects of Co-Production on Trust*, i *Co-Production and Co-Creation*, 2018, p.258-265, London, New York: Routledge

Gray, B. 1989. *Collaboration: finding common ground for multi-party problems*, San Fransisco: Jossey-Bass

Haugland, Sven A. 1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*. 3. opplag. Oslo: Tano Aschehoug

Haveman, Heater A. and Gillian Gualtieri. 2017. *Institutional Logics*. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management

Head, Brian W. og John Alford. 2015. *Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management*, Los Angeles, CA: SAGE Publications

Holmen, Ann Karin Tennås og Toril Ringholm. 2019. *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Huxham, Chris og Siv Vangen. 2005. *Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision*. AIM Working Paper Series

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget



Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. utgave, Oslo: Abstrakt forlag AS.

Keast, Robyn, Kerry Brown og Myrna Mandell. 2007. *Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies*, Stamford: Taylor & Francis Group

Keast, Robyn og Myrna Mandell. 2014. *The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence*, Boston: Springer US

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk

Lawson, H. 2002. *Improving conceptual clarity, accuracy and precision and facilitating more coherent institutional designs*, Chicago: University of Chicago Press

Lunnan, Randi og Arne Nygaard. 2011. *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget

Molden, Lars H. 2020. *Adapting to change: On the Mechanisms of Dynamic Capabilities*. Bodø: Nord Universitet Handelshøgskolen

Nabatchi, Tina. 2012. *Putting the "Public" Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values*, Hoboken, USA: Wiley Subscription Services, Inc

Nerdrum, Per. 1998. *Mellom sannhet og velferd: Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat Høgskolen i Oslo.

Nyeng, Frode og Grete Wennes. 2006. *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademisk

Patel, Runa. 1994. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Ryan, Richard and Edward L. Deci. 2017. *Self-Determination Theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, New York: The Guilford Press
- Røiseland, Asbjørn. 2019. *Politisk lederskap som arena for innovasjon*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Røiseland, Asbjørn og Christian Lo. 2019. *Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?* Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 2019-04-04, Vol.35 (1), p.51-58
- Seidman, Irving. 1998. *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press
- Senge, Peter M. 1999. *Den femte disiplinen : kunsten å utvikle den lærende organisasjonen*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag
- Silverman, David. 1989. *Six Rules of Qualitative Research: A Post-Romantic Argument*. Oxford, UK: University of California Press
- Skjervheim, Hans. 1957/1996. *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Slottemo, Hilde Gunn. 2007. *Malm, makt og mennesker: Ranas historie 1890-2005*. Mo i Rana: Rana historielag
- Stickdorn, M. og J. Schneider. 2012. *This is service design thinking. Basics – tools – cases*, Amsterdam: BIS Publishers
- Sønderskov, Mette. 2019 “*Innovasjonspolitikeren*”: *Betingelser for en interaktiv politikerrolle*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Teece, David J. 2007. *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.

Torring, Jacob, Eva Sørensen and Asbjørn Røiseland. 2019. *Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways forward*. Administration and Society, Forthcoming DOI: 10.1177/0095399716680057

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Voorberg, W. H, V. J. J. M Bekkers, L. G Tummers. 2015. *A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey*, Routledge

Wadel, Cato. 1991. *Feltarbeid i egen kultur : en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK

Weber, Christiana, Kathrin Weidner, Arne Kroeger and James Wallace. 2017. *Social Value Creation in Inter-Organizational Collaborations in the Not-for-Profit Sector – Give and Take from a Dyadic Perspective*. Leibniz University Hanover: Journal of Management Studies

## **7.2 Nettsider**

MIP om Mo i Ranas industrihistorie, 2021:

<https://www.mip.no/mo-industripark/tidlighistorie/>

<https://www.mip.no/mo-industripark/historie-jernverkstiden/>

NRK om Freyr, 2021:

<https://www.nrk.no/nordland/batterifabrikk-i-rana-blir-de-forste-i-norge--freyr-gar-pa-bors-i-new-york-og-henter-7-milliarder-1.15350482>

RU om Rana kommunes visjon og omstillingsvilje, 2021:

<https://ru.no/om-oss/>

## **7.3 Rapporter og presentasjoner**

Aplan Viak, 2019: Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid

<https://www.ks.no/contentassets/9b46a6940db54fae865da7dcd06fb7ec/rapport-fou-prosjekt-184011.pdf>

DOGA, 2019: Notat: Samhandling for byglød

<https://doga.no/aktiviteter/arkitektur/kunnskap-og-nettverk/byglod/dogas-perspektiver-pa-by--og-stedsutvikling/>

Menon Economics, 2021: Ringvirkninger og samfunnseffekter av Freyrs etablering i Mo i Rana

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-111-Ringvirkninger-og-samfunnseffekter-av-Freyrs-etablering-i-Mo-i-Rana.pdf>

Nordahl, Berit, Jan Willy Føreland og Marit Ekne Ruud, 2019: Grunneiersamarbeid for gjennomføring av byutvikling, By- og Regionforskningsinstituttet NIBR/OsloMet

<https://www.regjeringen.no/contentassets/2bfa01d6acec44edbdfb66728626123a/nibr---grunneiersamarbeid-for-gjennomforing-av-byutvikling-2019.pdf>

Vestby, Guri Mette, Marit Ekne Ruud og Ragnhild Skogheim 2019: Sammen om sentrum, En eksempelsamling om ulike offentlig – private samarbeidsmodeller for styrking av norske bysentrum, By- og Regionforskningsinstituttet NIBR/OsloMet

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammen-om-sentrum/id2680842/?ch=1>

Rambøll, 2021: Slik skaper vi bedre byer:

<https://no.ramboll.com/-/media/files/rno/publikasjoner/bedre-byer-2019/bedre-byer---nasjonal.pdf?la=no>

Rana kommune, 2018: Kommuneplan 2017-2027:

[https://www.rana.kommune.no/organisasjon/planer\\_budsjett\\_regnskap/kommuneplan/Sider/side.aspx](https://www.rana.kommune.no/organisasjon/planer_budsjett_regnskap/kommuneplan/Sider/side.aspx)

Representantforslag 179 S (2009–2010), 2010: Representantforslag fra stortingsrepresentantene Jan Tore Sanner, Øyvind Halleraker, Trond Helleland, Nikolai Astrup, André Oktay Dahl, Elisabeth Røbekk Nørve, Lars Myraune og Bjørn Lødemel om utarbeidelse av en nasjonal strategi for å utvide bruken av offentlig-privat samarbeid i Norge

<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/representantforslag/2009-2010/dok8-200910-179.pdf>

Torfinng, Jacob, 2017: Samskabelse: Hvad er det, hvorfor skal vi gøre det og hvordan leder vi det? Roskilde Universitet & Nord Universitet. Presentasjon holdt 26.september 2017:

<https://www.ks.no/contentassets/74f45daca1e34db7bb63a334ab2cb448/jacobtorfing.pdf>