



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2024 30 stp.**

Fakultet for landskap og samfunn.

# Smart byutvikling: Strategier for revitalisering av byer gjennom eiendomsutvikling

Smart Urban Development: Strategies for City  
Revitalization through Property Development

**Henni Camilla Haglund & Hermine Branem Eriksen**

Master i eiendomsutvikling (M-EUTV)

## INTRODUKSJON AV TEAMET

Denne masteroppgaven er et resultat av samarbeidet mellom to engasjerte eiendomsutviklingsstudenter, Henni Camilla Haglund og Hermine Branem Eriksen. Det er verdt å merke seg den uvanlige bakgrunnen vår for en master i eiendomsutvikling, da vi begge kommer fra en bachelorgrad i innovasjon og prosjektledelse. Denne unike kombinasjonen av fagfelt har beriket vårt perspektiv og tilnærming til temaet på en måte som skiller seg ut.

Vår bakgrunn har gitt oss et sett med unike tankesett og synspunkter som har bidratt til å forme oppgaven på en særegen måte. Ved å integrere våre tidligere studier med vårt nåværende fokus, har vi vært i stand til å belyse et tema som kanskje ikke ville blitt utforsket på samme måte av andre. Dette har resultert i en oppgave som ikke bare utforsker, men også utfordrer konvensjonelle antagelser og tilnærminger innen eiendomsutvikling.

I løpet av vår forskning har samarbeid, helhetsperspektiver og innovative løsninger vært kjernen i vårt arbeid. Vi har utforsket komplekse problemstillinger ved hjelp av en tverrfaglig tilnærming som trekker på både vår bakgrunn innen innovasjon og prosjektledelse og vår nåværende kompetanse innen eiendomsutvikling. Denne kombinasjonen har gitt oss muligheten til å se problemene fra flere vinkler og finne kreative løsninger som ellers kanskje ikke ville blitt vurdert.

Vi har også aktivt brukt vårt eget nettverk for å støtte opp under våre påstander og fakta gjennomgående i oppgaven. Ved å dra nytte av våre personlige og faglige forbindelser har vi kunnet validere og styrke våre funn, noe som har bidratt til å gi oppgaven solid forankring i virkeligheten.

Gjennom denne introduksjonen ønsker vi å gi leserne en dypere forståelse av vår bakgrunn, tilnærming og engasjement i utforskningen av dette spennende temaet innen eiendomsutvikling. Vi håper at vårt arbeid vil inspirere til videre forskning og refleksjon innen dette feltet, og vi ser frem til å dele våre funn og innsikter med leserne.

## FORORD

Det er med stor glede og takknemlighet vi presenterer denne masteroppgaven med tittelen "Smart byutvikling: Strategier for revitalisering av byer gjennom eiendomsutvikling" som et avsluttende resultat av vår toårige master i Eiendomsutvikling. Oppgaven markerer slutten på en utfordrende, men også givende, reise gjennom vårt studium ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. Bak resultatet av det vi nå har gleden av å presentere ligger det utallige mange timer med forskning, analyse og refleksjon, og vi har dykket ned i komplekse problemstillinger innenfor eiendomsutvikling.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Helen Elisabeth Elvestad, for uvurderlig veiledning, støtte og innsikt tett gjennom hele prosessen. Dine tilbakemeldinger har vært kritiske for å forme og forbedre resultatet, og vi setter pris på din dedikerte innsats. Vi ønsker også å gi en stor takk til vår tidligere faglærer, Doktor Gunnar Andersson, for din omfattende kunnskap og langvarige erfaring innen systemtenkning. Dine tilbakemeldinger har vært svært vitale for utviklingen av vårt akademiske arbeid.

Til slutt ønsker vi å rette en takk til våre faglærere og medstudenter for inspirerende diskusjoner, som har bidratt til å utvide vår forståelse av emnet. Vi retter også en stor takk til alle intervjuobjektene for deres velvilje, samarbeid og bidrag, deres kunnskap og uttalelser har vært helt essensielle for vår forskning.

Vi håper denne oppgaven bidrar til å inspirere til videre forskning.



Hermine Branem Eriksen

Masterstudent i Eiendomsutvikling



Henni Camilla Haglund

Masterstudent i Eiendomsutvikling

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven utforsker hvordan strategisk eiendomsutvikling kan benyttes for å revitalisere nedlagte bysentrum, med fokus på norske småbyer. Ved å undersøke casestudier fra Fredrikstad, Sarpsborg, Moss og Råde, analyseres interaksjonene mellom eiendomsutviklere, lokale myndigheter og samfunnet for å identifisere nøkkelfaktorer som bidrar til vellykkede revitaliseringsprosjekter.

Oppgaven anvender en kvalitativ forskningsmetode, hvor dybdeintervjuer har vært sentrale for å samle inn data. Gjennom denne tilnærmingen har vi fått innsikt i både de strategiske og operasjonelle aspektene av eiendomsutvikling, og hvordan disse påvirker byutvikling og samfunnsdynamikk. Videre adresserer studien betydningen av tverrfaglig samarbeid og integrering av systemtenkning i byutviklingsprosesser.

Studien viser at eiendomsutviklere ikke bare er opptatt av økonomisk gevinst, men også tar hensyn til sosiale og miljømessige faktorer for å skape inkluderende og levende bysentrum. Resultatene fra denne studien fremhever hvordan systematisk samarbeid og kommunikasjon mellom alle involverte parter kan overvinne tradisjonelle barrierer og fremme en mer bærekraftig tilnærming til urban revitalisering.

Ved å kombinere teorier om eiendomsutvikling med prinsipper fra systemtenkning, undersøker denne oppgaven hvordan samarbeid mellom offentlige og private aktører kan fremme bærekraftig utvikling og økt aktivitet i bykjerner. Den utforsker også hvordan feedback fra samfunnet og markedstrender integreres i utviklingsplanene og påvirker beslutningstakingen i byutviklingsprosjekter. Gjennom å forstå og anvende disse prinsippene, kan eiendomsutviklere spille en avgjørende rolle i å forme fremtidens bysentrum.

## ABSTRACT

This master's thesis explores how strategic property development can be used to revitalize defunct city centers, with a specific focus on Norwegian small towns. By examining case studies from Fredrikstad, Sarpsborg, Moss, and Råde, the interactions between property developers, local authorities, and the community are analyzed to identify key factors contributing to successful revitalization projects.

The thesis employs a qualitative research method, where in-depth interviews have been central to data collection. Through this approach, we have gained insights into both the strategic and operational aspects of property development, and how these affect urban development and community dynamics. Furthermore, the study addresses the importance of interdisciplinary collaboration and the integration of systems thinking in urban development processes.

The study shows that property developers not only focus on economic gain but also consider social and environmental factors to create inclusive and vibrant city centers. The findings of this study highlight how systematic collaboration and communication between all involved parties can overcome traditional barriers and promote a more sustainable approach to urban revitalization.

By combining theories of property development with principles from systems thinking, this thesis investigates how collaboration between public and private actors can promote sustainable development and increased activity in city centers. It also explores how feedback from the community and market trends are integrated into development plans and affect decision-making in urban development projects. By understanding and applying these principles, property developers can play a crucial role in shaping the city centers of the future.

# INNHALDSFORTEGNELSE

---

<b>FIGURLISTE .....</b>	<b>8</b>
<b>TABELLISTE .....</b>	<b>8</b>
<b>TERMINOLOGI .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 BAKGRUNN OG AKTUALITET.....	11
1.1.2 AVGRENSNINGER.....	11
<b>1.2 PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 CASENE .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 GEOGRAFISK AVGRENSNING .....</b>	<b>14</b>
1.4.1 FORMÅLET MED AVGRENSNINGEN .....	15
1.4.2 REGIONAL KARAKTERISTIKK .....	15
1.4.3 BETYDNING FOR STUDIEN .....	17
<b>2 FORSKNINGSLITTERATUR.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 EIENDOMSUTVIKLING .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 EIENDOMSUTVIKLER SOM BY- OG STEDSUTVIKLER .....	19
2.1.2 PROSESS .....	20
<b>2.2 BYUTVIKLING .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 KOMMUNENS ANSVAR OG ROLLER .....	22
<b>2.3 SENTRUM .....</b>	<b>22</b>
2.3.1 KJØPESENTERMODELLEN .....	24
2.3.2 BID- OG SID-MODELLEN .....	24
<b>2.4 SYSTEMTENKNING .....</b>	<b>25</b>
2.4.1 FRA BYRÅKRATISK HIERARKI TIL FLEKSIBLE STYRINGSMODELLER .....	26
2.4.2 SYSTEMTENKNINGENS ROLLE .....	27
2.4.3 FRA INDIVIDUELLE AKTØRER TIL SYSTEMER .....	31
2.4.4 KOMPLEKSITET OG SAMSPILL .....	32
2.4.5 DEN LÆRENDE ORGANISASJON .....	33
<b>3 METODE.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 METODEVALG .....</b>	<b>37</b>
3.1.1 KVALITATIV ANALYSEMETODE.....	38
3.1.2 CASESTUDIE .....	40
3.1.3 INTERVJU SOM KVALITATIV FORSKNINGSMETODE .....	41
<b>3.2 INTERVJUENE.....</b>	<b>44</b>
3.2.1 PLANLEGGING .....	44

3.2.2	GJENNOMFØRING .....	45
3.2.3	AVSLUTNING OG OPPFØLGING .....	45
<b>3.3</b>	<b>STUDIENS KVALITET .....</b>	<b>46</b>
3.3.1	RELABILITET .....	46
3.3.2	VALIDITET .....	46
3.3.3	KRITIKK AV STUDIEN .....	48
<b>4</b>	<b>ANALYSERESULTAT .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>DEFINERE LEVENDE OG DØDT BYSENTRUM .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2</b>	<b>ROLLER .....</b>	<b>53</b>
4.2.1	EIENDOMSUTVIKLERS ROLLE .....	54
4.2.2	KOMMUNENS ROLLE .....	57
4.2.3	POLITIKERNES ROLLE .....	59
<b>4.3</b>	<b>SYSTEMTENKNING .....</b>	<b>60</b>
4.3.1	KOMPLEKSITET OG SAMSPILL .....	60
4.3.2	IDENTIFISERTE LAG I SYSTEMET .....	64
4.3.3	TILBAKEMELDINGSLØKKER .....	70
<b>4.4</b>	<b>DEN LÆRENDE ORGANISASJON .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5</b>	<b>STRATEGIER .....</b>	<b>74</b>
4.5.1	KJØPESENTERMODELLEN .....	75
<b>5</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1</b>	<b>DEFINISJONEN AV LEVENDE VERSUS DØDE BYSENTRUM .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2</b>	<b>SYSTEMTENKNING I BYUTVIKLING .....</b>	<b>76</b>
5.2.1	EIENDOMSUTVIKLERES ROLLE .....	77
5.2.2	KOMMUNENS OG POLITIKERNES ROLLER .....	78
<b>5.3</b>	<b>SAMARBEID MELLOM EIENDOMSUTVIKLERE OG KOMMUNALE MYNDIGHETER .....</b>	<b>79</b>
5.3.1	SAMARBEIDETS ROLLE .....	79
<b>5.4</b>	<b>FEEDBACK FRA SAMFUNNET OG MARKEDET .....</b>	<b>80</b>
5.4.1	INTERAKSJONS- OG SEKVENSDIAGRAMMENE .....	81
<b>5.5</b>	<b>REFLEKSJON OVER HOVEDFUNN .....</b>	<b>82</b>
5.5.1	KOMPLEKSITETEN I MÅLINGER OG VERDSETTELSE .....	82
5.5.2	MANGLENDE KOBLINGER OG LÆRINGSMULIGHETER .....	82
5.5.3	SYSTEMTENKNING I SENTRUMSREVITALISERING .....	82
<b>5.6</b>	<b>KJØPESENTERMODELLEN .....</b>	<b>84</b>
5.6.1	ORGANISASJONSTEORI .....	84
<b>5.7</b>	<b>STRATEGISK PLANLEGGING .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>87</b>
<b>6.1</b>	<b>BETYDNINGEN AV FUNNENE .....</b>	<b>87</b>
<b>6.2</b>	<b>SYSTEMTENKNING I BYUTVIKLING .....</b>	<b>88</b>
6.2.1	EIENDOMSUTVIKLERS ROLLE .....	89
6.2.2	SYSTEMTENKNINGENS ROLLE .....	90

6.2.3	KJØPESEENTERMODELLEN .....	91
<b>6.3</b>	<b>SAMARBEID MELLOM EIENDOMSUTVIKLERE OG KOMMUNALE MYNDIGHETER .....</b>	<b>92</b>
6.3.1	SAMARBEID MELLOM EIENDOMSUTVIKLERE OG KOMMUNALE MYNDIGHETER .....	93
<b>6.4</b>	<b>FEEDBACK FRA SAMFUNNET OG MARKEDET .....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>REFERANSER .....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>100</b>
<b>VEDLEGG 1</b>	<b>INTERVJUGUIDE FOR PRIVATE BY- OG EIENDOMSUTVIKLERE .....</b>	<b>100</b>
<b>VEDLEGG 2</b>	<b>INTERVJUGUIDE FOR KOMMUNEN .....</b>	<b>102</b>
<b>VEDLEGG 3</b>	<b>INTERVJUGUIDE FOR POLITIKERE .....</b>	<b>104</b>
<b>VEDLEGG 4</b>	<b>INTERVJUGUIDE FOR NÆRINGSFORENINGEN .....</b>	<b>106</b>
<b>VEDLEGG 5</b>	<b>INTERVJUGUIDE AKADEMIA .....</b>	<b>108</b>
<b>VEDLEGG 5</b>	<b>SAMTYKKESKRIV .....</b>	<b>111</b>



## FIGURLISTE

---

<i>Figur 1 Egenprodusert illustrasjon - Problemstilling og forskningsspørsmål .....</i>	<i>12</i>
<i>Figur 2 Egenprodusert illustrasjon av kriterier for valg av case .....</i>	<i>13</i>
<i>Figur 3 Egenprodusert illustrasjon av den geografiske avgrensningen .....</i>	<i>14</i>
<i>Figur 4 Befolkningsvekst i Fredrikstad, Sarpsborg, Moss og Råde .....</i>	<i>16</i>
<i>Figur 5 Egenprodusert illustrasjon av åttetrinnsprosess .....</i>	<i>20</i>
<i>Figur 6 Egenprodusert illustrasjon av systemtenknings-prinsipper .....</i>	<i>26</i>
<i>Figur 7 Egenprodusert illustrasjon av forsterkende og stabiliserende tilbakemeldingsløkker i et system .</i>	<i>29</i>
<i>Figur 8 Egen fremstilling. Inspirert av Hjerm &amp; Lindgren .....</i>	<i>39</i>
<i>Figur 9 Egenprodusert fremstilling av det metodiske rammeverket – casestudie .....</i>	<i>40</i>
<i>Figur 10 Egenprodusert illustrasjon av den anvendte metodiske trianguleringen .....</i>	<i>47</i>
<i>Figur 11 Analysefunn - Eiendomsutviklers rolle .....</i>	<i>54</i>
<i>Figur 12 Analysefunn - Kommunens rolle .....</i>	<i>57</i>
<i>Figur 13 Analysefunn – Politikernes rolle .....</i>	<i>59</i>
<i>Figur 14 Analysefunn - Et enkelt avhengighetskart .....</i>	<i>61</i>
<i>Figur 15 Analysefunn - Faktorer som påvirker handlingsrommet til en eiendomsutvikler .....</i>	<i>62</i>
<i>Figur 16 Analysefunn – Innledende interaksjoner .....</i>	<i>65</i>
<i>Figur 17 Analysefunn - Flyten av beslutninger og handlinger over tid .....</i>	<i>66</i>
<i>Figur 18 Analysefunn – Enkelt sekvensdiagram med tilbakemeldingsløkke .....</i>	<i>67</i>
<i>Figur 19 Analysefunn - Utvidet sekvensdiagram med tilbakemeldingsløkker .....</i>	<i>68</i>
<i>Figur 20 Analysefunn - Utvidet sekvensdiagram med tilbakemeldingsløkker .....</i>	<i>69</i>
<i>Figur 21 Analysefunn - Stabiliserende tilbakemeldingsløkker .....</i>	<i>71</i>
<i>Figur 22 Analysefunn – Forsterkende tilbakemeldingsløkker .....</i>	<i>71</i>
<i>Figur 23 Analysefunn - Systemiske arketyper .....</i>	<i>73</i>

## TABELLISTE

---

<i>Tabell 1 Egenprodusert case-parametere .....</i>	<i>15</i>
<i>Tabell 2 Egenprodusert illustrasjon av organisasjonsarketyper .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabell 3 Intervjuobjektets rolle og case-tilhørighet .....</i>	<i>43</i>

## TERMINOLOGI

BEGREP	FORKLARING
Systemtenkning	En helhetlig tilnærming til analyse og problemløsning som betrakter systemer i sin helhet, inkludert alle komponenter og deres interaksjoner. Dette er spesielt verdifullt i komplekse situasjoner som byutvikling.
Bærekraftig utvikling	En utviklingstilnærming som sikrer at dagens behov dekkes uten å hindre fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine, med særlig vekt på miljømessige, sosiale og økonomiske faktorer.
Offentlig-privat samarbeid	Samarbeid mellom offentlige og private aktører for å finansiere eller gjennomføre offentlig nyttige prosjekter, som byfornyelse og infrastrukturutvikling.
Tilbakemeldingsløkker	Mekanismer i systemer hvor output fra et system blir tilbakeført som input, noe som kan forsterke eller stabilisere systemets oppførsel. Dette er sentralt for å forstå dynamikken i byutvikling.
Systemdynamikk	En tilnærming til å forstå oppførselen til komplekse systemer over tid, som involverer studiet av tilbakemeldingsløkker og tidsforsinkede effekter.
Fra individuelle aktører til systemer	Beskrivelsen av overgangen fra å betrakte individuelle enheter isolert, til å anse dem som deler av et større, integrert nettverk (system) hvor enhetene samhandler og påvirker hverandre.
Styringsmodeller	Refererer til de ulike metodene en organisasjon eller et system kan styres på, basert på dets struktur, politikk og prosesser, og hvordan disse modellene påvirker systemets effektivitet.
Fleksible styringsmodeller	Styringsmodeller som er adaptive og designet for å endres i takt med omstendighetene, slik at de bedre kan håndtere kompleksitet og usikkerhet i systemer. Dette er spesielt relevant i konteksten av byutvikling.
Den lærende organisasjon	En organisasjon som har utviklet evnen til kontinuerlig selvforbedring gjennom læring, tilpasning og innovasjon, basert på erfaringer og tilbakemeldinger fra omgivelsene.
Systemiske arketyper	Gjentakende atferdsmønstre som kan identifiseres og håndteres gjennom systemtenkning. Disse arketyper brukes til å forutsi og forstå utfall i komplekse systemer.

# 1 INNLEDNING

---

I dette kapittelet presenteres temaet for masteroppgaven: revitalisering av bysentra gjennom eiendomsutvikling, med et spesifikt fokus på norske småbyer. Gitt urbaniseringens globale rekkevidde og de spesifikke utfordringene norske bysentra står overfor, inkludert fraflytting og nedgang i økonomisk aktivitet, er denne oppgaven av vesentlig viktighet. Den søker å utforske hvordan strategisk eiendomsutvikling kan benyttes som et verktøy for å omdanne inaktive bykjerne til levende, bærekraftige bymiljøer.

Overordnet setter denne studien fokus på hvilken rolle eiendomsutviklere spiller i prosessen med å revitalisere bysentra og hvordan deres strategier og interaksjoner med andre aktører påvirker utfallet av disse prosjektene. Dette inkluderer mer spesifikke spørsmål om hvordan samarbeidet mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter kan maksimere suksessen til revitaliseringsprosjekter, og hvordan feedback fra samfunnet og markedet integreres i utviklingsplanene.

Studien benytter en kvalitativ forskningsmetode, hvor data hentes fra dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Dette gir en rik forståelse av de dynamiske interaksjonene som skjer i eiendomsutviklingsprosesser, samt innsikt i de strategiske og operasjonelle aspektene ved eiendomsutvikling.

Oppgaven følger en logisk struktur som begynner med en teoretisk gjennomgang av relevant litteratur, etterfulgt av en detaljert beskrivelse av metodevalg og gjennomføring av forskningen. Analyseresultatene presenteres deretter, før diskusjon og konklusjon trekker sammen trådene og reflekterer over hovedfunnene og deres implikasjoner for videre forskning og praksis innen urban eiendomsutvikling.

## 1.1 TEMA

Denne masteroppgaven fokuserer på urban eiendomsutvikling, med en spesiell vekt på revitalisering av inaktive bysentre. Gjennom studiet vil vi utforske de komplekse samspillene og avhengighetene som former bysentrenes overgang fra inaktivitet til dynamiske og bærekraftige urbane miljøer. Masteroppgaven baserer seg

gjennomgående på temaet «hvordan skape liv i døde bysentrum gjennom eiendomsutvikling?».

### **1.1.1 Bakgrunn og aktualitet**

Urbaniseringens tempo globalt har ført til økte utfordringer for bysentra rundt om i verden, inkludert Norge. I mange norske byer har en gang livlige handlegater og storgater blitt forlatt, noe som etterlater både kommunepolitikere og lokale aktører i søken etter løsninger. Utfordringene intensiveres av konkurranse fra netthandel og kjøpesentre, ofte med kommunal godkjenning, som bidrar til avtagende butikkaktivitet (*Vi leker ikke butikk*, 2018).

Denne utviklingen har resultert i at mange bysentre står overfor utfordringer som avfolking, konkurrerende handelsområder og en mangel på integrerte bo- og arbeidsplasser. Samtidig ser vi en voksende interesse for urbant liv blant befolkningen, noe som skaper en presserende etterspørsel etter innovative løsninger for bysentrum. Forskjellige forsøk på å revitalisere disse områdene har blitt gjort av innbyggere, utbyggere, sentrums- og næringsforeninger, gårdeiere og kommunale planleggere. Til tross for disse innsatsene, ser det ut til at de riktige verktøyene for å gjenskape vekst og utvikling mangler, spesielt når de handler isolert. Økende antall tomme butikkvinduer med gråpapir vitner om en svekket tro og vilje til investeringer (*Vi leker ikke butikk*, 2018).

Denne aktualiteten gjør det essensielt å forstå og utvikle effektive strategier for eiendomsutvikling som kan revitalisere disse områdene. Og fører til spørsmålet om konseptet om et livlig bysentrum er en utopisk ide, eller om det er behov for en radikal nytenking for å gjenopplive bykjernene.

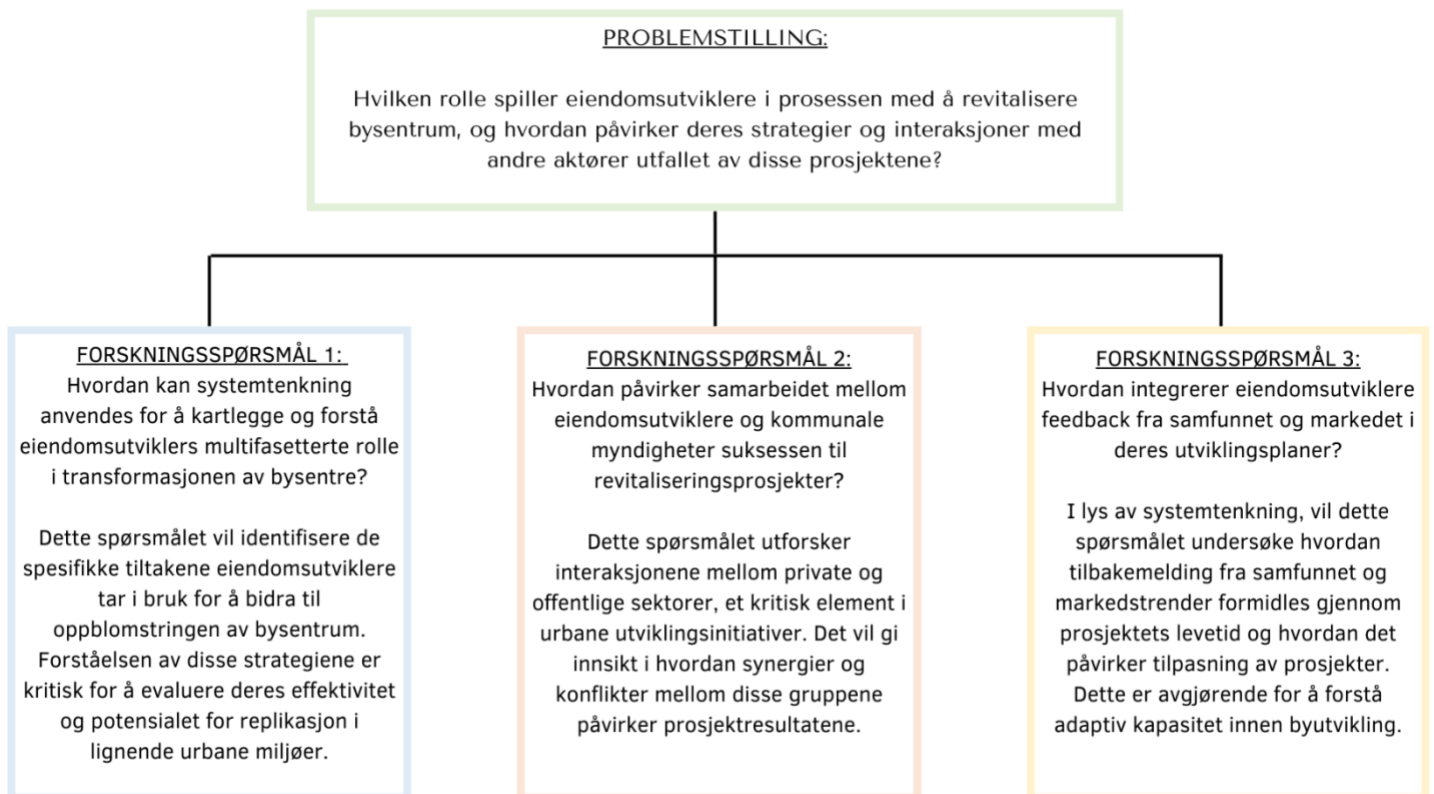
### **1.1.2 Avgrensninger**

Studien vil avgrense seg til norske mindre bysentra, og vil bruke case-studier fra utvalgte byer for å analysere suksessfaktorer og hindringer i revitaliseringsprosessen. Mens urban eiendomsutvikling er et bredt felt, vil fokus primært ligge på interaksjonen mellom eiendomsutviklere, kommunale myndigheter og lokale næringsliv. I denne oppgaven har vi valgt å avgrense til hovedsakelig bysentrum i Østfold, vedrørende Fredrikstad, Sarpsborg, Råde og Moss. Vi er kjent med området, og har en akademisk og profesjonell

bakgrunn med et nettverk i området, som vil bidra til at denne oppgaven kan utfylle sitt beste potensiale.

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Flere norske byer har de siste tiårene opplevd sentrumsdød som et resultat av endringer i byen. Sentrumsdød er et fenomen som rammer både større og mindre byer, og det skyldes flere faktorer, inkludert etableringen av kjøpesentre utenfor bykjernen, økningen av netthandel, mangel på boliger i selve sentrum og et generelt lite attraktivt sentrumsmiljø. Samtidig øker interessen for urbant liv, og den kommende eldrebølgen gjør at stadig flere er avhengige av å bo i nærheten av helsetjenester (NMBU, 2023, s. 26).



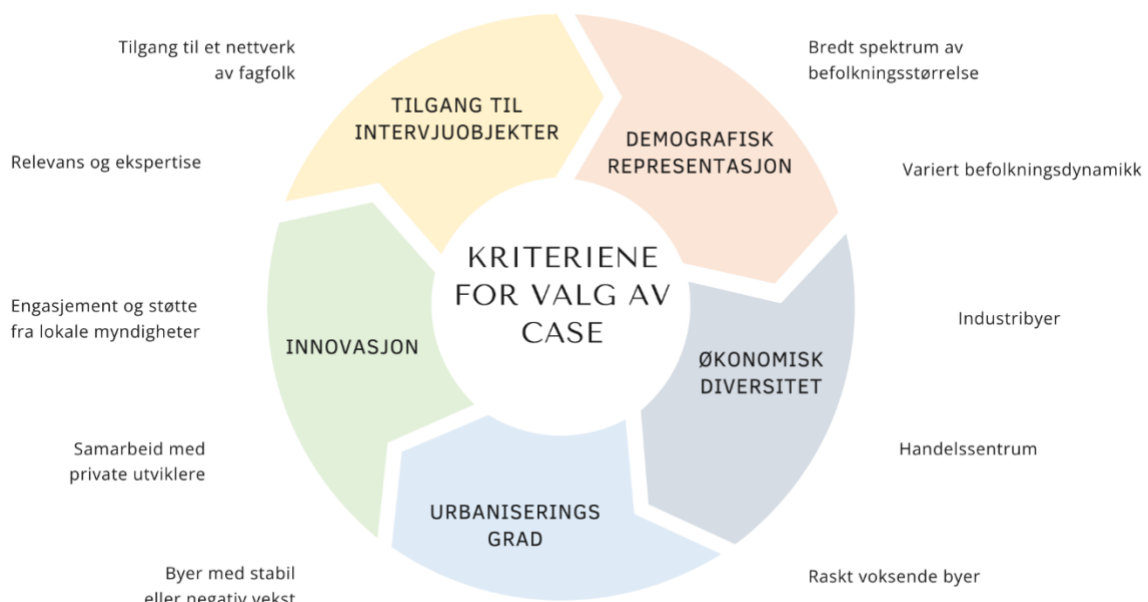
Figur 1 Egenprodusert illustrasjon - Problemstilling og forskningsspørsmål

Disse forskningsspørsmålene er nøye utformet for å belyse både de operasjonelle og samarbeidsmessige aspektene ved eiendomsutvikling i bysentrum. Ved å svare på disse spørsmålene vil oppgaven gi en detaljert analyse av hvordan eiendomsutviklere ikke bare bidrar til, men også former revitaliseringsprosesser. Problemstillingen tar sikte på å

styrke forståelsen av eiendomsutviklernes innvirkning på bysentrum gjennom deres strategiske og interaktive roller.

### 1.3 CASENE

Utvelgelsen av case er en avgjørende komponent i ethvert forskningsdesign hvor målet er å generere innsikt som er både dyp og generaliserbar. I denne delen av masteroppgaven vil vi belyse prosessen og kriteriene bak valget av case-studiene som benyttes for å utforske strategier for revitalisering av bysentre. Vi har kommet frem til en rekke kriterier for vårt utvalg av caseområder, som visualisert under i figur 2.



Figur 2 Egenprodusert illustrasjon av kriterier for valg av case

Valget av case er kritisk fordi det påvirker studiens validitet og dens mulighet til å bidra til eksisterende kunnskap på feltet. Yin argumenterer for at en systematisk tilnærming til

caseutvelgelse hjelper forskere med å maksimere det som kan læres innenfor praktiske grenser av studien (Yin, 2018).

#### 1.4 GEOGRAFISK AVGRENSNING

Denne oppgaven fokuserer på bysentra i kommunene Fredrikstad, Sarpsborg, Moss og Råde, valgt for deres sammenlignbare utfordringer og deres representasjon av småbyer i Norge. Disse kommunene, som alle ligger i Østfold fylkeskommune, tilbyr en rik blanding av historiske, industrielle, kulturelle og naturskjønne egenskaper fra Fredrikstads historiske rolle som festningsby, til Moss' industrielle arv, Sarpsborgs kulturliv og Rådes naturlandskap. For å enkelt kunne lokalisere hvor fokusområdene våre befinner seg i Norge, har vi fremstilt en illustrasjon som vist under i figur 3.



Figur 3 Egenprodusert illustrasjon av den geografiske avgrensningen

Den geografiske avgrensningen i denne masteroppgaven speiler et spekter av urbane landskap og eiendomsutviklingstrekk i Norge. Valget av disse byene sikrer at funnene kan

gi innsikt i lokale utfordringer så vel som bredere nasjonale trender, og potensielt tjene som en modell for lignende byer.

#### 1.4.1 Formålet med avgrensningen

Norske bysentra står overfor unike utfordringer som skyldes landets demografiske, klimatiske og økonomiske forhold. Eksempler inkluderer høy urbaniseringstakt sammenkoblet med strenge miljøreguleringer og en variert topografi som påvirker byutviklingen. Ved å fokusere på Norge, kan studien dra nytte av sammenlignbarhet mellom byene når det gjelder juridiske og politiske rammeverk. Dette gir en dypere forståelse av hvordan nasjonale politikker og reguleringer påvirker eiendomsutvikling og byfornyelse.

#### 1.4.2 Regional karakteristik

Den geografiske avgrensningen i denne oppgaven er i stor grad basert på eget bosted og kjennskap til kommunene (casene). Dette gir en unik mulighet til å utføre en detaljert

	FREDRIKSTAD	SARPSBORG	MOSS	RÅDE
TILGJENGELIGHET	Jernbane Havn	Jernbane E6 Havn	Jernbane E6 & Havn Flyplass	Jernbane E6 Flyplass
NÆRING	Tjenester og teknologi til produksjon.	Industri, landbruk, utvikling	Landbruk, industri, butikkhandel	Land- og skogbruk, industri og handel
DEMOGRAFI	85 230 innbyggere	59 771 innbyggere	52 051 innbyggere	7883 innbyggere
KJØPEKRAFT	ca. 700 000 kr median	ca. 700 000 kr median	ca. 700 000 kr median	ca. 600 000 kr median
BOLIGER	Eneboliger 19 003 Leiligheter 7 636	Eneboliger 13 295 Leiligheter 5 192	Eneboliger 9 086 Leiligheter 8 225	Eneboliger 2 471 Leiligheter 227
HISTORIE	Industriby 1800-tallet	Industriby 1800-tallet	Industriby 1800-tallet	Grunnlagt 1838

Tabell 1 Egenprodusert case-parametere (Fredrikstad kommune – lokalhistoriewiki.no, u.å.; Kommunefakta, u.å.; Moss kommune – lokalhistoriewiki.no, u.å.; Sarpsborg kommune - Tidslinje for Sarpsborgs historie, u.å.)

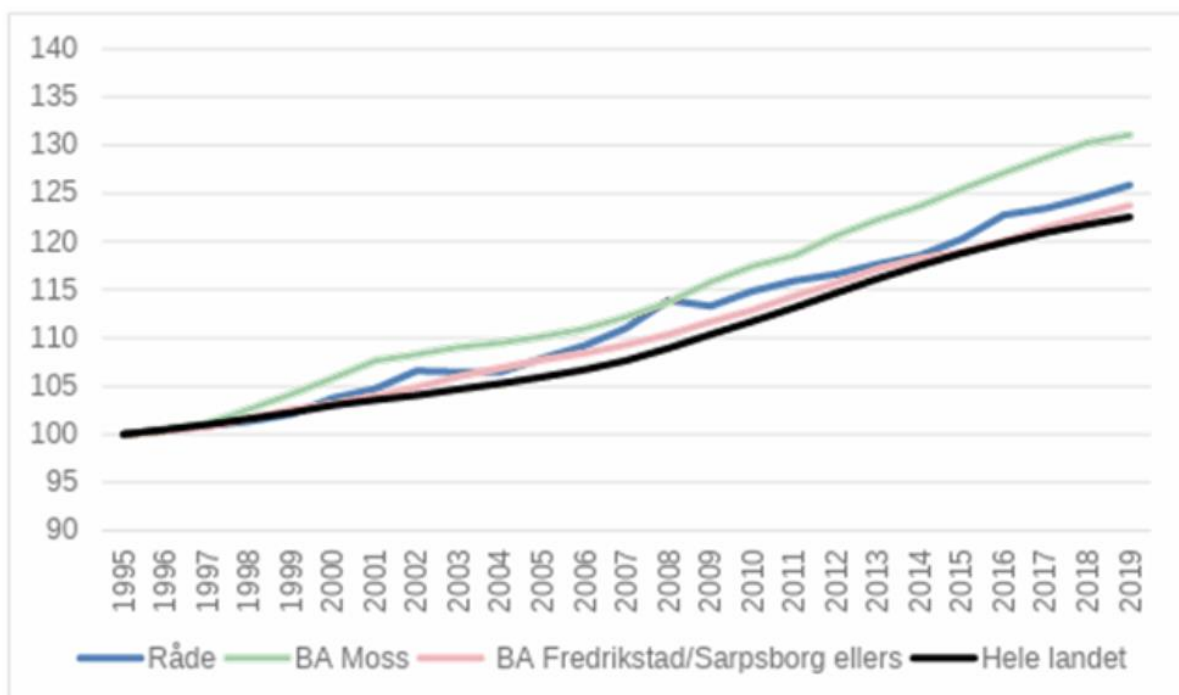


studie av Fredrikstad, Sarpsborg, Råde og Moss, da de alle ligger innenfor samme region i Østfold fylke.

Casene deler flere likhetstrekk når det gjelder beliggenhet, historie og demografi, som gjør dem velegnet for en sammenlignende analyse. For å forenkle sammenlikningsprosessen har vi utarbeidet en tabell, som vist i tabell 1 ovenfor, som viser til caseparameterne vi har valgt å vektlegge.

I tillegg til å tilhøre samme fylke, har kommunene også sammenlignbare variabler når det gjelder næring, infrastruktur, tilgjengelighet, helsevesen og andre samfunnstjenester. Denne likheten muliggjør en komparativ studie der casene kan relateres til hverandre og deres strategier for revitalisering av bysentrum kan undersøkes (NUPI, u.å.).

Ved å se på både likheter og ulikheter hos private- og offentlige aktører i casene, samt deres strategier for å revitalisere døde bysentrum, kan vi få et dypere innsikt i hvordan ulike tilnærminger påvirker byutviklingen og samfunnslivet lokalt. Dette vil legge grunnlaget for en grundigere analyse av de komplekse dynamikkene som påvirker disse byområdene.



Figur 4 Befolkningsvekst i Fredrikstad, Sarpsborg, Moss og Råde, hentet fra SSB

#### **1.4.2.1 Historie**

Casene har alle en rik historie knyttet til industriell utvikling og handel. Sarpsborg er for eksempel kjent for sin industrihistorie, spesielt knyttet til sagbruk og celluloseproduksjon (Borregaard, u.å.). Fredrikstad har også en lang historie som en viktig handelsby, med en velbevart gamleby som tiltrekker seg turister (*Visit Fredrikstad & Hvaler*, u.å.). Moss har vært sentral i utviklingen av norsk industri, spesielt knyttet til papirproduksjon (Moss kommune – lokalhistoriewiki.no, u.å.). Råde har også historiske røtter i jordbruk og industriell virksomhet (Hansen, 2003). Fra industribyer til handelssentra, reflekterer de valgte byene forskjellige økonomiske fokusområder.

#### **1.4.2.2 Næringsliv**

Selv om næringslivet i disse kommunene kan variere, har de alle en blanding av industriell-, kommersiell- og service-basert næring. Skogbruk, handel og turisme er vanlige elementer i næringslivet i disse kommunene. De kan også ha lignende utfordringer og muligheter når det gjelder å tiltrekke seg investeringer og utvikle lokalt næringsliv. Inkludering av både raskt voksende byer og de med stabil eller negativ vekst gir innsikt i forskjellige stadier av urban utvikling (Haabeth, O., 2017).

#### **1.4.2.3 Kultur**

Sarpsborg, Fredrikstad, Råde og Moss har alle et mangfoldig kulturliv og et aktivt samfunnsliv. Dette kan inkludere teater, musikk, idrett, festivaler og andre arrangementer som bidrar til lokal identitet og trivsel. De kan også ha lignende utfordringer knyttet til å opprettholde og styrke sitt kulturelle tilbud (Mølmen, T. 2022).

#### **1.4.3 Betydning for studien**

Geografisk avgrensning til Norge, og spesielt til et utvalg av byer med varierte karakteristikk, styrker oppgavens bidrag til forståelsen av urbant liv og eiendomsutvikling. Denne tilnærmingen sikrer at studien kan belyse innsikter som er både dyptgående og bredt anvendelige, noe som gir verdifulle bidrag til både teori og praksis innen eiendomsutvikling og urban planlegging.

## 2 FORSKNINGSLITTERATUR

---

I dette kapittelet vil vi utforske og definere de teoretiske rammene som er fundamentale for vår problemstilling om revitalisering av bysentrum gjennom eiendomsutvikling. Dette kapittelet er ikke bare avgjørende for å forankre vår forskning i et solid teoretisk fundament, men også for å sikre en dypere forståelse av de komplekse dynamikkene som driver suksessfull urban utvikling.

På internasjonalt plan finnes det et omfattende litteraturgrunnlag, og nasjonalt har det også blitt utført en viss mengde forskning (Burgess, E. W., 2008; Klinenberg, E. 2018; Omholt, T., 2009; Staff, S. A., 2010). Likevel mangler det norske studier som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

De tradisjonelle teoriene om faktorer som fremmer byvekst gir en viss innsikt i de dynamiske prosessene, men eiendomsaspektet blir sjelden tilstrekkelig belyst. Når vi ser på den eksisterende litteraturen om sentrumsutvikling i Norge, finner vi en rekke forskningsprosjekter og flere masteroppgaver (Omholt, T., 2009; Vaage, S., 2022). Likevel er det bemerkelsesverdig at eiendomsaspektet sjelden blir grundig utforsket i disse studiene.

### 2.1 EIENDOMSUTVIKLING

Eiendomsutvikling fungerer som en prosess bestående av flere faser. Et vesentlig aspekt i boken til Leikvam & Olsson er at eiendomsutvikling kan gi avkastning eller verdistigning. Det finnes ingen entydig definisjon på begrepet eiendomsutvikling, men vi velger å ta i bruk definisjonen gjort av Leikvam & Olsson i boken deres *Eiendomsutvikling*.

*“Å transformere areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning”*

(Leikvam & Olsson, 2022, s. 14).

Verdiskaping som oppstår ved eiendomsutvikling skjer ikke nødvendigvis gjennom et nytt, fysisk byggverk eller ombygging av et eksisterende bygg. Konseptutvikling eller planutvikling for et bygg eller et stykke areal kan bidra til denne verdiskapingen. Det vil si at de fysiske elementene i eiendomsutvikling ikke nødvendigvis er de viktigste, men kompetansen og kapasiteten som legges inn i prosjektet (Leikvam & Olsson, 2022, s. 15).

### **2.1.1 Eiendomsutvikler som by- og stedsutvikler**

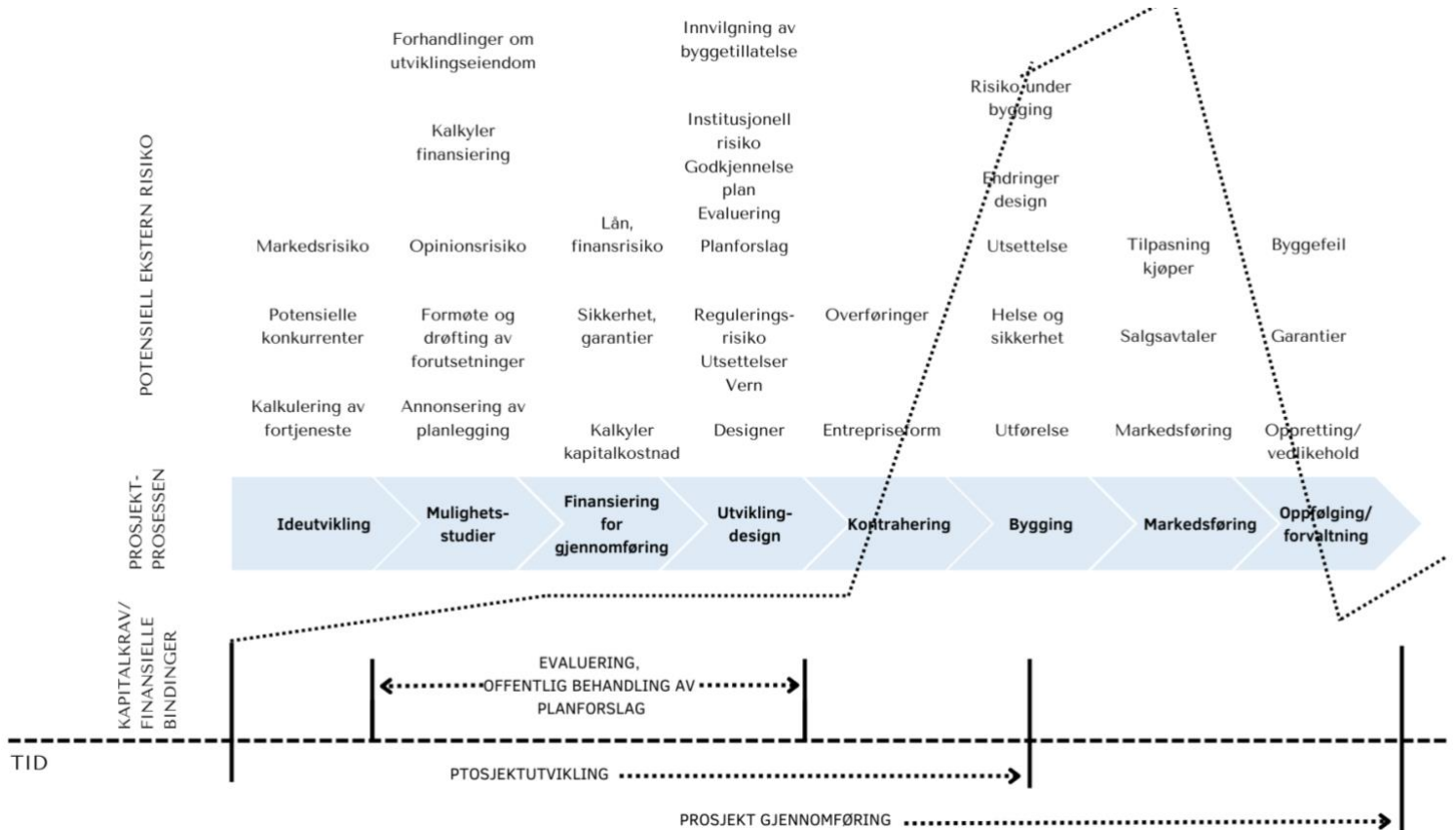
Eiendomsutvikling har som hovedmål å generere lønnsomhet i prosjektene sine. Likevel kan et eiendomsutviklingsprosjekt i stor grad omhandle flere temaer som utgjør en stor betydning for samfunnet. Slike temaer kan blant annet være hvem man bygger for, hvem utviklingen av området skal tjene og hvordan utformingen av offentlige arealer påvirker sosiale forhold (Ness & Øyasæter, 2021, s. 15). Dersom eiendomsutviklingsprosjektet berører disse temaene, brer det seg utover begrepet by- og stedsutvikling. Dette begrepet handler om tilrettelegging av byer med et stort fokus på innbyggernes liv og samfunnsinteresser som skal ivaretas. Det er mange flere aktører innenfor by- og stedsutvikling enn det er i ren eiendomsutvikling prosess.

*«Samarbeid mellom eiendomsutviklerne og offentlige myndigheter er helt sentralt for at eiendomsutvikling kan bidra til å skape merverdier for samfunnet generelt og ikke bare for det enkelte utviklingsprosjektet»*

(Ness & Øyasæter, 2021, s. 16)

En profesjonell eiendomsutvikler er seg bevisst i sin rolle som bidragsyter til by- og stedsutvikling. Dermed kan eiendomsutviklere gjennom sine prosjekter, både enkeltprosjekter og områdeutvikling, bidra til medvirkning av samfunnsmessige behov. Dette resulterer i attraktive områder, som blir en fortjeneste tilbake til eiendomsutviklerne. Økt attraktivitet og lønnsomhet i eiendomsutviklingsprosjekter kan skje gjennom etableringen av gode byrom og kvalitativt gode byggeprosjekter (Ness & Øyasæter, 2021, s. 16).

## 2.1.2 Prosess



Figur 5 Egenprodusert illustrasjon av Miles et al. sin åttetrinnsprosess.

Mike Miles beskrev eiendomsutvikling som en åttetrinnsprosess, fordelt utover en tidslinje bestående av prosjektevaluering, prosjektutvikling og prosjektgjennomføring (Miles et al., 2007, s. 7). Som figur 5 viser til, er eiendomsutvikling basert på en klar prosess. Eiendomsutvikleres rolle vil starte med idéutvikling som første trinn og jobbe med prosjektet i tidligfase, *prosjektutviklingen*. Dette arbeidet må sees på som en iterativ prosess hvor de tester ut, bearbeider, forkaster og igjen utvikler nye idéer for å oppnå det beste resultatet av et prosjekt. Prosjektutviklingen er av Børrud og Røsnes delt inn i fem faser (Børrud & Røsnes, 2016, s. 184):

1. Idé og initiering
2. Oppstart og kontekstforståelse
3. Utforskning av prosjektidé
4. Bearbeidelse av prosjektforslag
5. Vurdering av forhold i de tidligere faser som vil virke inn på mulighetene for gjennomføringen av prosjektet

Det neste steget i prosjektutviklingen er prosjektevalueringen. Denne fasen er planmyndighetenes ansvar, og er utenfor eiendomsutviklers prosjektkontroll. Det er i denne fasen prosjektforslaget skal måles opp mot den generelle samfunnsutviklingen for området, og ikke bare for egne interesser og resultater. Prosjektevalueringen skal resultere i en anbefaling for politisk behandling, og kan deretter bli et vedtak av en juridisk bindende plan som tillater gjennomføringen av prosjektet (Børrud & Røsnes, 2016, s. 241).

Prosjektgjennomføringen er den siste fasen i åttetrinnsmodellen til Miles, og spørsmålet når gjennomføringen starter kan være diskutabelt. Når den avsluttes er enklere å forholde seg til, da gjennomføringen avsluttes på det prinsippet at det ikke er mer å gjennomføre. Eksempelvis når byggingen er slutført og godkjent, og at utbygger kan realisere eiendommene til nye eiere.

## **2.2 BYUTVIKLING**

Byutvikling er en kontinuerlig prosess som finner sted i alle byer uavhengig av deres størrelse og geografiske plassering. Utviklingen skjer typisk i områder med et eget formål, og disse formålene er i stor grad avhengige av byens høye eller lave utbyggingspress. I et bysentrum, som ofte består av flere ulike eiere og eieforhold, er det en avgjørende faktor å ha klare planer som veileder utviklingen. Slike planer, som samfunns- og arealplaner, gir en klar retning for hvor ulike formål ønskes plassert, enten det gjelder fortetting, vern av eksisterende områder eller identifisering av nye utviklingsområder (Regjeringen, 2024).

Et grundig planarbeid i forbindelse med byutvikling fungerer som et effektivt verktøy for å legge til rette for bærekraftig vekst og utvikling, spesielt i mindre byer. Ved å ha klare planer på plass før utviklingen tar til, kan man unngå fragmentert utvikling. Dette kan redusere behovet for dispensasjoner og sikre en mer helhetlig og planmessig utvikling. For å oppnå dette er det avgjørende at kommunene har oppdaterte og helhetlige arealplaner. Et godt planarbeid kan også bidra til å fremme samarbeid mellom ulike aktører involvert i utviklingen, inkludert kommunen, grunneiere, næringsliv og innbyggere (Regjeringen, 2024).

### 2.2.1 Kommunens ansvar og roller

Kommunen har en sentral rolle som planmyndighet, og det påhviler dem ansvaret for å utvikle og opprettholde en oppdatert kommuneplan som består av både en samfunnsdel og en arealdel. Samfunnsdelen bygger mer på å beskrive kommunens samlede samfunnsmessige utfordringer og mål, og omfatter områder som folkehelse, næringspolitikk samt tiltak og strategier knyttet til barn, unge og voksne. I arealdelen av kommuneplanen fastsettes de konkrete arealformålene, og det spesifiseres hvilke områder som skal reserveres til ulike formål. Sentralt i arealdelen er bysentrum, som defineres med egne målsettinger og retningslinjer for fortetting, miljøhensyn og bærekraftig utvikling (Regjeringen, 2024).

I tillegg til kommuneplanen forekommer det også detalj- og områderegeringsplaner. Disse planene er mer detaljerte og fokuserer på spesifikke områder innen kommunen, og angir retningslinjer for både vern og bruk av disse områdene. Reguleringsplanene vedtas av kommunen, men både private og offentlige aktører kan være involvert i utarbeidelsen av dem. Disse planene er viktige verktøy for å sikre at arealbruk og utvikling i kommunen skjer i samsvar med overordnede mål og retningslinjer, samtidig som de tar hensyn til lokale behov og utfordringer (Regjeringen, 2024).

### 2.3 SENTRUM

Hovedfokuset i denne oppgaven er revitalisering av døde bysentrum. Det var et pågående prosjekt tilbake i 2016-2018 ved navn «Levende lokaler», som var et pilotprosjekt med sikte på å forebygge og bekjempe sentrumsdød i norske bysentrum gjennom aktivisering av tomme lokaler (Vestbye, 2018). Et dødt bysentrum er ingen entydig definisjon, men det baserer seg på flere faktorer som blant annet tomme lokaler og lite mennesker. Vestbye skriver i sin rapport at både offentlige myndigheter og næringsdrivende er bekymret over at «hjertet i byen» har mer hvilepuls enn å være et pulserende sentrum. Videre skriver hun at det ikke er rart at kommuneplaner og strategiske sentrumsplaner har «levende sentrum» som en målsetting (Fredrikstad kommune, 2019; Moss kommune, 2015; Råde kommune, 2015; Sarpsborg Kommune, 2015) og med en lang rekke tiltak som man håper skal bidra til å snu utviklingen (Vestbye, 2018).

Kjøpesenter utenfor byer var under sterk utbygging på tiden hvor boliger og fortetting i sentrum stod i fokus. Det å trekke handelsmulighetene utenfor bykjernen ga menneskene et økt behov for bil som fremkomstmiddel, og et mindre behov for å ferdes i sentrum. Tilbake i 1999 ble det en rikspolitisk bestemmelse om midlertidig etableringsstopp for kjøpesentre utenfor sentrale byer og tettsteder (Regjeringen, 2004). Knut Arild Hareide skrev at sentrale områder i både byer, tettsteder og lokalsamfunn spiller en vesentlig rolle som møteplasser for befolkningen, kulturelle arrangementer, handel og annen forretningsvirksomhet. Han mente at ved å øke aktiviteten i disse sentrene kan vi oppmuntre til bruk av miljøvennlig transport og sikre at alle samfunnsgrupper har enklere tilgang til et mangfold av varer og tjenester. Hareide skrev videre at det overordnede målet på lang sikt er å fremme en mer bærekraftig og robust utvikling av byer og tettsteder (Regjeringen, 2004).

Selv om kjøpesenterstoppen trådte ut av kraft tilbake i 2004, ligger politikken bak det fast. Vestbye skrev i sin rapport at dagens sterke fokus på bysentrum har to klare årsaker. For det første er det et overordnet mål for alle kommuner å oppnå attraktivitet for å tiltrekke seg innbyggere, næringsliv og besøkende. En levende og dynamisk by eller tettsted utgjør en av hovedforutsetningene for å lykkes med dette målet. Byens betydning i regionen er av avgjørende betydning for å opprettholde verdiskaping og øke attraktiviteten til området. For det andre har miljøhensyn ført til at fortetting og sentralisering av aktiviteter og funksjoner i bysentrum har blitt et sentralt mål i dagens planlegging. Dette skyldes behovet for å redusere miljøpåvirkningen og fremme bærekraftig utvikling i byer og tettsteder (Vestbye, 2018).

Sentrale byområder har vært preget av tomme lokaler og lav aktivitet, noe som har vært bekymringsfullt for offentlige myndigheter og næringsliv. Dette har ledet til økt fokus på å fremme levende sentrum som en viktig målsetting. Historisk sett har utviklingen av kjøpesentre utenfor bysentrum og midlertidig stopp for nye slike senter utenfor sentrale områder satt fokus på behovet for å revitalisere sentrale områder. Dagens politikk og planlegging legger vekt på å øke aktiviteten i bysentrum for å fremme bærekraftig utvikling og miljøvennlig transport. Samlet sett understreker studien betydningen av livskraftige bysentrum som sentrale møteplasser for samfunnet, kultur og næringsliv.



### **2.3.1 Kjøpesentermodellen**

I 2013 ble det initiert et samarbeid i Fredrikstad kommune med det overordnede formålet å fremme arbeidsplassutviklingen i Nedre Glomma-regionen. Dette partnerskapet involverte Fredrikstad kommune, Fredrikstad Næringsforening og flere av de fremste gårdeierne i kommunen (Regjeringen, u.å). Sentralt i dette samarbeidet var etableringen av en sentrumsleder, som skulle fungere som et bindeledd mellom private og offentlige aktører i kommunen.

Sentrumslederens mandat inkluderte å forenkle samarbeidet mellom ulike interessenter i kommunen og å fremme Fredrikstad som et enhetlig handelsområde, på et tilsvarende vis som et stort kjøpesenter. Dette involverte blant annet et ønske om implementering av felles åpningstider for butikkene, utforming av tilgjengelighetsløsninger og utvikling av parkeringspolitikk som fremmer miljøvennlig transport til sentrum. Disse initiativene ble nevnt og støttet på regjeringnivå som et ledd i å fremme bærekraftig byutvikling (Regjeringen, u.å).

### **2.3.2 BID- og SID-modellen**

BID-modellen (Business Improvement District) og SID-modellen (Special Improvement District) representerer to strategier for urban utvikling og sentrumsstyring, med fokus på forbedringer gjennom kollektive tiltak og finansiering fra lokale virksomheter og eiendomseiere. Disse modellene er typisk anvendt i urbane områder for å øke attraktiviteten og den økonomiske aktiviteten i sentrumsområder eller viktige handelsdistrikter. Her følger en oversikt over hver av modellene:

BID-modellen er definert som et område der eiendoms- og næringsdrivende betaler ekstra avgifter for å finansiere forbedringer. Dette øker områdetts kommersielle levedyktighet og sikkerhet (Johnson & Manville, 2018). Eiendomsutviklere er nøkkelspillere i BID ved å finansiere og lede prosjekter som forbedrer infrastruktur og estetikk, noe som understreker deres rolle i å styrke hele områdetts system (Baxter & Jack, 2008).

SID-modellen utvider BID ved å inkludere boligområder og finansiere bredere prosjekter som sosiale programmer og miljøtiltak (Williams, 2017). Eiendomsutviklere bidrar her

med mer integrerte prosjekter, og deres evne til å koordinere med diverse samfunnsgrupper er avgjørende (Thompson, 2020).

Begge modellene krever dyktighet i forhandling og samarbeid fra eiendomsutviklernes side, og er eksempler på hvordan systemtenkning kan anvendes praktisk for å adressere komplekse urbane utfordringer (Senge, 2006). Ved å benytte BID og SID, kan eiendomsutviklere skape større økonomisk, sosialt, og kulturelle verdier, og bidra til mer dynamiske og bærekraftige bysentre (Newman & Smith, 2016).

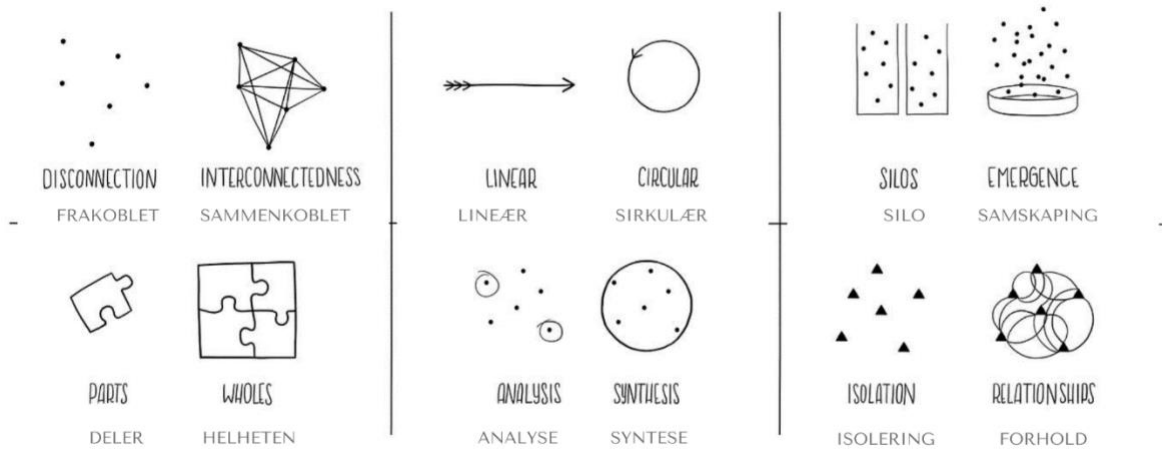
## **2.4 SYSTEMTENKNING**

Systemtenkning er en disiplin som ser på systemer som sammensetninger av interrelaterte deler som ikke bare påvirker hverandre, men også virker sammen. Dette perspektivet hjelper å identifisere mønstre, strukturer og tilbakekoblings-mekanismer for å forstå hvordan et system fungerer over tid. Spesielt innen by- og eiendomsutvikling, ser man på de involverte aktørene som deler av et intrikat system, hvor ikke en aktør står alene, men alle er forbundet og gjensidig avhengige av hverandre. Ved å benytte systemtenkning, kan man bedre identifisere suksessfaktorer for å forstå eiendomsutviklers rolle i å revitalisere og tilføre liv til forlatte bysentrum.

I dette delkapittelet vil systemtenkning, forankret i organisasjonsutviklingsteorien, gi oss verktøyene til å forstå disse komplekse sammenhengene. Årsakssammenhenger innen systemtenkning gir en dypere forståelse av hvordan ulike faktorer og handlinger påvirker hverandre og utfallet av byutviklingsprosesser. Ved hjelp av systemkartlegging kan eiendomsutviklere identifisere og visualisere elementer og deres forbindelser i det urbane systemet som illustrert i figur 6. Figuren viser til hvordan prinsippene i systemtenkning tar oss fra enkelte elementer til en sammenheng. Denne kunnskapen er viktig for fremtidig utforming og gjennomføring av strategier som effektivt kan transformere og puste nytt liv i sentrumsområder.

Videre vil systemtenkning bidra til å forstå og illustrere eiendomsutviklers rolle i å transformere bysentrum, gjennom diagrammer og modeller som illustrer kompleksiteten og samspillet.

## PRINSIPPER FOR SYSTEMTENKNING



Figur 6 Egenprodusert illustrasjon av systemtenknings-prinsipper, inspirert av (Acaroglu, 2024)

### 2.4.1 Fra byråkratisk hierarki til fleksible styringsmodeller

Organisasjonsteori har hatt sin fremvekst fra inngangen av 1900-tallet, hvor byråkratisk hierarki, klare organisatoriske linjer og arbeidsdeling/spesialisering definerte den klassisk strukturelle tenkingen (Klev & Levin, 2010, s.26). Den industrielle revolusjonen førte til nye utfordringer og muligheter organisatorisk, samt at behovet for rasjonell statsforvaltning av nasjonalstater la grunnlaget for det vi i dag kjenner som den klassiske organisasjonsteori. Det var fagmannen Frederick Taylor som introduserte og argumenterte for prinsipper om forbedring av bedrifters effektivitet og fortjeneste med boken «principles of scientific management» (Klev & Levin, 2010, s. 27). Taylor satte søkelyset på systemforståelse og skisserte tids- og bevegelsesstudier som metode for å studere hver minste lille arbeidsoperasjon i et system, slik at den mest effektive utførelsen kunne defineres. Sammen med det som i dag er kjent som *fordismen*, etter Henry Ford, ga denne tilnærmingen store økonomiske gevinster, hvor resultatet ble produksjonsorganisasjoner der mennesker ble utskiftbare brikker (Klev & Levin, 2010, s.27). I dag ser man en tydelig fremvekst av flere agile styringsmodeller i det private, og eiendomsutviklere har stort sett beveget seg bort fra de rigide byråkratiske modellene i motsetning til det offentlige. Evnen til å være mer fleksibel i tilnærmingen er blitt et behov

i møte med den raske endringen vi møter i samfunnet og urbanisering og det setter systemtenkning på agendaen.

En annen bærebjelke i organisasjonsteorien er byråkratiet, som i dag for mange er synonymt med manglende effektivitet. I sin ideelle form er byråkrati upersonlig og rasjonelt, basert på regler i stedet for slektskap, vennskap eller patrimonial eller karismatisk autoritet» (Rockmann, 2024). Klev og Levin insinuerer at byråkratiet anses som en av de sterkeste motsetningene til endring og endringsprosesser som sådan (Klev & Levin, 2010, s.28) og det reiser spørsmål om hvordan det påvirker sentrumsutvikling sett som system. Det er ikke så overraskende om en løfter blikket og ser mot definisjonen som lyder som følger: «Byråkrati er en spesifikk form for organisasjon som er definert av kompleksitet, arbeidsdeling, varighet, profesjonell ledelse, hierarkisk koordinering og kontroll, streng kommandokjede og juridisk myndighet. Den skiller seg fra uformelle og kollegiale organisasjoner.

Max Weber beskrev disse prinsippene som et fremskritt, i motsetning til den regjerende praksisen på slutten av 1800-tallet, bestående av nepotisme, korrupsjon, tilfeldig skjønn og inkompetanse. Byråkratiet skal behandle saker etter lovverk og sikre at alle får lik saklig behandling, være upartisk, objektiv og forutsigbar (Klev & Levin, 2010, s.28). Mens private eiendomsutviklere har nytt friheten av å utvikle en mer smidig og innovativ tilnærming til byutvikling, ser vi at offentlig sektor fremdeles har noen utfordringer i arbeidet med å følge etter. Byplanleggingen i dag er ifølge Gleeson, tidligere leder for Dublins byplanleggingskontor, preget av en topptung styringsmodell, hvor beslutninger ofte tas på manglende kunnskapsgrunnlag. Som Klev og Levin mener også han at våre planlegningsinstitusjoner er for rigide, hvor kostnadseffektivitet settes foran andre hensyn (Poulsen, u.å.). Med andre ord, så ligger forskjellen i ansvarlighetsstrukturene; hvor private sektor svarer til investorer og marked, mens offentlig sektor ofte er låst til utdaterte prosesser og regler som hindrer innovasjon som kreves i systemtenkning (Grant, D. S., 2016; Mackiewicz, K., 2016).

#### **2.4.2 Systemtenkningens rolle**

Både Meadows og Senge legger vekt på systemtenkningens rolle i å bygge organisasjoner og samfunn som er motstandsdyktige og kapable til å lære og utvikle seg. Dette gir

eiendomsutviklere verktøy for ikke bare å reagere på utfordringer, men også for å proaktivt forme byutviklingen gjennom å forstå og implementere prinsippene for systemtenkning (Meadows, 2008, s. 145; Senge, 2006, s. 58). Dette perspektivet forandrer hvordan vi oppfatter og interagerer med urbane omgivelser, og understreker betydningen av dynamiske interaksjoner og tilbakemeldingsløkker.

Forståelsen av tilbakemeldingsløkker er sentral, da disse tillater oss å observere, forstå og endre urbane systemer for å fremme positive endringer. Å forstå disse dynamikkene er avgjørende for å håndtere og påvirke urbane systemer på en måte som fremmer bærekraft.

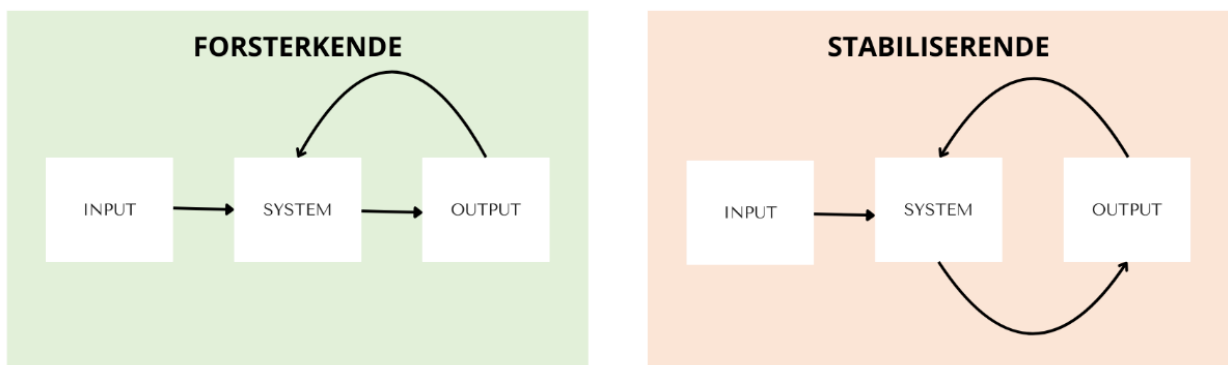
Tilbakemeldingsløkker, både stabiliserende og forsterkende, beskrives av Meadows som kritiske komponenter i systemtenkning for å håndtere og balansere systemers dynamikk (Meadows, 2008, s. 98). Senge understreker også viktigheten av systemisk tenkning for å forstå og håndtere komplekse og sammenkoblede problemer, som ofte er tilfelle i urbane utviklingsprosjekter (Senge, 2006, s. 71). Eiendomsutviklere må vurdere både forsterkende og balanserende sløyfer for å oppnå langvarige resultater.

Meadows beskriver systemer som samlinger av 'aksjer' – grunnleggende elementer som kan variere fra vann i et badekar til kundesamtaler i et firma. Disse aksjene påvirkes og endres over tid av diverse 'strømmer', som kan være inn- eller utgående, slik som vekst av trær eller salg av varer. Forståelsen av hvordan aksjene endres gjennom disse strømmene, og tempoet i disse endringene, er essensielt for systemtenkere (Meadows, 2008, s. 27).

Forestille deg at et system er som et badekar fylt med vann. Her er vannet i badekaret som "aksjer" – det grunnleggende som systemet består av, og det kan være hva som helst, som antall telefoner i en butikk eller antall trær i en skog. Når du åpner kranen og vann renner inn, eller når du trekker ut proppen og vann renner ut, så er det som "strømmer" – tingene som får mengden av det grunnleggende i systemet til å endre seg. I en butikk, kan det være nye kunder som kommer inn (kranen som åpnes) eller kunder som slutter å handle der (proppen som trekkes ut). Å forstå hvordan og hvor fort disse endringene skjer – som hvor raskt badekaret fylles eller tømmes – hjelper de som studerer systemer til å forstå hvordan de kan påvirke eller endre dem.

I figur 7 visualiserer vi forskjellen på de to type tilbakemeldingsløkkene. Stabiliserende sløyfer bidrar til å opprettholde systembalansen ved å justere og korrigere avvik fra ønsket tilstand, noe som er kritisk for eiendomsutviklere som ønsker å skape stabile og attraktive bymiljøer. Forsterkende sløyfer, derimot, kan enten fremme vekst eller forårsake ødeleggelse, og krever derfor nøye overvåking og styring (Meadows, 2008, s. 98).

## TO TYPER TILBAKEMELDINGSLØKKER



Figur 7 Egenprodusert illustrasjon av forsterkende og stabiliserende tilbakemeldingsløkker i et system, inspirert av (Fitzgibbons, 2019).

### Forsterkende tilbakemeldingsløkker i urbane systemer

- **Definisjon:** I en urban kontekst tilsvarer forsterkende tilbakemeldingsløkker de positive tilbakemeldingsløkkene som kan akselerere endringsprosesser innen byutviklingen.
- **Funksjon:** Disse sløyfene kan øke effekten av en endring, som for eksempel når økt tilgjengelighet til offentlig transport fører til høyere eiendomspriser i nærheten av nye stasjoner, noe som igjen kan stimulere ytterligere urban utvikling og kommersiell aktivitet i området.

- **Betydning:** Forsterkende sløyfer spiller en kritisk rolle i urbane systemer der dynamisk endring er nødvendig, for eksempel under utviklingen av nye teknologier i smarte byer eller når man må reagere raskt på markedsdynamikk som påvirker boligmarkedet eller næringslivet.

### Stabiliserende tilbakemeldingsløyfer i urbane systemer

- **Definisjon:** I urbane systemer fungerer balanserende tilbakemeldingsløyfer som negative tilbakemeldingsløyfer, som hjelper til med å regulere og stabilisere bymiljøet.
- **Funksjon:** Disse sløyfene arbeider for å opprettholde en balanse i bysystemet, for eksempel ved å justere transporttilbud basert på trafikk tetthet eller ved å regulere boligpriser gjennom byplanleggingspolitikk.
- **Betydning:** Balanserende sløyfer er avgjørende i urbane systemer for å sikre langvarig stabilitet og levedyktighet, noe som er nødvendig for å unngå overbelastning og forvalte ressurser effektivt.

Systemtenkningens styrke ligger også i dens evne til å integrere lærdom fra både feil og suksesser for å bygge motstandsdyktighet og evne til å lære og utvikle seg. Dette er spesielt relevant for eiendomsutvikling i sentrumsområder, hvor komplekse interaksjoner mellom ulike aktører og faktorer krever en dypere forståelse av både muligheter og begrensninger (Meadows, 2008, s. 145).

Ved å integrere disse prinsippene kan eiendomsutviklere spille en avgjørende rolle i å forme bysentrum til å bli mer dynamiske, bærekraftige og levende steder som fremmer sosial, økonomisk og miljømessig velferd. Dette integrerte perspektivet fra både Meadows og Senge tilbyr en dyptgående forståelse av hvordan systemtenkning kan anvendes praktisk i eiendomsutvikling for å oppnå varige og positive endringer.

### 2.4.3 Fra individuelle aktører til systemer

I dette delkapitlet av masteroppgaven utforsker vi hvordan prinsippene for systemtenkning kan anvendes av eiendomsutviklere for å revitalisere bysentrum.

*«Et system er en sammenkoblet samling av elementer som er koherent organisert på en måte som oppnår noe.»*

*(Meadows, 2008, s. 11).*

Donella H. Meadows, forfatter av "Thinking in Systems", gir en grundig innføring i hvordan systemtenkning kan anvendes på globale problemer, en tilnærming som også kan overføres til urban eiendomsutvikling (Meadows, 2008, s. 11).

Hvis vi ser nærmere på definisjonen, ser vi at et system består av tre komponenter: elementer, samspill og en funksjon/mål. Med andre ord, et system er ikke bare en tilfeldig samling av ting, men må ses som en helhetlig enhet der delene arbeider sammen for å oppnå et bestemt resultat (Meadows, 2008).

Systemer er komplekse sammenkoblede nettverk av komponenter eller egne systemer som sådan, som samhandler og påvirker hverandre, og de finnes overalt rundt oss. Kroppen vår er et system, familien, skolen og regjeringen er et system. Det finnes likeså systemer i et system; cellene i kroppen vår til eksempel, eller et tre i skogen, eller et team på en arbeidsplass er et system i et system (Humber, 2023).

Det som er helt sikkert, er at vi i dag lever i en verden full av mangfoldige systemer, som er en gitt kontinuerlig tilstedeværelse i hverdagen vår. Kompleksiteten er nokså overveldende å tenke på, og kan være grunnen til at vi har redusert evnen vår til å gjenkjenne de som sådan (Humber, 2023). Eiendomsutviklere har tradisjonelt sett, blitt sett på som en isolert aktør med hovedfokus på økonomisk avkastning. Ved å skifte perspektiv, gjennom anvendelse av systemtenkning, vil vi kunne se at eiendomsutviklere kun er en del av et mye større urbant økosystem og vi kan bedre forstå deres rolle i å revitalisere døde bysentrum.

Gjennom systemtenkning kan vi utforske hvordan individuelle eiendomsutviklere kan samarbeide mer effektivt. Videre kan bruk av interaksjonsdiagrammer være en verdifull



metode for å visualisere og forstå hvordan de ulike aktørene innen et urbant økosystem kommuniserer og samhandler. Slike diagrammer kan klargjøre roller, ansvar og innflytelse blant aktørene, noe som kan føre til mer målrettede og koordinerte tiltak for å revitalisere bysentrum. Denne tilnærmingen vil ikke bare fremme en dypere forståelse av det urbane økosystemet, men også understreke behovet for integrert og tverrfaglig samarbeid for å oppnå bærekraftig urban utvikling.

#### **2.4.4 Komplexitet og samspill**

Systemtenkning er en tilnærming som hjelper å forstå komplekse systemer, ved å se på samspillet mellom delene, heller enn å isolere dem. En kan også si at et system er mer enn summen av sine deler, og ofte er det de minst åpenbare funksjonen i systemet som kan vise seg å være den dominerende faktoren som påvirker systemets adferd (Meadows, 2008, s.188).

Sentrumsutvikling som sådan, involverer en rekke aktører, og deres unike rolle i revitaliseringen av bysentrum vil komme bedre frem, i lys av systemtenkning. Revitalisering inkluderer blant annet eiendomsutviklere, kommunale planleggere, næringsliv, foreninger og lokalsamfunn. Systemtenkningsbrillene gir private eiendomsutviklere en ny rolle i sentrumsutvikling, som en nøkkelaktør i et mye større urbant system. Denne linsen kan legge til rette for bedre samhandling i samsvar med den systematiske tilnærmingen, hvor en oppnår en dypere forståelse av relasjoner og sammenhenger i det store systemet, hvor alle er et element med tilhørende funksjoner.

Evnen til å se mønstre, sammenhenger og dynamikker i systemet, er like relevant for by- og eiendomsutvikling som for helsevesenet, organisasjonsutvikling og forsynings-systemer og ved å anvende systemtenkning, vil man kunne utforske hvordan alle aktører samhandler. Målet bør jo være å avdekke egenskaper i systemet og samspillet som ikke kan forutses ved å kun se på hver enkelt aktørs rolle isolert.

For å illustrere de komplekse samspillene som finner sted i moderne bysentrum, kan visualiseringsteknikker som nettverksdiagrammer eller interaksjonskart være effektive. Disse verktøyene kan klargjøre hvordan forskjellige aktører påvirker hverandre og bidra til en dypere forståelse av urbane økosystemer.

### 2.4.5 Den lærende organisasjon

W. Edward Deming, Peter Senge og Donella Meadows er i nyere tid blitt tre viktige bidragsytere i utviklingen og formidlingen av prinsippene bak systemtenkning, og deres arbeid er fremdeles høyst aktuelt i organisasjoner, ledelse og i samfunnet.

I boken "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization," utforsker Senge hvordan organisasjoner kan lære å skape meningsfulle resultater gjennom systemtenkning og læring (Senge, 2006). Ved å overføre dette konseptet til sentrumsutvikling, ser man at sentrumsutvikling ikke er en serie av individuelle prosjekter, men et komplekst system der eiendomsutviklere, byplanleggere, næringsdrivende og lokalsamfunn skaper resultater, som er større enn summen av hvert enkeltes bidrag.

Ved å etablere en forståelse for at eiendomsutviklere er en av mange elementer i et system som samhandler for å oppnå målet om å revitalisere døde bysentrum, anerkjenner vi også at de er del av en udefinert organisasjon. I tillegg til Meadows, tilbyr Peter Senge i "The Fifth Discipline" en forståelse av hvordan lærende organisasjoner kan anvende systemtenkning for å skape bærekraftig vekst og endring. Senge fokuserer på hvordan organisasjoner kan utvikle en kultur der kontinuerlig læring og forbedring er kjernen (Senge, 2006, s. 57). Dette er særlig relevant for eiendomsutviklere som arbeider med å revitalisere bysentrum, hvor evnen til å lære fra miljøet og tilpasse strategier dynamisk kan skape mer levende og bærekraftige urbane rom.

Peter Senge fremmer konseptet om den lærende organisasjon innenfor rammene av systemtenkning og han introduserer fem disipliner som er vitale for å konstruere en organisasjon som kontinuerlig lærer (Senge, 2006, s.6). Senges fem disipliner for den lærende organisasjon er: personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, teamlæring og systemtenkning (Senge, 2006) og ved å mestre disse fem disiplinene i sentrumsutvikling, vil en ny kultur vokse frem, hvor alle aktører er engasjerte i en kontinuerlig læringsprosess.

For å oppnå dette innebærer det at alle utvikler en dypere forståelse av hvordan enkelte handlinger påvirker det kollektive. Gleeson introduserer også et systemperspektiv for











byutvikling med tyngde på kartlegging av behov før beslutninger tas, med medvirkning og sosial innovasjon i fokus (Poulsen, u.å.). Resultatet av denne praksisen vil som innledningen viser til, gi ekstraordinære resultater, hvor teamlæring fører til nye innovative løsninger den enkelte ikke kunne ha levert alene.

Vi alle har en gang vært del av et fantastisk team, som samhandlet og leverte ekstraordinært. Medlemmene av denne gruppen stolte ikke bare på hverandre, men de komplimenterte hverandres styrker og kompenserte for hverandres svakheter, da de hadde samme mål om å levere resultater som var større enn dem selv. Dette teamet startet ikke som et fantastisk team, de lærte å skape de ekstraordinære resultatene sammen. Dette er det Senge kaller en lærende organisasjon, de lærte av hverandre og vokste sammen (Senge, 2006, s.4).

Systemtenkning er en verdifull tilnærming for å forstå kompleksitet og samspill i dagens verden, og den kan hjelpe oss med å løse utfordringer mer helhetlig og bærekraftig. For eiendomsutviklere som arbeider med å revitalisere bysentrum, spiller også organisasjonslæring en viktig rolle. Dette kan illustreres ved å vise hvordan lærende organisasjoner innen eiendomsutvikling ikke bare tilpasser seg, men også proaktivt former byutviklingsprosjekter ved å integrere feedback og nye innsikter for kontinuerlig forbedring.

#### **2.4.5.1 Arketyper og systemtenkning**

I delkapitlet "Fra individuelle aktører til systemer" undersøker vi hvordan systemtenkning kan benyttes til å revitalisere bysentrum ved å betrakte det urbane systemet som en organisasjon. I dette delkapitlet utforsker vi arketyper i organisasjoner som en viktig komponent av systemtenkning, spesielt innen konteksten av urban eiendomsutvikling. For å enklere fremstille organisasjonsarketyperne har vi valgt å illustrere arketyperne med en kort forklaring slik som under i Tabell 2.

	ARKETYPE	BESKRIVELSE
	<b>Reparasjoner som mislykkes</b>	Kortsiktige løsninger som fører til ytterligere problemer over tid.
	<b>Bytte av byrde</b>	Avhengighet av kortsiktige løsninger som undergraver langsiktige løsninger.
	<b>Mål som forskyves</b>	Gradvis senking av målstandarder i møte med utfordringer.
	<b>Undergraving av overordnet mål</b>	Når handlinger for å oppnå et delmål undergraver et overordnet mål.
	<b>Opptrapping</b>	Konkurransen hvor motstandere stadig øker innsatsen.
	<b>Suksess til den vellykkede</b>	Når vinnere fortsetter å vinne og taperne taper mer.
	<b>Vekstgrenser</b>	En prosess som selvforsterker og fører til akselererende vekst eller ekspansjon.
	<b>Grenser for vekst</b>	Vekst som er begrenset av manglende investering i støttende kapasitet.
	<b>Tragedien ved fellesressursene</b>	Overforbruk av en delt ressurs til den blir ødelagt.
	<b>Balanseringsprosess</b>	Justering av atferd basert på forsinket tilbakemelding.

Tabell 2 Egenprodusert illustrasjon av organisasjonsarketyper inspirert av Peter M. Senge (2006)

Organisasjonsarketyper representerer gjentakende atferdsmønstre som kan forutsi hvordan en organisasjon reagerer på forskjellige utfordringer og situasjoner. Denne forståelsen kan gi verdifull innsikt i de dynamikkene som driver både endring og stabilitet innen urbane utviklingssystemer.

Arketyper som "Grenser for vekst" og "Tragedien av fellesskapet" er spesielt relevante. Arketyperen "Grenser for vekst" viser hvordan tidlig suksess i byutvikling kan føre til ressurspress som til slutt begrenser videre vekst, med mindre det gjøres tilpasninger i systemet. Dette eksemplet fremhever behovet for kontinuerlig læring og tilpasning innen urbane systemer for å opprettholde bærekraftig vekst (Meadows, 2008). På den annen side beskriver "Tragedien av fellesskapet" hvordan ubegrensede individuelle interesser kan skade fellesgoder, som tilgjengelig og bærekraftig byrom, hvis de ikke blir regulert.

Å identifisere og forstå disse arketyperne i en organisatorisk kontekst er avgjørende fordi det kan lede til strategier som ikke bare adresserer symptomene på problemer, men også deres underliggende årsaker. For eksempel, ved å anerkjenne en "Grenser for vekst"-dynamikk, kan byplanleggere og utviklere iverksette tiltak som fremmer bærekraftig utvikling før ressursene blir overbelastet.

Implementering av denne innsikten kan forbedre beslutningsstøtte og effektivisere ressursbruk. I et urbant utviklingssystem innebærer dette å utvikle politikker som støtter både vekst og bevaring av ressurser, og å fremme samarbeid mellom offentlig og privat sektor for å nå felles mål.

Ved å anvende arketyper som et teoretisk grunnlag i analysen av urbane systemer, kan vi betrakte dem som organisasjoner bestående av sammenkoblede deler som samhandler for å skape et dynamisk og funksjonelt bymiljø. Dette perspektivet er avgjørende for å utforme fremtidsrettede strategier som anerkjenner og utnytter Systemtenkningen, og fremmer en kultur av kontinuerlig læring og innovasjon.

## 3 METODE

---

Dette kapitlet tar for seg den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å samle og analysere data i denne studien. Vi forklarer valget av kvalitativ forskningsmetode, herunder bruk av casestudier, dybdeintervjuer og dokumentanalyse, og hvordan disse metodene er særlig egnet til å belyse eiendomsutviklernes rolle og interaksjonene mellom ulike aktører i revitaliseringen av bysentrum.

Videre vil kapitlet belyse prosessen for datainnsamling, inkludert utvelgelsen av case, planlegging og gjennomføring av intervjuer, samt de tilnærminger vi har brukt for å analysere dataene. Det vil også berøre hvordan forskernes posisjonering og perspektiver kan ha påvirket både innsamlingen og tolkningen av data, i tillegg til de etiske overveielserne som har vært styrende for forskningsprosessen.

### 3.1 METODEVALG

Studien har som formål å skape en dypere forståelse av de dynamiske prosessene som påvirker revitaliseringen av bysentrum gjennom eiendomsutvikling. Gjennom å utforske samspillet mellom eiendomsutviklere, kommunale myndigheter, og samfunnet, søker studien å identifisere nøkkelfaktorer som bidrar til vellykkede revitaliseringsprosjekter.

For å besvare problemstillingen studiet reiser innledningsvis, anvendes en kvalitativ forskningsmetode. En kvalitativ metode brukes for innsamling av data som ikke lar seg kvantifisere i tallstørrelser (Sander, 2023). Metoden bidrar til å besvare en problemstilling, og brukes for å lage eller besvare en allerede eksisterende teori. Den innsamlede dataen som brukes i kvalitativ metode kan bestå av flere ulike typer, de typene vi har valgt gjennom vår oppgave blir tydeligere definert nedenfor.

Kvalitative metoder som dybdeintervjuer, casestudier og dokumentanalyse gir mulighet for å samle rik og detaljert informasjon, noe som er avgjørende for å forstå de underliggende mekanismene og aktørenes perspektiver i prosessen med å revitalisere bysentrum.

Underveis tok vi i bruk intervju som hovedmetode, og en enkel dokumentanalyse til å innhente faktabasert informasjon som styrket oppgavens teoretiske grunnlag og bidro til en dypere forståelse av intervjudataene. Vi har valgt å ikke vektlegge dokumentanalyse som en metode av større betydning for vår forskning, da vi i størst grad benyttet oss av datamateriell innhentet fra de gjennomførte intervjuene. Disse intervjuene ble primært benyttet for å underbygge faktaene hentet fra dokumentanalysen, og sistnevnte ble derfor i stor grad brukt som et forarbeid til hovedmetoden. Vi utarbeidet intervjuguider som fungerte som et overordnet rammeverk for intervjuene, selv om noen endringer ble gjort underveis.

Forskningsarbeidet var forankret i en samfunnsvitenskapelig tilnærming og anvendte kvalitative forskningsmetoder, herunder en casestudie som omfattet intervju og dokumentanalyse.

Systemtenkning benyttes som et sentralt analyseverktøy for å kartlegge og forstå de komplekse samspillene i prosessen med å revitalisere bysentrum, med fokus på eiendomsutviklers rolle. Ved å adoptere et systemperspektiv, har vi identifisert og analysert de ulike komponentene og deres interaksjoner innen urbane utviklingsprosjekter. Dette har gjort det mulig for oss å se hvordan ulike aktører, som eiendomsutviklere, kommunale myndigheter og næringsliv, ikke bare samhandler med hverandre, men også hvordan deres handlinger påvirker det større byutviklingssystemet.

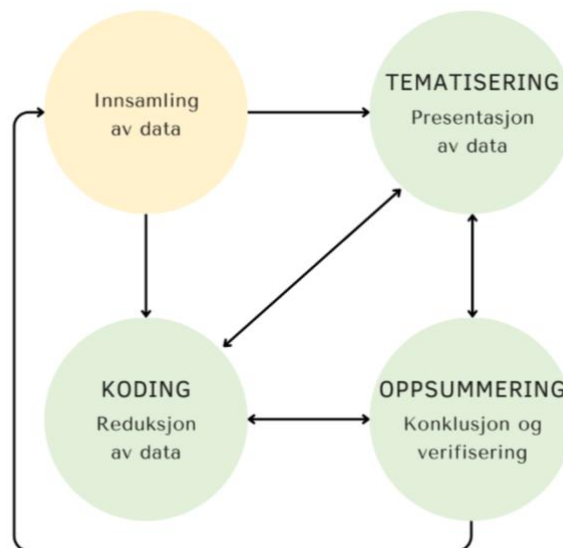
### **3.1.1 Kvalitativ analysemetode**

Kvalitativ analysemetode har vært vårt hovedfokus underveis i denne oppgaven, da denne type metode fungerer godt med materialene vi har innsamlet i *skrevet tekst* gjennom lydfiler vi har gjennom våre intervjuer (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 85). Miles og Huberman beskriver den kvalitative analyseprosessen som iterativ, og bestående av tre nivåer (Miles & Huberman, 1994, s. 10-12).

1. Data reduction (*Koding*)
2. Data display (*Tematisering*)
3. Conclusions: Drawing/verifying (*Oppsummering*)

De tre nivåene omhandler hvordan datamaterialet skal behandles. I det første nivået, *koding*, skal datamaterialet ordnes grovt, deretter nivå to, *tematisering*, ordnes litt grundigere og det siste nivået, *oppsummering*, så grundig at det vil være fungerende som grunnlag for analyser og konklusjoner (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 89).

Koding fokuserer på rådataene vi har ved begynnelsen av analysearbeidet, og hvordan vi sorterer og forenkler disse. Her fant vi frem relevant litteratur og gjennomførte intervjuene våre. Tematisering går ut på å strukturere funnene av analysen. Det var i dette nivået vi transkriberte og plasserte funnene av intervjuene vi hadde gjennomført i en matrise. Oppsummering tar utgangspunkt i å formulere konklusjonene ut fra funnene (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 89). Her tok vi i bruk funnene fra både intervjuene og litteraturen og implementerte i vår egen oppgave. Vi brukte den kvalitative analysemetoden som en iterativ prosess, slik som Hjerm og Lindgren har visualisert i figur 8.



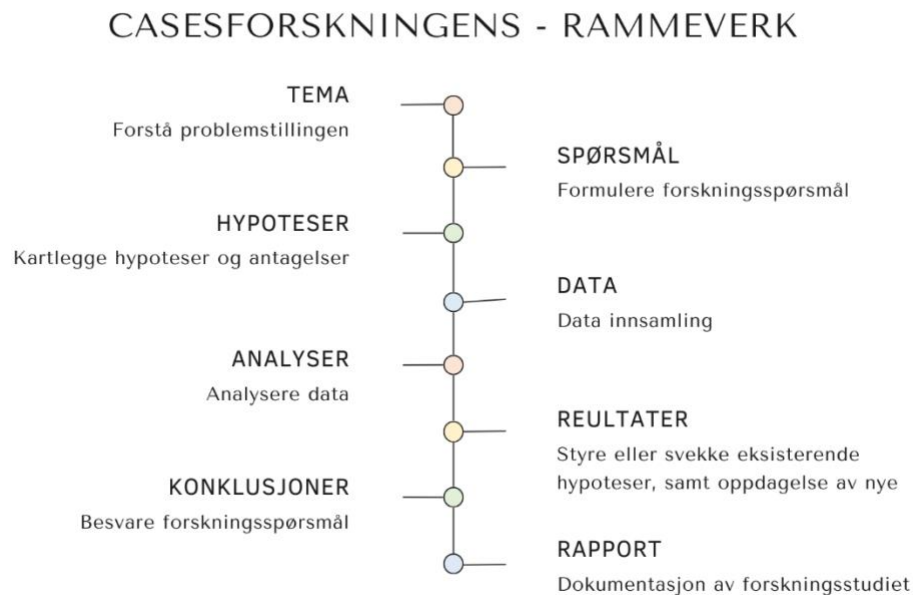
Figur 8 Egen fremstilling. Inspirert av Hjerm & Lindgren, s. 91

Basert på oppgavens tematikk og problemstilling, anså vi det som mest passende å bruke kvalitative forskningsmetoder. Kvalitative metoder ga oss større fleksibilitet, da de tillater en mer iterativ prosess. Etter hvert som vi samlet inn data ble det behov for å justere og videreutvikle planer, samt forskningsspørsmål underveis (Thagaard, 2018).



### 3.1.2 Casestudie

I følgende delkapittelet presenterer vi den kvalitative forskningsmetoden casestudie, og gjør rede for hvorfor og hvordan vi tok i bruk denne metoden. I dette forskningsstudiet valgte vi et case-studiedesign som et metodisk rammeverk, hvor det er vanlig å bruke flere kvalitative metoder. Dette rammeverket har vi valgt å visualisere nedunder i figur 9.



Figur 9 Egenprodusert fremstilling av det metodiske rammeverket – casestudie. Inspirert av Ramian, s.43

Casestudie er en empirisk forskningsmetode, med lang tradisjon i samfunnsvitenskapen, hvor konklusjoner avslutningsvis dras ut av det innsamlede og analyserte datagrunnlaget (Ramian, 2010, s.24). Dette er en intensiv kvalitativ studie av flere byer som case, og ser en på opphavet av ordet «case» stammer dette fra det latinske ordet «casus», som understreker betydningen av hvert enkelt tilfelle (Andersen, 2013, s.15). I følge Ramian så kan et casestudiet minne mye om politiets oppklaringsarbeid, hvor en leter etter dokumentasjon på hva som faktisk foregår (Ramian, 2010, s.26). Med andre ord så egner denne metoden seg best til å besvare problemstillingen som angår hvordan noe skjer og oppleves i sentrums revitalisering, og ikke hvorfor (Andersen, 2013, s.43).

Vår problemstilling er bred i for seg, men retter et konkret søkelys mot å innhente data om revitalisering av døde bysentrum i Norge. Forskning vi la til grunn for å besvare

problemstillingen tok for seg fire case, Fredrikstad, Sarpsborg, Moss og Råde, og med denne metoden undersøkte vi forskjeller og likheter ved å sammenligne resultatet av data innhentet fra de enkelte enhetene (Ramian, 2010, s.27).

### **3.1.3 Intervju som kvalitativ forskningsmetode**

Bakgrunnen vår for å ta i bruk kvalitative intervjuer var målet om å skape den gode samtalen og samspillet mellom oss som intervjuer og intervjuobjekt, og krever derav en litt annen tilnærming enn spørreundersøkelser fra kvantitativ forskningsmetode. Denne metodiske fremgangen krever en personlig interaksjon mellom partene og for å komme i dybden av problemet og legge til rette for de gode refleksjonene, brøt vi problemstillingen ned i flere håndterbare emner.

Denne metoden for datainnsamling i casestudier har vært betydningsfullt for vårt resultat, da vi har fått innhentet informasjon direkte fra de aktuelle aktørene. Forberedelsene vi gjorde oss ble avgjørende for å kunne ekstrahere rett informasjon under og etter intervjuene, basert på problemstillingen vi forsker på. Vi anslo det som svært viktig å formulere gode spørsmål og tenke gjennom hvilken informasjon vi ønsker å innhente, da svarene ikke vil være like.

#### **3.1.3.1 Intervjuobjekter**

I utformingen av vår metodologiske tilnærming til å samle inn data for denne studien, var identifiseringen av relevante intervjuobjekter en kritisk komponent. For å sikre bredde, validitet og reliabilitet i dataene, ble målrettede aktører som kunne tilby dybdekunnskap om problemstillingen rundt revitaliseringen av bysentrum nøye utvalgt. Basert på en forhåndsdefinert klassifisering av de mest relevante aktørene innen sentrumsutvikling, inkluderte vårt utvalg fem hovedgrupper: eiendomsutviklere/grunneiere (privat sektor), politikere (offentlig sektor), kommunen (offentlig sektor), næringsforeninger (privat sektor) og akademiske eksperter.

Vår tilknytning til Innovasjon og prosjektledelse ved Høgskolen i Østfold har vært fundamentalt for å opparbeide et robust nettverk av relevante aktører gjennom tidligere samarbeid med lokalt næringsliv i løpet av vår bachelorgrad. Denne erfaringen og de etablerte forbindelsene fungerte som en verdifull døråpner for vår studie. Vår akademiske bakgrunn og tidligere samarbeidsprosjekter med næringslivet ga oss en unik

posisjon som både var respektert og anerkjent, noe som fasiliterte tilgangen til potensielle intervjuobjekter.

For å rekruttere intervjuobjekter, utviklet vi en detaljert invitasjon som ble distribuert via e-post. Denne invitasjonen introduserte oss, forskningstemaet, formålet med studien og uttrykte behovet for deltakernes unike innsikt. Denne direkte og personlige tilnærmingen resulterte i en høy engasjementsrate blant de kontaktete aktørene. Vi benyttet oss ikke bare av vårt profesjonelle nettverk, men også personlige kontakter for å utvide rekkevidden av potensielle deltakere. Til tross for at noen nøkkelaktører, som fylkesordføreren og en tidligere ordfører, representerte mer ambisiøse mål, valgte vi å ta sjansen på å inkludere dem i vår forespørsel.

Responsen på vår invitasjon var overveiende positiv, med mange aktører som raskt engasjerte seg og avtalte intervjuer. Enkelte respondenter fungerte som portvoktere ved å henvise oss til andre individer med spesifikk ekspertise relevant for vår studie. Som forventet var det noen vi ikke hørte tilbake fra, men dette var en antatt del av prosessen. Av de 27 kontaktene vi forespurte, lyktes vi i å arrangere og gjennomføre 16 intervjuer.

Denne strategiske tilnærmingen til utvelgelse og engasjement av intervjuobjekter bidro til å samle inn rike og varierte perspektiver på sentrumsutvikling. Ved å dra nytte av vårt eksisterende nettverk og utvide det gjennom målrettet rekruttering, sikret vi deltakelse fra et spekter av nøkkelaktører som ga verdifull innsikt i vår forskning på revitalisering av bysentre. Dette fundamentet av bred og dybdekunnskap muliggjorde en robust analyse av strategier og tiltak for å adressere utfordringene og mulighetene i sentrumsutvikling

Tabell 2 på neste side viser en oversikt over intervjuobjektene, deres rolle, samt hvilken case og aktørgruppe de representerer.

	FREDRIKSTAD	SARPSBORG	MOSS	RÅDE
Private utviklere	Arild Bekken Administrerende direktør i brødrene Bøckmann AS	Jan Arne Kristiansen Utviklingssjef Betongbygg Eiendom AS	Jan Arne Kristiansen Utviklingssjef Betongbygg Eiendom AS	
	Øivind Kvammen Markeds- og forvaltningsdirektør/ Værste AS			
	Ina Tangen – Leder plan og samfunn Fredriksborg Eiendom AS		Ina Tangen – Leder plan og samfunn Fredriksborg Eiendom AS	
Offentlig Politikere	Sindre Martinsen Evje Fylkesordfører	Sindre Martinsen Evje Fylkesordfører	Sindre Martinsen Evje Fylkesordfører	Sindre Martinsen Evje Fylkesordfører
	Rune Fredriksen Hovedutvalgsleder for samferdsel, klima og miljø i Østfold fylkeskommune	Rune Fredriksen Hovedutvalgsleder for samferdsel, klima og miljø i Østfold fylkeskommune	Rune Fredriksen Hovedutvalgsleder for samferdsel, klima og miljø i Østfold fylkeskommune	Rune Fredriksen Hovedutvalgsleder for samferdsel, klima og miljø i Østfold fylkeskommune
	Siri Martinsen Gruppeleder for Fredrikstad Arbeiderparti/ Tidligere ordfører i Fredrikstad kommune	Bjørn Gitle Hauge Tidligere folkevalgt i bystyret		
Offentlig Kommune	Anna Auganes Byplanlegger i faggruppe arealplan/ Tidligere Bygnings- og reguleringssjef	Hans Sigmund Vister Direktør Samfunn	Philip Dixon Sandberg Byplanlegger, enhet for samfunnsutvikling	Geir Flote Teknisk sjef
		Guro Elise Berg - programleder for Østre bydel		Live Steen Haraldsen Kommuneplanlegger
				Siv- Thuva Jansson Plan- og miljørådgiver
				Randi Hansen Våga Kommuneadvokat for by- og eiendomsutvikling
Akademia	Bjørn Gitle Hauge Høgskolelektor, HiOf			
	DR Gunnar Andersson Førsteamanuensis, HiOf			
	Frode Ramstad Johansen Førsteamanuensis, HiOf			
Nærings-forening	Kjell Arne Græsdal Daglig leder			
	Lotte Maria Larsen Sentrumsleder kandidat			

Tabell 3 Intervjuobjekters rolle og case-tilhørighet

## 3.2 INTERVJUENE

For å effektivisere datainnsamlingen anså vi det som at et semi-strukturert intervju ville være en god tilnærming for å skape en mer avslappet intervjuform. Vi utformet en overordnet intervjuguide på forhånd som skulle sette rammene for samtalen, uten å ha en satt rekkefølge på spørsmål og emner. Ved å kun rette blikket og tankene overordnet mot tematikk, skapte vi en arena for mer utforskende intervjuer i dybden.

Vi tok utgangspunkt i problemstillingen for å kunne bryte ned problemstillingen i emner og de overnevnte forskningsspørsmålene. Vi definerte også fire aktørgrupper, med ønske om å få ulike synspunkter til problemet, både fra det offentlige og private. Deretter formulerte vi et par brede åpne spørsmål, som en døråpner for å kunne stille oppfølgingsspørsmål under selve intervjuet.

Vi tok utgangspunkt i problemstillingen for å kunne bryte ned problemstillingen i emner og de overnevnte forskningsspørsmålene. Vi definerte også fire aktørgrupper, med ønske om å få ulike synspunkter til problemet, både fra det offentlige og private. Deretter formulerte vi et par brede åpne spørsmål, som en døråpner for å kunne stille oppfølgingsspørsmål under selve intervjuet.

### 3.2.1 Planlegging

I den innledende fasen av datainnsamlingen kontaktet forskningsteamet potensielle intervjuobjekter digitalt, hovedsakelig via E-post og LinkedIn, for å forespørre om deres deltakelse i en studie om revitalisering av bysentrum. Målet var å arrangere personlige møter for gjennomføring av intervjuene. Responsen var overveiende positiv, og de fleste intervjuobjekter inviterte oss til sine kontorer for samtalen, mens fire av 16 foretrakk å gjennomføre intervjuet over Teams på grunn av tidsbegrensninger eller geografisk avstand.

For å effektivisere datainnsamlingsprosessen ble intervjuene nøye planlagt etter geografisk beliggenhet og tilgjengelighet, slik at intervjuer innenfor samme case ble utført samme dag. Denne strategien muliggjorde gjennomføringen av 14 intervjuer over en uke, med to ytterligere intervjuer avholdt uken før for å imøtekomme spesifikke tidsplaner hos intervjuobjektene.

### **3.2.2 Gjennomføring**

For å sikre en strukturert men fleksibel intervjugjennomføring, ble det utpekt en ordstyrer for hvert intervju. Ordstyrerens rolle var å initiere samtalen, redegjøre for studiens tematikk og formål, innhente samtykke for deltakelse og opptak, samt overvåke progresjonen i forhold til de forhåndsbestemte spørsmålene. Dette sikret at alle relevante temaer ble dekket, samtidig som det ble lagt til rette for reflekterende samtaler.

Intervjuene ble lagt opp som dialogbaserte samtaler, hvor intervjuernes primære oppgave var å fasilitere en åpen diskusjon snarere enn å følge en streng spørsmål-og-svar struktur. Dette tillot en mer dynamisk utveksling av ideer og perspektiver. Alle deltagere i forskerteamet hadde tilgang til et delt dokument som ble oppdatert i sanntid, hvor spørsmål som var blitt besvart ble markert, og viktige punkter ble fremhevet for ytterligere diskusjon.

Til tross for at en ordstyrer ble utpekt for hvert intervju, var alle teammedlemmene aktive deltakere i dialogen. Dette bidro til en atmosfære hvor intervjuobjektene engasjerte seg i en naturlig og uformell samtale, noe som førte til innsiktsfulle refleksjoner og dyptgående diskusjoner om emnet. Ordstyrerens rolle som moderator var essensiell for å opprettholde fokus på studiens mål, samtidig som den bidro til et koordinert og inkluderende samtalemiljø.

### **3.2.3 Avslutning og oppfølging**

Hvert intervju var planlagt med en varighet på én time, og ingen samtaler varte kortere enn dette. Mange av intervjuobjektene kom forberedt med notater, noe som tyder på en høy grad av engasjement og interesse for studiens tema. Underveis i analyse- og diskusjonsarbeidet tok vi i bruk uformelle oppfølgingssamtaler med to av intervjuobjektene samt fire nye deltagere; tre kommunale aktører og en ildsjel fra Fredrikstad. Disse samtalene var essensielle for å systematisere og følge opp hypoteser, og bidro til å styrke den kvalitative analysen ved å avdekke ytterligere nyanser og perspektiver.

Ved avslutningen av hvert intervju takket ordstyreren deltakerne for deres tid og bidrag, og informerte om de neste stegene i forskningsprosessen. Dette inkluderte potensielle oppfølgingsspørsmål og prosedyrer for godkjenning av sitater for bruk i studien. Alle

intervjuobjekter uttrykte villighet til å delta i videre dialog eller besvare oppfølgingsspørsmål. Denne villigheten til ytterligere engasjement reflekterer ikke bare deres interesse for temaet, men også viktigheten av deres bidrag til forskningen.

Gjennom denne tilnærmingen sikret forskerteamet en rik og variert datainnsamling som fundament for analysen av eiendomsutviklers rolle i revitaliseringen av bysentrum. Den gjennomtenkte planleggingen og gjennomføringen av intervjuene, kombinert med en åpen og inkluderende dialog og strategisk bruk av oppfølgingssamtaler, har vært avgjørende for å oppnå dypere forståelse og innsikt i temaet.

### **3.3 STUDIENS KVALITET**

For å sikre integriteten og kvaliteten på forskningen, er det avgjørende å adressere studiens reliabilitet og validitet. Dette kapittelet utforsker hvordan denne studien har implementert forskjellige strategier for å sikre konsistens og nøyaktighet i datainnsamling og analyse.

#### **3.3.1 Reliabilitet**

For å oppnå høy reliabilitet, ble det utviklet en standardisert intervjuguide som ble brukt i alle intervjuer. Dette sikret en ensartet tilnærming til datainnsamlingen, reduserende variabilitet og subjektivitet (Smith & Davis, 2020).

##### **3.3.1.1 Opptak og transkribering**

Alle intervjuer ble tatt opp og nøye transkribert for å minimere potensielle feil i dokumentasjonen. Dette bidro til å sikre at forskernes tolkninger nøyaktig reflekterte deltakernes utsagn (Johnson, 2019).

##### **3.3.1.2 Kryss-sjekking**

For å forbedre studiens pålitelighet, ble dataene kryssjekket av begge medlemmer av forskerteamet. Denne peer-review prosessen bidro til å identifisere og korrigere eventuelle inkonsistenser (Miller & Thomson, 2018).

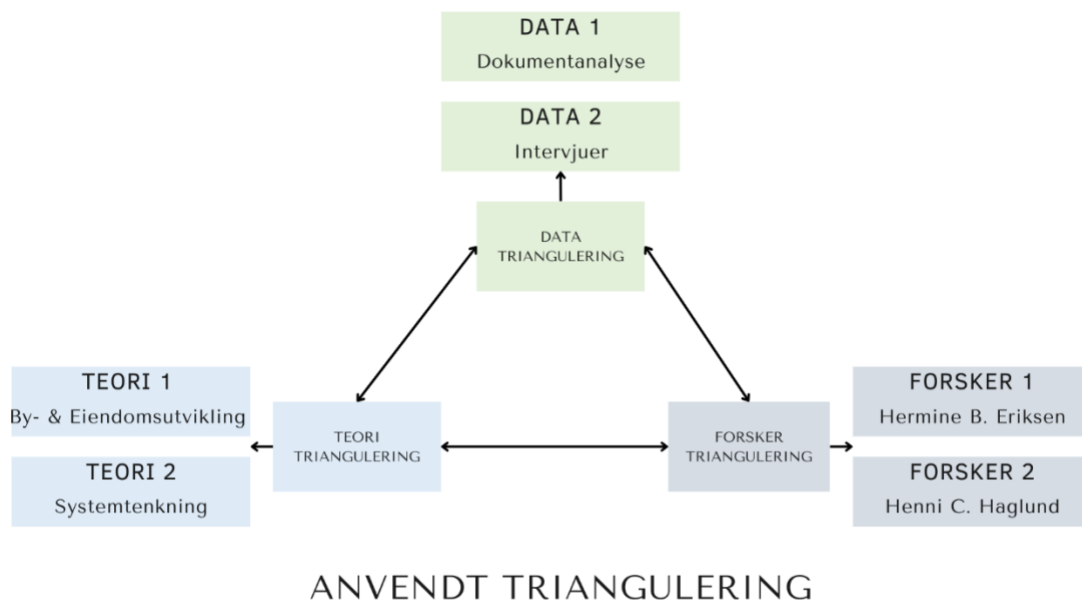
#### **3.3.2 Validitet**

Studiens interne validitet bygger på et bevisst utvalg av deltakere med direkte erfaring og involvering i revitaliseringsprosjekter av bysentrum, noe som sikrer at innsikten som er

samlet reflekterer reelle forhold og praksis. Ved å følge en metodisk og gjennomtenkt analyseprosess, har vi ytterligere sikret at funnene er robuste og pålitelige. Selv om studien er basert på spesifikke case-studier, mener vi at prinsippene for suksess i revitaliseringsprosjekter som er identifisert her, som for eksempel samarbeid mellom ulike aktører og integrert planlegging, har bredere relevans.

Disse prinsippene kan være nyttige for å informere og veilede lignende prosjekter i andre bysentrum, samtidig som vi anerkjenner at hver by har sin unike kontekst og derfor må tilpasninger gjøres med omhu (Harris & Brown, 2021).

### 3.3.2.1 Triangulering



Figur 10 Egenprodusert illustrasjon av den anvendte metodiske trianguleringen

Ved å anvende metodetriangulering slik som i figur 10, kombinert med analyse av sekundærdata, styrket vi studiens validitet ved å tilby en omfattende forståelse av temaet (White & Marsh, 2017).

### 3.3.2.2 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategien bidro til validiteten ved å inkludere et bredt spekter av aktører innen sentrumsutvikling, sikrende at studien fanget opp et mangfold av perspektiver (Taylor, 2018).



Dette kapittelet har diskutert strategiene som ble anvendt for å sikre reliabilitet og validitet i studien. Gjennom nøye planlegging og gjennomføring av forskningsdesignet, kombinert med strategisk utvalg av deltakere og anvendelse av triangulering, har studien oppnådd en høy grad av integritet. Ved kritikk av studien og å anerkjenne potensielle begrensninger, legger vi grunnlaget for fremtidig forskning på området.

### **3.3.3 Kritikk av studien**

I ethvert forskningsprosjekt er det viktig å anerkjenne og reflektere over potensielle begrensninger og kritikk. Denne selvrefleksjonen bidrar til en dypere forståelse av studiens rekkevidde og de aspektene som kan forbedres i fremtidig forskning. I vår studie har vi identifisert to hovedområder hvor kritikk kan rettes mot forskningsmetoden og datainnsamlingen.

#### **3.3.3.1 Utvalg av Intervjuobjekter**

En signifikant begrensning i denne studien er utvalget av intervjuobjekter. Vi har eksklusivt intervjuet ledere innenfor de ulike sektorene som er relevante for sentrumsutvikling. Mens dette valget ble gjort for å sikre innsikt fra de som er i beslutningsposisjoner, innrømmer vi at dette har potensiale til å farge svarene med et administrativt perspektiv. Ledere vil naturlig ha en tendens til å fremstille situasjoner og utfordringer gjennom de "administrative brillene", som kan lede til en overvekt av en viss type informasjon, og derav undertrykkelse av andre perspektiver. Denne ensidigheten kan påvirke vår forståelse av problemstillingen ved å utelukke erfaringer og synspunkter fra ansatte på lavere nivåer, kunder, eller innbyggere som også er direkte påvirket av sentrumsutviklingen.

#### **3.3.3.2 Gruppeintervjuenes transkribering**

En annen kritisk faktor som berører studiens reliabilitet, er transkriberingsprosessen av intervjuene fra Råde og Næringsforeningen. Disse intervjuene ble gjennomført gruppevis, og i transkriberingsfasen ble det ikke gjort distinksjoner mellom hvem som uttalte hva. Dette metodologiske valget fører til at samtalene blir sitert i sin helhet, uten individuell attribusjon. Selv om denne tilnærmingen kan fange den kollektive stemmen og konsensus innen gruppen, reduserer den muligheten til å identifisere individuelle meninger og perspektiver. Det begrenser vår kapasitet til å utforske nyansene i

holdninger og erfaringer blant de forskjellige deltakerne. Dette kan resultere i en overforenkling av komplekse synspunkter og potensielt misvisende fortolkninger av gruppedynamikken.

### **3.3.3.3 Systemtenkningslinsen**

I denne studien ble systemtenkningstilnærmingen først anvendt i analysefasen etter at intervjuene var gjennomført. Dette strategiske valget innebærer at intervjuene ikke var spesifikt designet for å utforske systemet i detalj, noe som potensielt begrenser nøyaktigheten i kartleggingen av de dynamiske samspillene innen eiendomsutvikling i urbane områder. Ved ikke å innlemme systemperspektivet fra starten, kan viktige aspekter av systemdynamikker og feedbackmekanismer ha gått tapt eller blitt underutviklet i datainnsamlingen. Dette utgjør en metodisk svakhet ved studien, ettersom det begrenser evnen til å fullstendig forstå og representere de komplekse interaksjonene som preger feltet.

### **3.3.3.4 Metodisk rammeverk**

Bruken av det metodiske rammeverket i dette studiet, særlig case-studiedesignet, har avdekket viktige innsikter, men viser også signifikante begrensninger i dybden av analysen. Selv om rammeverket tillot innsamling av varierte data, var analysen ikke grundig nok til å gi en helhetlig forståelse av de komplekse interaksjonene og feedbackmekanismene som preger eiendomsutvikling i urbane områder. Dette fører til spørsmål om validiteten av forskningen, da de trekninger som er gjort basert på analysen kan mangle nøyaktighet og omfattende representasjon av systemet.

Metodens tilstrekkelighet for å fange opp alle relevante systemkomponenter har vist seg å være utilstrekkelig, noe som setter studiets evne til å definere systemet presist i fare. Det har vært en utfordring å utforske alle dynamiske prosesser og relasjoner innen eiendomsutvikling, noe som reflekterer behovet for en mer detaljert og målrettet metodisk tilnærming.

### **3.3.3.5 Geografisk avgrensning**

Selv om oppgavens geografiske avgrensning ble satt til de fire kommunene Moss, Råde, Sarpsborg og Fredrikstad, ble det betydelig fokus på sistnevnte gjennomgående i oppgaven. Det er klart at en skjevhet i fokus mot Fredrikstad kan være problematisk,

spesielt hvis det ikke reflekterer den opprinnelige intensjonen om å gi like stor vekt til alle de fire kommunene. En slik skjevhet kan føre til manglende representativitet i analysen og en urettferdig vurdering av andre områder som også kan ha relevante bidrag til temaet. Det kan indikere at det var større tilgjengelighet eller interesse fra informanter i Fredrikstad sammenlignet med de andre kommunene. Å erkjenne denne skjevheten er viktig, og det kan være hensiktsmessig å vurdere hvordan man kan balansere eller kompensere for dette i fremtidige studier eller analyser for å sikre en mer helhetlig tilnærming. Det kan også være verdt å undersøke nærmere hvorfor fokuset ble skjevt og om det var faktorer som ledet til denne skjevheten, for eksempel ulikheter i tilgang til ressurser eller nettverk.

### **3.3.3.6 Fremtidig forskningstiltak**

Det anbefales at fremtidige studier utvider utvalget av deltakere for å inkludere et bredere spekter av stemmer, inkludert de som påvirkes av, men ikke nødvendigvis har en ledende rolle i, sentrumsutviklingen. Videre bør metoder for å skille mellom individuelle bidrag i gruppeintervjuer utvikles og implementeres for å sikre en mer nøyaktig og detaljert datainnsamling.

For å adressere de identifiserte svakhetene i det metodiske rammeverket og styrke fremtidig forskning, er det nødvendig med en revisjon og utvidelse av analysemetodene. Framtidige studier bør implementere en mer detaljert og spesifikk tilnærming til case-utvelgelse og datainnsamling. Dette bør inkludere et større antall intervjuer, observasjoner, og fokusgrupper, samt en utvidet dokumentanalyse for å oppnå en dypere og mer omfattende analyse av systemkomponentene. For fremtidig forskning anbefales det derfor å integrere systemtenkning gjennom hele forskningsprosessen, fra design av intervju guide til endelig analyse, for å sikre en dypere og mer nøyaktig forståelse av systemets natur og funksjon.

I tillegg bør det legges større vekt på å utvikle metodiske rammeverk som ikke bare tillater identifisering av systemets strukturer, men også gir muligheter for å teste hypoteser gjennom uformelle oppfølgingssamtaler og andre adaptive forskningsstrategier. Bruk av disse varierte metodene vil være avgjørende for å sikre at forskningsfunnene er robuste, valide, og kan gi en nøyaktig representasjon av de underliggende dynamikkene i urbane eiendomsutviklingsprosesser.

Ved å anerkjenne og adressere disse kritiske aspektene, kan forskere forbedre studiens integritet og bidra til en mer omfattende forståelse av sentrumsutviklingens mange dimensjoner. Dette vil ikke bare øke reliabiliteten og validiteten av forskningen, men også sikre at et bredere spekter av perspektiver blir tatt i betraktning i planleggingen og gjennomføringen av revitaliseringsprosjekter.

## 4 ANALYSERESULTAT

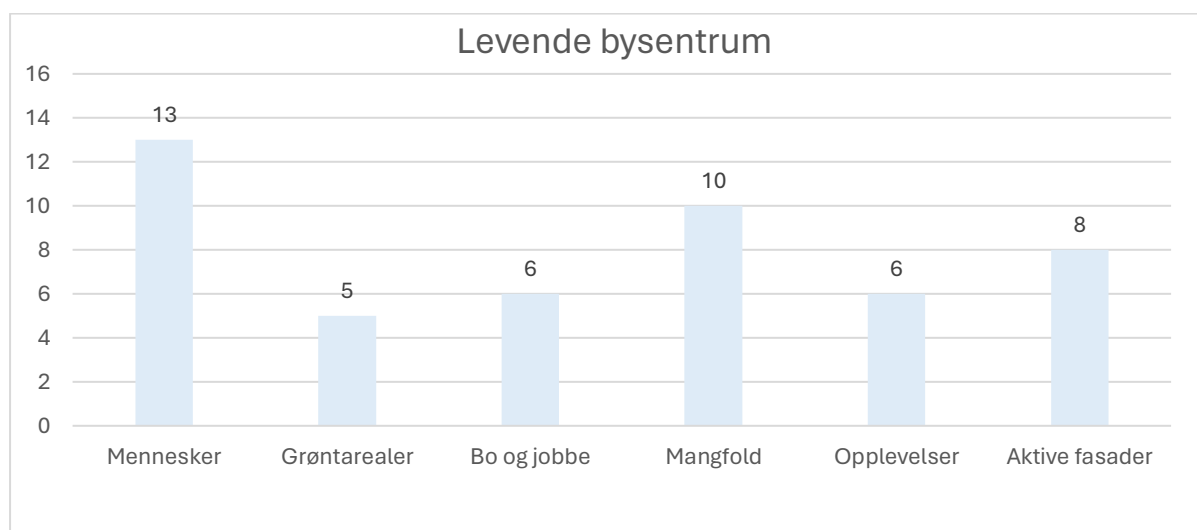
I dette kapittelet presenteres funn fra analysene av dataene som er samlet inn gjennom studien. Analysen tar sikte på å utforske interaksjonene mellom ulike aktører involvert i byutviklingsprosesser, samt å identifisere de drivende kreftene og barrierene som påvirker suksessen til revitaliseringsinitiativer.

De teoretiske rammene som ble etablert i tidligere kapitler anvendes for å tolke funnene, og illustrere hvordan disse resultatene bidrar til en forståelse av sentrumsutviklingens mange dimensjoner.

Ved å presentere disse analysene, sikter vi mot å gi nyttig innsikt for både akademikere og praktikere, som kan bidra til mer effektive og inkluderende strategier for revitalisering av bysentrum.

### 4.1 DEFINERE LEVENDE OG DØDT BYSENTRUM

For å kunne forske på eiendomsutviklers rolle i å revitalisere døde bysentrum, var det grunnleggende i intervjuene og innledningsvis definere hva et levende kontra dødt bysentrum er. Vår caseforskning tar utgangspunkt i hva intervjuobjektene, bestående av 16 aktører totalt, selv definerte som et levende bysentrum. Denne tilnærmingen har gitt oss seks underkategorier, presentert i tabell 3 nedunder.



Tabell 4 Analysefunn - Hva definerer et levende bysentrum?

Den første underkategorien, *mennesker*, er det intervjuobjektene flest assosierte med et levende bysentrum. Det var en tydelig gjenganger at mennesker i sentrum var det som gjorde bysentrum levende, og svært sentralt at det var de byen skulle bygges for. Et mangfold av både mennesker og attraksjoner ble vist til å komme høyt opp listen over hva som definerer et levende bysentrum. Muligheten for å bo, jobbe og oppleve sentrum på én og samme tid var gjennomgående.

*Du må ha handel, bevertning, opplevelser, kultur, du må ha byrom som er innbydende, for hele byen kan være kommersialisert. Miks alt alltid – er en god grunnregel.*

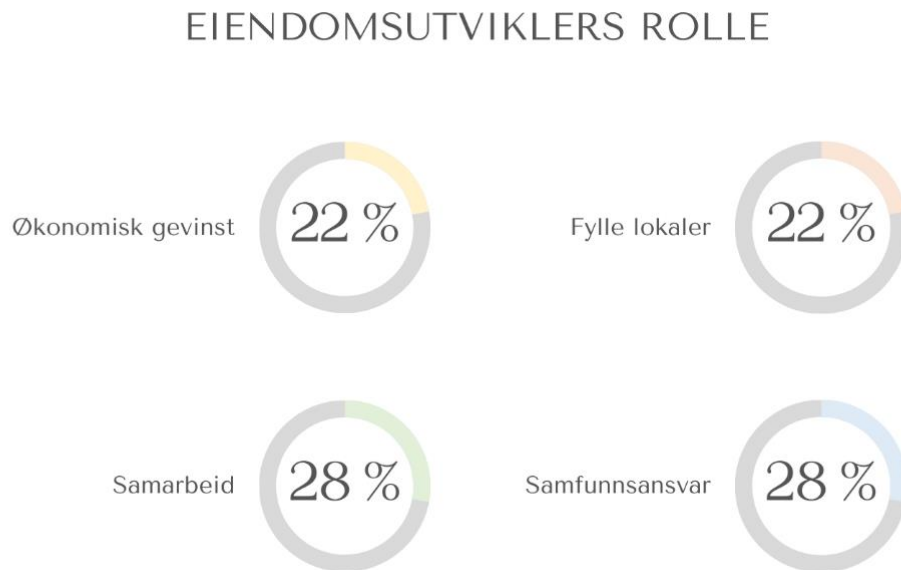
*Det må være anledning til å gå en tur i byen uten å bruke en krone, byen er også et viktig rekreasjonsområde. Så en by må ha mangfold av innhold, og en by må ha mangfold av folk, fordi vi alle bruker byer ulikt.*

- Ina Tangen, Fredriksborg

## 4.2 ROLLER

I dette delkapittelet viser vi til intervjuobjektene formeninger om de ulike rollene og ansvaret hver av aktørene besitter. Vi søkte innsikt i løpet av intervjuene fra diverse aktører om deres respektive roller, samt deres oppfatning av de andres bidrag til revitaliseringen av døde bysentrum. Vi har valgt å kategorisere disse rollene i tre underoverskrifter, eiendomsutviklers rolle, kommunens rolle og politikernes rolle. Dette med formål om å skape en mer systematisk forståelse av de forskjellige rollenes ansvarsområder, basert på uttalelsene gitt av våre intervjuobjekter.

#### 4.2.1 Eiendomsutviklers rolle



Figur 11 Analysefunn - Eiendomsutviklers rolle

I vår analyse av intervjuobjektene oppfatning av eiendomsutviklernes rolle i å revitalisere døde bysentrum, identifiserte vi fire hovedkategorier som er presentert i tabell 4. Til tross for at økonomisk gevinst ofte oppfattes som den primære drivkraften bak gjennomføringen av eiendomsprosjekter, har vi forstått at dette aspektet ikke nødvendigvis var det mest fremtredende blant intervjuobjektene uttalelser, da det betraktes som en grunnleggende forutsetning i mange sammenhenger.

Det kom frem i intervjuene at private eiendomsutviklere spiller en sentral rolle i å drive by- og sentrumsutvikling, gjennom investeringer i og utvikling av eiendommer som bidrar til å vitalisere sentrumsmiljøet. Det ble nevnt at en viktig oppgave beroende på eiendomsutviklere er å fylle ledige lokaler i sentrum med passende virksomheter og aktiviteter. Ved å tilby et mangfold av butikker, restauranter, kafeer, kulturelle institusjoner og andre tilbud som tiltrekker både lokale innbyggere og besøkende, kan dette bidra til å skape et levende og attraktivt sentrum.

*De siste årene har vi fått noen gode eiendomsutviklere som vil definere seg som byutviklere og tenker byutvikling framfor eiendomsutvikling. Hvordan de bidrar til bylivet, men også at de har fokus på at hvor de plasserer en kafé, en restaurant, en type klesbutikk, bidrar til et felles løft. Det har vært veldig positivt. Fra den holdningen at ´ meg og mitt på innsiden av veggen ´ og at knapt fasaden, betyr noe. Til å se hva vårt prosjekt kan bidra med utenfor våre grenser og sentrum sådan.*

- Philip Dixon Sandberg, Moss kommune

Selv om den økonomiske gevinsten ikke var et av de punktene som ble snakket mest om i intervjuene, ble det likevel nevnt at eiendomsutviklerne søker økonomisk gevinst gjennom sine investeringer i sentrumsutvikling. Det ble nevnt at ved å utvikle og forbedre eiendommer i sentrum kan de øke eiendomsverdier og generere inntekter gjennom utleie, salg eller andre forretningsmodeller. Denne økonomiske veksten kan igjen bidra til å styrke lokaløkonomien og skape arbeidsplasser i området.

*Det er jo vi som private utbygger som ønsker å bygge noe eller pusse opp, eller gjøre noe. Det kan være ingenting eller alt. Jeg tror vi alle har et ønske om å bygge noe fint, som er attraktivt og som gir noe tilbake til byen.*

- Jan Arne Kristiansen, Betongbygg AS

Flere av intervjuobjektene understreket at det var en sentral del av eiendomsutviklernes rolle i sentrumsutvikling å påta seg samfunnsansvar. Dette ble nevnt til å innebære å ta hensyn til lokale behov og interesser, samt å bidra til en bærekraftig og inkluderende utvikling av sentrumsmiljøet. Dette kan omfatte å sikre tilgang til rimelige boliger, bevare historiske bygninger, bidra til miljøvennlige løsninger og støtte lokale initiativer og organisasjoner.



*Vi har aldri brukt så mye tid på å analysere tilgjengelig data, bruke arkitekter og byplanleggere i tillegg til oss selv for å finne ut hva og hvordan vi skal ha det her – vi skal bygge for de neste 100 år og vi får bare denne muligheten. Her skal dere trives, barna deres skal trives og barnebarna skal trives!*

*- Øyvind Kvammen, Værste AS*

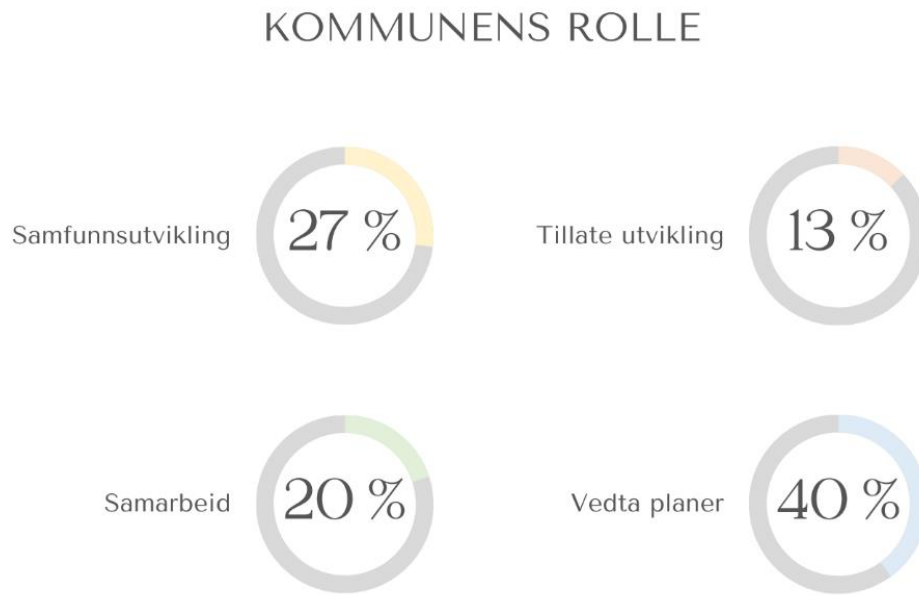
Det kom frem i intervjuene at for å lykkes i sentrumsutvikling er samarbeid nøkkelen for eiendomsutviklere. Dette ble nevnt som et samarbeid med lokale myndigheter, næringslivsorganisasjoner, interessegrupper og andre aktører for å identifisere felles mål, utvikle strategier og implementere prosjekter som gagnar hele samfunnet og skaper et levende og bærekraftig sentrumsmiljø. Dette aspektet ble fremhevet av flere av de involverte parter som ble intervjuet og ble ansett som en av de mest vesentlige faktorene for utviklingen.

*Jeg vil si det er samspillet som er nødvendig mellom ulike parter i en by for å gå fremover.*

*- Arild Bekken, Bøckmann Eiendom AS*

I sum spiller de private eiendomsutviklerne en avgjørende rolle i å forme og utvikle sentrumsmiljøet ved å fylle lokaler, forfølge økonomisk gevinst, ta samfunnsansvar og samarbeide med ulike interessenter for å skape et levende, mangfoldig og attraktivt sentrum.

#### 4.2.2 Kommunens rolle



Figur 12 Analysefunn - Kommunens rolle

Kommunens rolle ble fordelt inn i fire kategorier som vist i tabell 5. Gjennom intervjuene kom det frem at kommunen spiller en avgjørende rolle i å forme og drive sentrumsutvikling gjennom en rekke strategiske tiltak. Gjennom vedtak av overordnede planer og reguleringer legger kommunen rammebetingelser som styrer utviklingen av sentrum. Disse planene tar hensyn til en rekke faktorer, inkludert befolkningsvekst, infrastrukturbehov, økonomisk utvikling og miljøhensyn.

I tillegg til å fastsette retningslinjer, spiller kommunen en nøkkelrolle i å tillate og regulere utviklingsprosjekter i sentrum. Dette innebærer å behandle utbyggingsplaner, stille krav som rekkefølgebestemmelser og føre tilsyn med byggeaktiviteter for å sikre at de er i samsvar med gjeldende regelverk og planer.

*Jeg tenker at kommunen som byutvikler, det viktigste verktøyet de har er planer. At de er planmyndighet og ikke minst utarbeider de overordnede planene som alle andre må forholde seg til. Å sette de overordnede rammene for hvordan byer og tettsteder skal utvikle seg, det er det aller viktigste kommunen gjør som byutvikler.*

- Ina Tangen, Fredriksborg

Det kom også frem i intervjuene blant flere aktører at samarbeid med ulike interessenter er avgjørende for å oppnå en helhetlig og bærekraftig sentrumsutvikling. Kommunene selv nevnte at de ofte samarbeider med private utviklere, næringslivsorganisasjoner, lokale interessegrupper og beboere for å identifisere behov, utvikle strategier og implementere prosjekter som styrker sentrum som et levende og attraktivt område å bo,

*Både kommunen, gårdene, Moss i Sentrum og næringsdrivende lærer veldig mye av dialogen med hverandre fordi vi har så ulikt fokus. Der hvor kommunen jobber med prosesser og planoppgaver, typisk etter plan- og bygningsloven, langsiktig, kanskje 5-20-50 år inn i framtiden, så jobber næringsdrivende og gårdene mer her og nå. De har helt andre rammebetingelser å forholde seg til, eller at de sitter på andre siden av bordet i forhold til de plan- og byggesakene. Dette samarbeidet har bidratt til at vi finner gode offentlig-private løsninger og samarbeid som ikke trenger å gå gjennom forvaltningskverna med byggesaker og dispensasjoner.*

- Philip Dixon Sandberg, Moss kommune

jobbe og besøke.

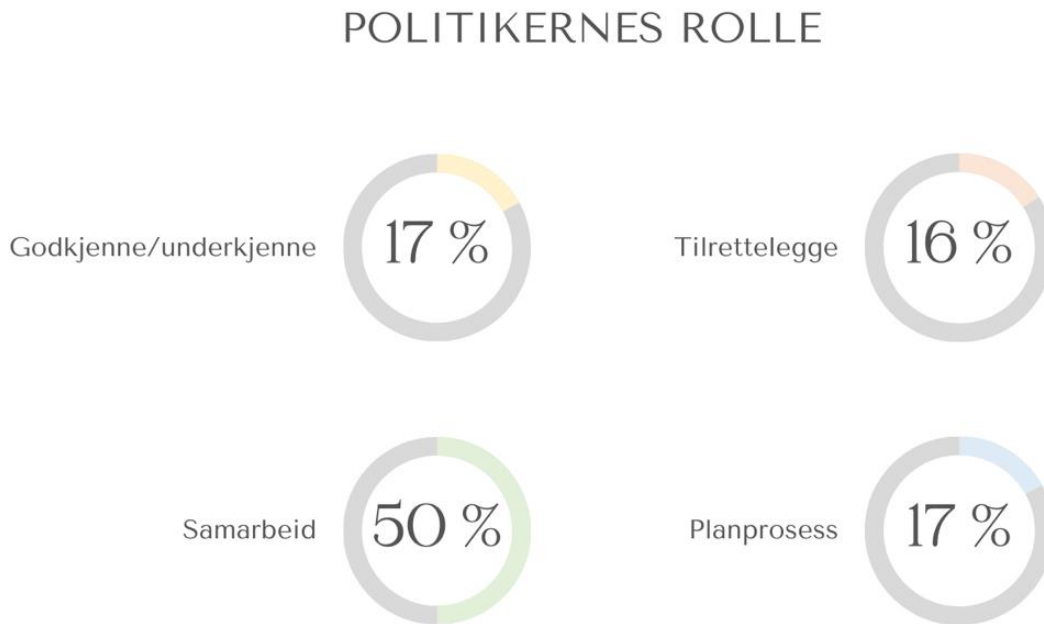
I tillegg til fysisk utvikling fokuserer kommunen på å fremme sosial og kulturell samfunnsutvikling i sentrum. Dette kan omfatte tiltak for å støtte lokale bedrifter, fremme arrangementer og kulturelle aktiviteter, samt skape et trygt og inkluderende miljø for alle innbyggerne.

Gjennom intervjuene fikk vi høre av våre intervjuobjekter at kommunens rolle i sentrumsutvikling er mangfoldig og involverer både planlegging, regulering, samarbeid og samfunnsbygging for å skape levende, attraktive og bærekraftige sentrumsområder.

*Sånn at det ikke blir sånn at politikere sitter på å ha monopol på hva som skjer der ute i næringslivet og blant utviklerne. Men at også administrasjonen er godt orientert og holder en god dialog ut mot utviklerne. Det vil jeg si er et suksesskriterie.*

- Råde kommune

### 4.2.3 Politikernes rolle



Figur 13 Analysefunn – Politikernes rolle

Hovedfunnene i intervjuene om politikernes rolle blir presentert i tabell 6. Gjennomgående i intervjuene fikk vi ofte høre om politikernes involvering er av avgjørende betydning for sentrumsutvikling. Gjennom godkjenning eller underkjenning av planer og prosjekter setter de rammene for utviklingen av sentrum. Intervjuene ga oss en avklaring på at deres deltakelse i planprosessen er essensiell, da de bidrar til å forme strategier og retningslinjer som tar hensyn til lokale behov og mål. Videre ble det også nevnt at politikere spiller en aktiv rolle i tilrettelegging av prosjekter, enten det er gjennom infrastrukturiltak eller andre former for bistand.

*Verden flytter seg mye fortere enn ti år. Det er en grunn til at vi har sagt at vi skal ha enkle rullinger på den hele tiden. Det handler om å være fleksible for å møte fremtiden. Den forrige arealplanen, som var i ti år, harmoniserte ikke med den verden vi var i. Da ble det veldig mange dispensasjoner.*

- Siri Martinsen, Politiker

Samarbeid mellom politikere og ulike interessenter som blant annet kommunen og de private utviklerne er også avgjørende for å sikre en helhetlig og bærekraftig utvikling av sentrum. Vi fikk inntrykk av uttalelsene fra intervjuene våre at gjennom en slik koordinert innsats kan politikere bidra til å skape et levende, attraktivt og inkluderende sentrumsmiljø som svarer på behovene til lokalsamfunnet.

*Skap en forståelse i administrasjonen for at det er faktisk greit at noen tjener penger.*

*Selv om de gjør noe som ikke vi synes er det beste, så kan det være sånn at vi*

*sammen kanskje klare å skape noe bra, da.*

- Rune Fredriksen, Politiker

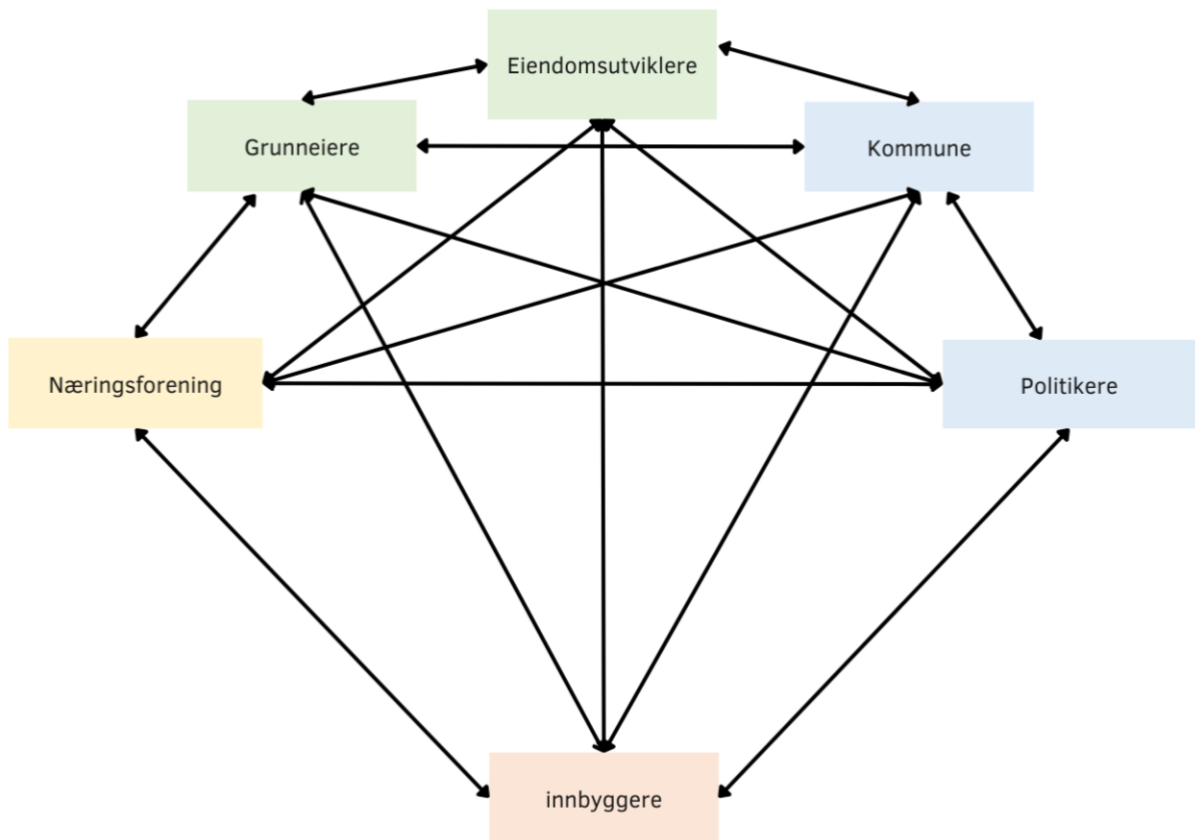
Våre analyseresultater indikerer at politikere har en mer indirekte rolle i den fysiske utformingen av sentrum, sammenlignet med private aktører. Dette peker på en klar forskjell i funksjonene til offentlige og private aktører i sentrumsutvikling, samtidig som det indikerer at samarbeidet mellom de ulike aktørene er en stor og viktig faktor.

### **4.3 SYSTEMTENKNING**

Systemtenkning tilbyr et rammeverk for å forstå kompleksiteten i byutviklingsprosesser og fremmer en helhetlig vurdering av hvordan ulike tiltak og aktører samhandler og bidrar til målet om revitalisering.

#### **4.3.1 Kompleksitet og samspill**

For å forstå kompleksiteten i urbane utviklingsprosjekter, må vi først anerkjenne de grunnleggende konseptene i systemtenkning. Dette har vi valgt å fremstille som et avhengighetskart slik som figur 14 nedunder.



Figur 14 Analysefunn - Et enkelt avhengighetskart, inspirert av Stroh, 2015, s.119

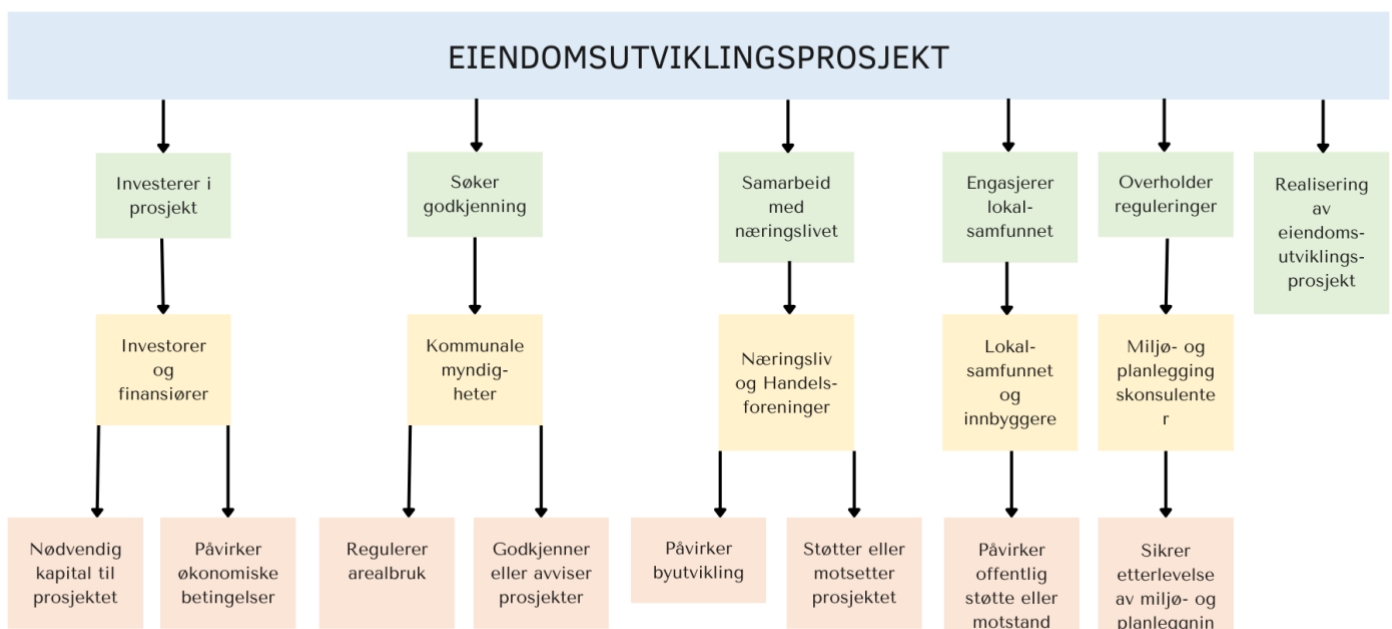
Analysen av intervjuene viser at eiendomsutviklere samhandler med en rekke interne og eksterne aktører, inkludert kommunale representanter, politikere, næringsdrivende og lokalsamfunnet. Disse aktørene spiller alle en egen rolle i eiendomsutviklerens evne til å utføre sin rolle effektivt. For eksempel peker en av de kommunale aktørene på eiendomsutviklerens behov for å samarbeide tett med kommunen for å gjøre offentlige rom attraktive.

*Jeg mener at det viktigste for eiendomsutviklere, deres rolle er å ta veldig alvorlig samspillet man har med kommunen for å ivareta helheten. Alt for sjelden har de gjort en ordentlig analyse av omgivelsene. Hvordan faller dette inn i det som ligger rundt det som er her fra før? Det er jo helt kritisk. Hva kan jeg tilføre her? Hvordan kan jeg komplettere eller fylle ut det som mangler eller styrke det som er?*

- Anna Auganes, Fredrikstad Kommune

Nedunder i figur 15 introduseres identifiserte faktorer som påvirker eiendomsutviklers handlingsrom i utførelse av egen rolle i det urbane systemet.

## FAKTORER SOM PÅVIRKER HANDLINGSROMMET TIL EN EIENDOMSUTVIKLER



Figur 15 Analysefunn - Faktorer som påvirker handlingsrommet til en eiendomsutvikler

### Investorer

Eiendomsutviklere er fundamentalt avhengige av kapital for å finansiere sine prosjekter. Modellen fremhever forbindelsen mellom eiendomsutviklere og både private og institusjonelle investorer. Det poengteres hvor kritisk denne relasjonen er, slik næringsforeningen understreker viktigheten av eiendomsutvikleres engasjement i kommunale planprosesser, gitt deres økonomiske avhengighet av kommunale beslutninger.

### Kommunale myndigheter

Kommuner spiller en nøkkelrolle i reguleringen av landbruk og i godkjenningen av utbyggingsplaner, og deres samtykke er avgjørende for ethvert prosjekt. Modellen viser hvordan samarbeidet mellom kommunen og eiendomsutviklere er essensielt. Det ble belyst av en politisk aktør hvordan kommunens planfaglige vurderinger direkte påvirker utviklerens økonomiske interesser, noe som er avgjørende for prosjektenes suksess.

### Næringsliv og handelsforeninger

Disse gruppene representerer det lokale næringslivet og kan være viktige samarbeidspartnere eller interessegrupper som påvirker eller blir påvirket av utviklingsprosjekter. Modellen illustrerer disse forbindelsene som både støttende og utfordrende, hvor næringsforeningene fungerer som både partnere og interessegrupper som kan påvirke prosjektutfallene. Det ble nevnt av en politisk aktør hvordan næringsforeningen spiller en sentral rolle i å forme byutviklingen gjennom samarbeid med eiendomsutviklere.

### Lokalsamfunnet og innbyggere

Eiendomsutviklernes prosjekter mottar ofte direkte respons fra lokalsamfunnet, enten i form av støtte eller motstand. Modellen skildrer hvordan dette samspillet kan påvirke prosjektets fremgang og offentlige godkjenninger, og understreker viktigheten av å oppnå lokal aksept og støtte.

### Miljø- og planleggingskonsulenter



Disse ekspertene bidrar til å sikre at prosjekter overholder miljøreguleringer og byplanleggingsstandarder, noe som er avgjørende for å unngå juridiske og sosiale utfordringer. For eksempel, i intervjuet med en kommunal aktør blir det diskutert hvordan kommunen spiller en rolle i å definere miljøstandarder og planleggingskrav som påvirker utbyggingsprosjekter.

Disse forbindelsene og avhengighetene illustrerer hvordan eiendomsutviklerens rolle er innvevd i et større system av ulike aktører, hvor suksessen avhenger av effektivt samspill og samarbeid.

#### **4.3.2 Identifiserte lag i systemet**

Interaksjonene mellom eiendomsutviklere og andre interessenter preges ofte av gjensidig avhengighet. Eiendomsutviklerne er avhengige av kommunenes og politikernes beslutninger angående arealbruk og reguleringer, som direkte påvirker mulighetene for prosjektutvikling.

I et sekvensdiagrammene, representerer x-aksen tiden eller progresjonen av hendelser gjennom et utviklingsprosjekt. Denne aksen viser rekkefølgen av hendelser som de forekommer over tid, vanligvis fra venstre til høyre.

Y-aksen i et sekvensdiagram representerer derimot de forskjellige aktørene eller objektene som er involvert i prosessen. Disse aktørene er vanligvis arrangert vertikalt og representerer ulike systemkomponenter, roller eller enheter som interagerer i prosessen.

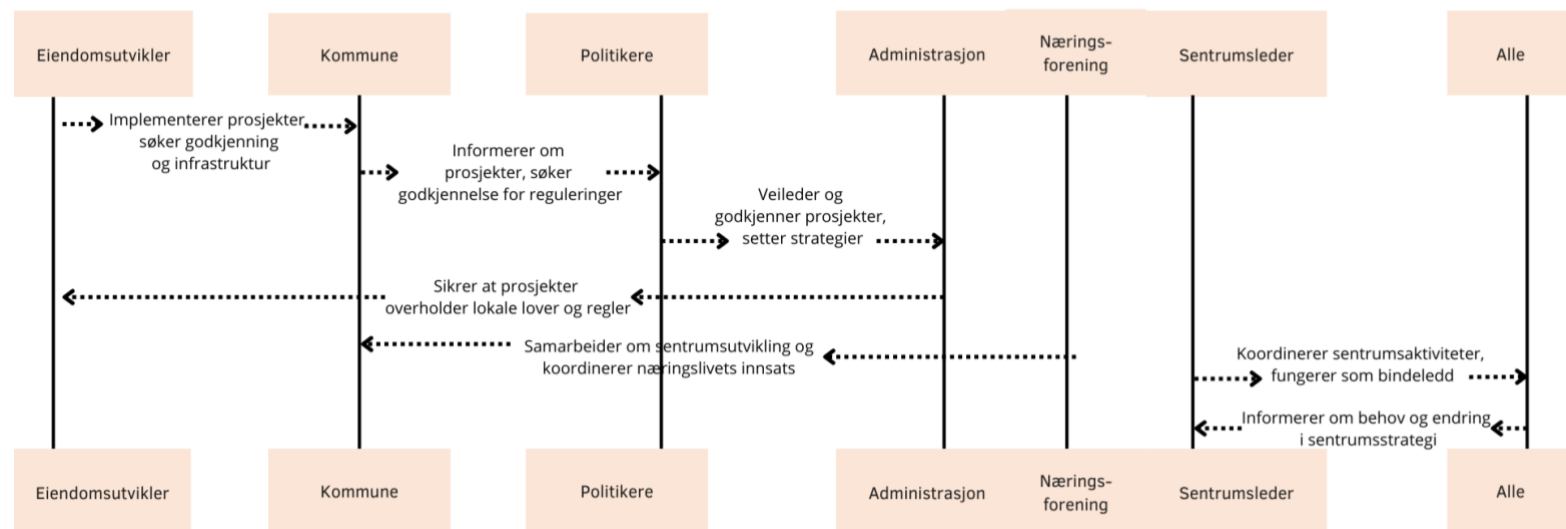
Hver aktør har sin egen "livslinje" som løper vertikalt nedover siden, og kommunikasjonen eller handlingene som skjer mellom aktørene, vises som horisontale eller skrå linjer som krysser disse vertikale "livslinjene."

Så, mens x-aksen viser tidsprogresjon, representerer y-aksen de ulike deltakerne eller enhetene som er engasjert i prosessen, og illustrerer deres interaksjon gjennom tiden.

Resultatene fra systemanalysen har avslørt betydningsfulle mønstre i urbane utviklingsprosesser, belyst gjennom interaksjons- og sekvensdiagrammer. Disse

mønstrene reflekterer eiendomsutvikleres innvirkning og samskapning av bymiljøet gjennom et vev av samhandling og gjensidig påvirkning.

## INTERAKSJONSDIAGRAM



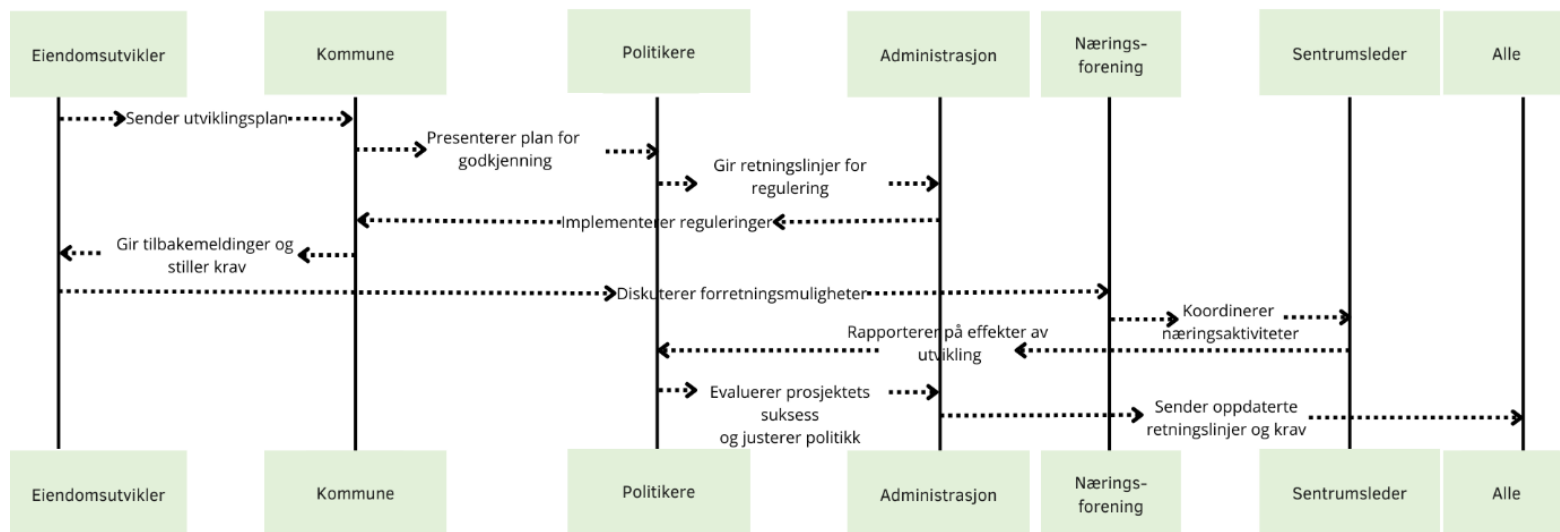
Figur 16 Analysefunn – Innledende interaksjoner

Interaksjonsdiagrammet i figur 16 illustrerer de innledende interaksjoner mellom eiendomsutviklere, kommunen, og andre nøkkelaktører. Basert på intervjuene og analysen av systemprinsippet om eiendomsutviklerens avhengigheter, identifiseres flere relevante aktører og deres forbindelser, som bidrar til å forstå de kritiske relasjonene som påvirker rollen til eiendomsutviklere. Det viser hvordan hver aktør påvirker og blir påvirket av hverandre, og understreker viktigheten av samarbeid for vellykket urban utvikling.

Figur 16 viser eiendomsutvikleres initiering av prosjekter og forespørsler om infrastruktur, noe som utløser en rekke reaksjoner og samarbeid med kommunen, politikere, og andre sentrale aktører. Disse aktørenes veiledning, godkjenning og

strategiske input er kritisk for å sikre at utviklingsprosjekter styrker byens livskvalitet og overholder lokale lover og regelverk.

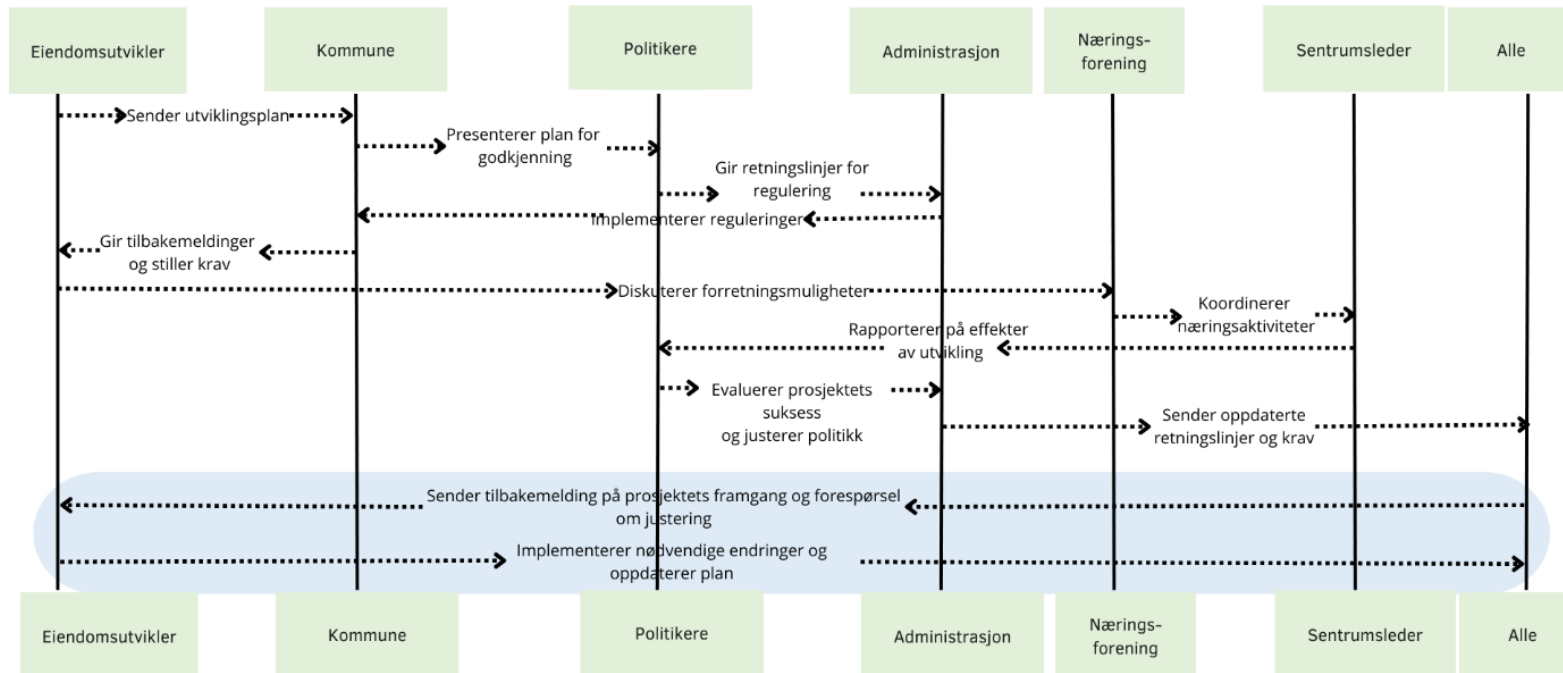
## SEKVENSDIAGRAM



Figur 17 Analysefunn - Flyten av beslutninger og handlinger over tid

I Figur 17, utdyper sekvensdiagrammet de spesifikke sekvensene av interaksjoner, som representerer flyten av beslutninger og handlinger over tid. Dette gir innsikt i hvordan urbane utviklingsprosjekter fremmes gjennom de ulike stadiene fra konseptualisering til implementering, og reflekterer den iterative naturen av systemtenkning. Sekvensdiagrammet viser til de ytterlige detaljene til de trinnvise beslutningsprosessene, og avslører et dynamisk interaktivt spill hvor eiendomsutviklere og kommunale instanser navigerer i forhandlinger og reguleringer. Det blir også fremstilt at sentrumsledere og næringsforeninger koordinerer innsatser for å vitalisere byens kjerne.

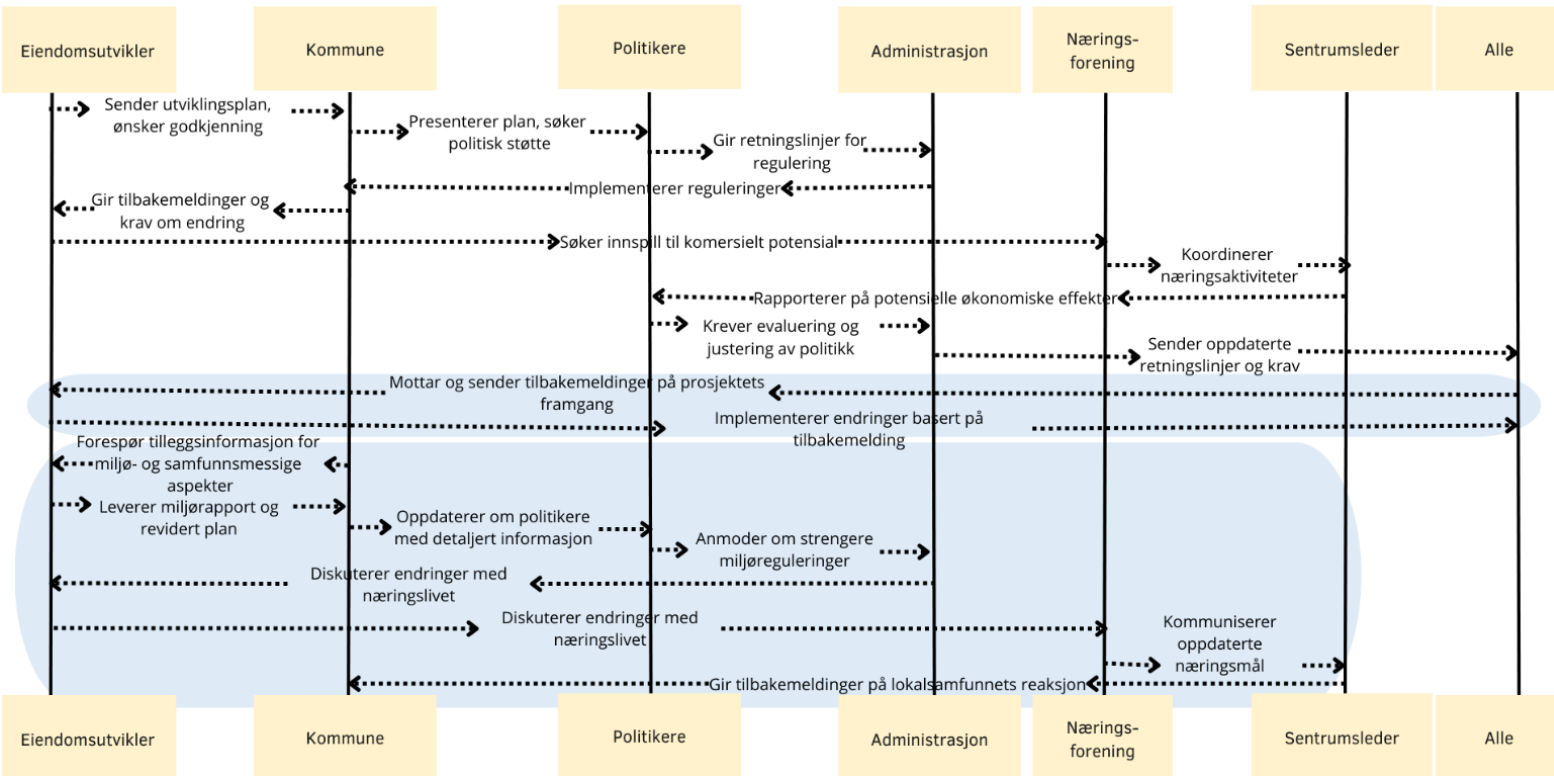
## SEKVENSDIAGRAM MED TILBAKEMELDINGSLØKKE



Figur 18 Analysefunn – Enkelt sekvensdiagram med tilbakemeldingsløkke

Figur 18, 19 og 20 viser hvordan tilbakemeldingsløkker blir integrert i urbane utviklingsprosjekter. Disse sløfene, både balanserende og forsterkende, tillater utviklere og kommuner å justere sine planer og strategier som respons på ny informasjon og endrede forhold, og understreker viktigheten av tilpasningsdyktighet i urban utvikling.

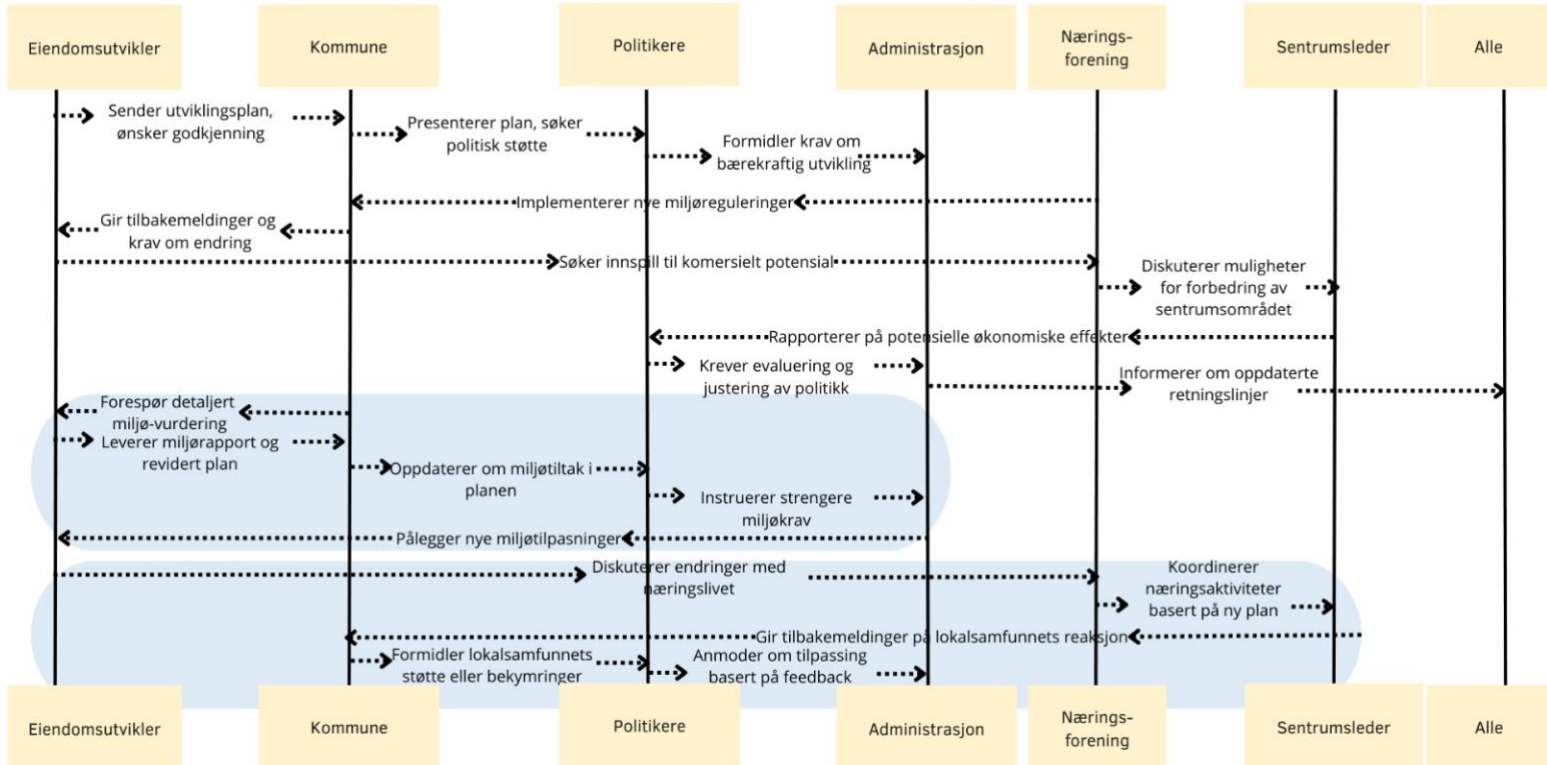
## SEKVENSDIAGRAM MED TILBAKEMELDINGSLØKKER



Figur 19 Analysefunn - Utvidet sekvensdiagram med tilbakemeldingsløkker

Det utvidede sekvensdiagrammet med tilbakemeldingsløkker i Figur 19 demonstrerer kompleksiteten og de flerlagde responsmekanismene i et urbant system, som viser hvordan eiendomsutviklere kan planlegge for langsiktige effekter av deres prosjekter for å sikre bærekraft og levedyktighet.

## SEKVENSDIAGRAM MED TILBAKEMELDINGSLØKKER



Figur 20 Analysefunn - Utvidet sekvensdiagram med tilbakemeldingsløkker

I Figur 20 utforskes implementerings- og evalueringsstadiene av urbane utviklingsprosjekter. Dette diagrammet går videre inn i hvordan prosjekter blir forfinet og evaluert over tid, og understreker viktigheten av kontinuerlig overvåking og tilbakemelding for suksessfulle og bærekraftige byutviklingsinitiativer.

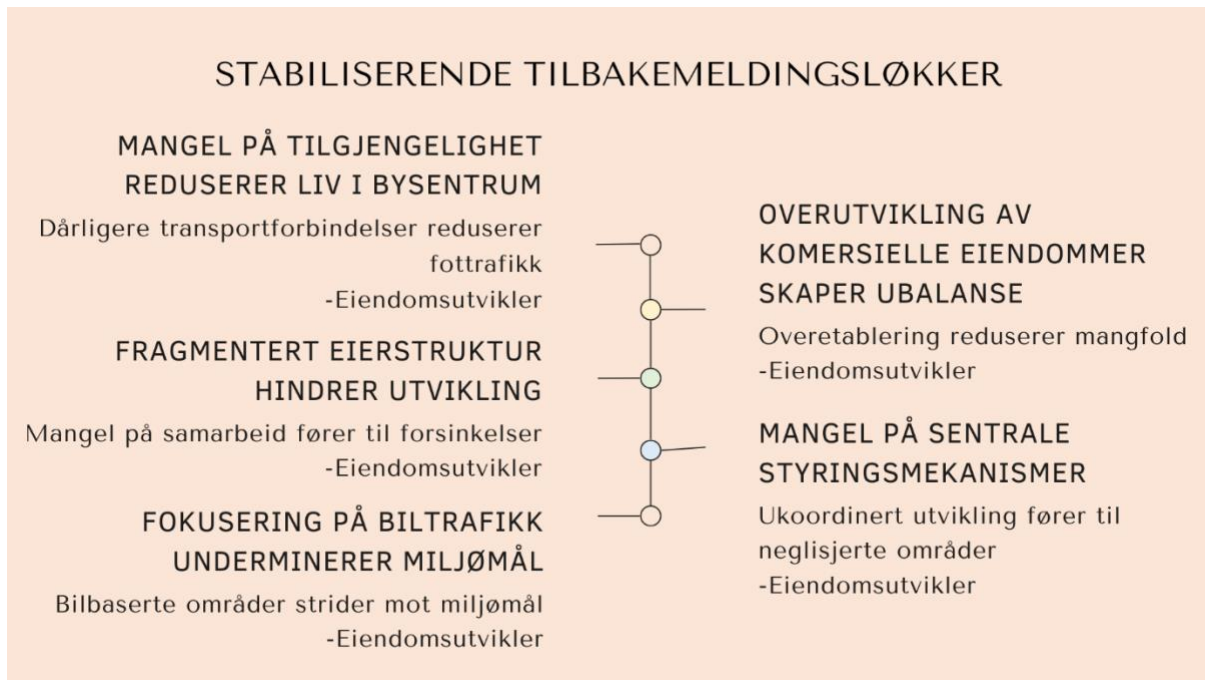
Disse interaksjonene og prosessene understreker eiendomsutviklernes essensielle rolle i å forme urbane områder som er bærekraftige, levedyktige og tilpasset befolkningens behov. Deres evne til å integrere feedback og tilpasse seg tilbakekoblinger er avgjørende for å sikre at byutviklingsinitiativer fører til ønskede sosiale, økonomiske og miljømessige resultater.

Tilbakemeldingsløkker er avslørende for byutviklingens natur, der eiendomsutvikleres beslutninger og aksjoner fører til direkte og indirekte konsekvenser, som kan kreve recalibrering av strategier og tiltak. Figur 18,19 og 20 går enda dypere og skildrer hvordan detaljerte tilbakemeldingsløkker fungerer som et kritisk verktøy for kontinuerlig evaluering og justering. De påpeker hvordan eiendomsutvikleres aktiviteter, fra å foreslå utviklingsplaner til å adressere miljø- og samfunnsmessige bekymringer, blir formet og reformert gjennom en iterativ prosess av feedback fra og dialog med alle berørte parter.

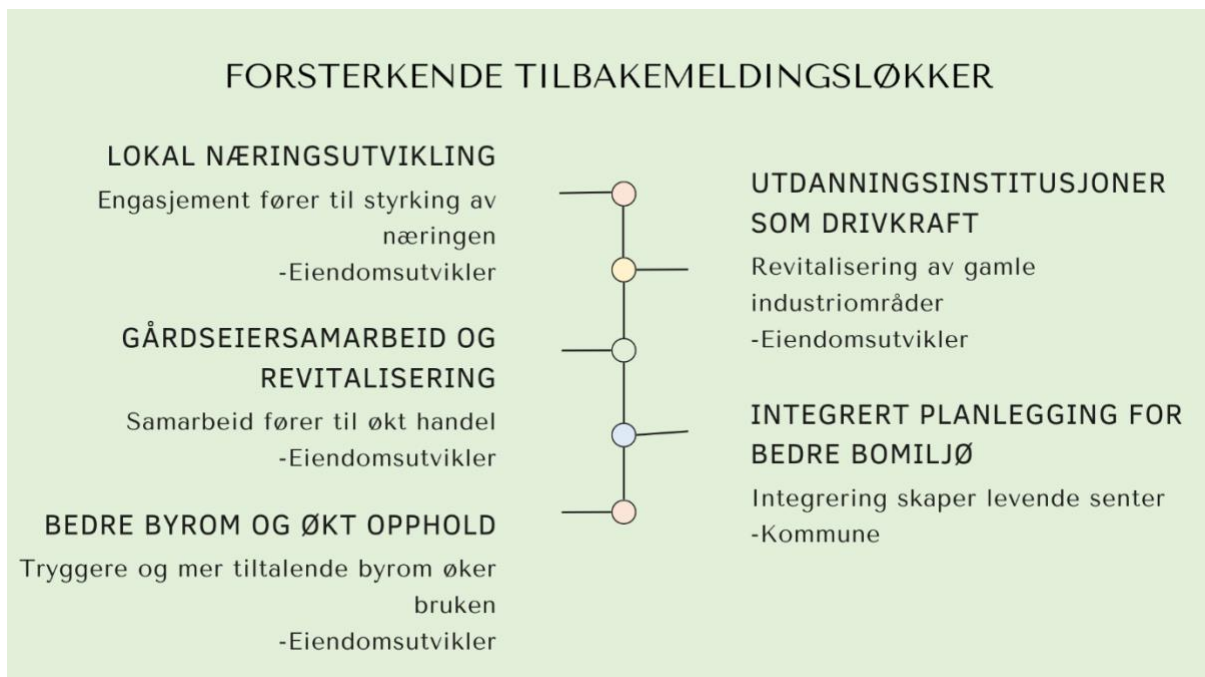
### **4.3.3 Tilbakemeldingsløkker**

I den urbane konteksten har analysen avdekket kritiske tilbakemeldingsløkker som enten forsterker eller balanserer byutviklingsprosesser.

Nedenfor ser vi nærmere på de identifiserte tilbakemeldingsløkker som fremkommer av analysen. I Figur 22 og Figur 23 presenteres henholdsvis stabiliserende og forsterkende tilbakemeldingsløkker som har blitt avdekket. Disse løkkene representerer ulike dynamikker innen byutvikling og eiendomsutvikling, hvor forsterkende løkker driver fremvekst og endring, mens stabiliserende løkker opprettholder status quo eller motvirker for rask endring. Forståelsen av disse løkkene er sentral for å gripe inngrep som kan balansere eller forsterke ønskede utviklingstrekk i urban revitalisering.



Figur 21 Analysefunn - Stabiliserende tilbakemeldingsløkker



Figur 22 Analysefunn – Forsterkende tilbakemeldingsløkker

Negative tilbakemeldingsløkker har vist seg å være hemmende for vitaliteten i bysentrum. For eksempel resulterer mangel på tilgjengelighet i redusert liv i bysentrum, som observeres gjennom dårligere transportforbindelser som igjen reduserer fottrafikken. Fragmentert eierstruktur, hindrer også utviklingen ved å forårsake



forsinkelser grunnet mangel på samarbeid. Videre undergraver en overdreven fokusering på biltrafikk, miljømål, mens overutvikling av kommersielle eiendommer skaper ubalanse ved å redusere mangfold. Mangelen på sentrale styringsmekanismer, noe som leder til ukoordinert utvikling, fører til neglisjerte områder, noe som indikerer et klart behov for sterkere systemisk integrasjon og koordinering.

På den positive siden, viser tilbakemeldingsløykene at lokale tiltak kan være kraftfulle drivere for endring. Lokal næringsutvikling fører til styrking av næringen, som igjen stimulerer økonomisk vekst. Gårdeiersamarbeid og revitalisering, øker handelen og aktiviteten. Tilstrekkelig planlegging og design for bedre byrom, øker opphold og bruk, noe som bidrar til en tryggere og mer innbydende bykjerne. Utdanningsinstitusjoner fungerer som katalysatorer for revitalisering av gamle industriområder, og integrert planlegging for bedre bomiljø fremmer skapelsen av levende sentre.

Disse funnene understreker betydningen av å håndtere både de stabiliserende og forsterkende dynamikkene innenfor byutvikling for å fremme bærekraftige og levende urbane miljøer. Et bevisst fokus på både å korrigere de negative løkkene og styrke de positive kan føre til en mer balansert og dynamisk urban utvikling.

#### 4.4 DEN LÆRENDE ORGANISASJON

Systemtenkning hjelper oss å identifisere hvordan individuelle handlinger og beslutninger, selv om de er velmente, kan føre til uforutsette konsekvenser. For eksempel, i prosessen med byutvikling, kan en vellykket revitalisering i en del av byen, utilsiktet skape press på ressurser eller infrastruktur andre steder. Dette illustreres av arketyper som "Grenser for vekst" og "Reparasjoner som mislykkes." Disse arketyper viser hvordan tidlige suksesser kan føre til ressurspress som til slutt begrenser ytterligere utvikling, med mindre det gjøres strategiske justeringer.

### IDENTIFISERTE SYSTEMISKE ARKETYPER



Figur 23 Analysefunn - Systemiske arketyper, inspirert av Senge, 2006, s.390

Figur 23 presenterer fire identifiserte systemiske arketyper. Hver arketype er illustrert med sitater fra relevante aktører, som gir innsikt i deres perspektiver og erfaringer relatert til urban utvikling og revitalisering.

#### Grenser for vekst

En kommunal aktør adresserer utfordringen med butikk- og tilbudsmiiks i sentrumsområder og beskriver hvordan et overskudd av handel og tjenester kan

håndteres gjennom aktivt samarbeid med eiendomsutviklere og byggere. Dette eksemplet belyser hvordan vekstgrenser kan identifiseres og adresseres systematisk for å forbedre byutviklingsdynamikken.

#### Balanseringsprosess

Politisk aktør beskriver følelsen av å oppnå balanse gjennom kompromisser, noe som er essensielt i byutvikling hvor ulike interesser må veies mot hverandre for å oppnå levedyktige løsninger.

#### Reparasjoner som mislykkes

Private aktører reflekterer over beslutningen om å fjerne overflateparkering i Fredrikstad, noe som potensielt kan forskyve belastninger til andre områder av bylivet. Dette viser kompleksiteten i urban planlegging der tiltak for å løse ett problem kan skape nye utfordringer.

#### Suksess til den vellykkede

Næringsforeningen peker på viktigheten av konsensus i utgangspunktet for byutviklingsprosjekter, og hvordan enighet kan føre til mer vellykkede og gjennomførbare planer.

Disse arketyper viser de komplekse og ofte motstridende dynamikkene som byutviklere står overfor, og underbygger behovet for en dypere systemforståelse for å navigere og effektivt reagere på disse utfordringene.

## **4.5 STRATEGIER**

I løpet av intervjuene ble det søkt innsikt i strategiske tilnærminger som hadde vist seg effektive eller ineffektive i praksis. Det ble observert at ulike kommuner hadde varierende strategiske tilnærminger når det gjaldt å fremme et levende sentrum og et velfungerende samarbeid mellom private og offentlige aktører.

#### 4.5.1 Kjøpesentermodellen

Som tidligere påpekt har Fredrikstad kommune gjennom flere år implementert en strategi kjent som *kjøpesentermodellen*. Denne tilnærmingen ble hyppig referert til under våre intervjuer med interessenter fra Fredrikstad, og det var enighet blant aktørene om at dette representerer en effektiv strategi.

*En av de tidligere sentrumslederne var på utsiden av alle, hun var ikke noen sin. Hun jobbet for sentrum som helhet. Jeg synes en sånn rolle er kjempeviktig. Hun er ikke gårdeierne sin, hun er ikke kommunen sin. Hun er seg selv, byens beste type perspektiv. De er nødt til å se seg selv som en del av noe større, for ingen er store nok til å løfte det alene.*

I intervjuene ble det bemerket at kjernen i kjøpesentermodellen er at ansvaret for samarbeidet i byen ligger hos én person, nemlig sentrumslederen. Det ble påpekt at dette ville forenkle samarbeidet mellom de ulike partene, da det gir alle involverte en klar kontaktperson å forholde seg til. Det ble også fremhevet gjentatte ganger at både kommunen, politikerne og private aktører har felles mål for byen. Det synes å være enighet blant de ulike aktørene om at kjøpesentermodellen, med tilhørende sentrumsleder, representerer en vellykket strategi for Fredrikstad.

*Så ble vi enige om at vi ønsket å spleise på en sentrumsleder. Det var viktig for oss. Vi må ha en som koordinerer. Så vi ansatte den første sentrumslederen i 2014-2019.*

*Det er et spleiselag mellom gårdeierne og kommunene.*

- Arild Bekken, Bøckmann Eiendom AS

## 5 DISKUSJON

---

Denne studien har undersøkt både strategier og tiltak innen eiendomsutvikling for å revitalisere inaktive bysentre. Gjennom intervjuer med ulike interessenter, inkludert private eiendomsutviklere, kommunale representanter og næringslivsaktører, har vi fått innsikt i kompleksiteten som karakteriserer revitaliseringsprosesser. Det er tydelig at mens eiendomsutviklere spiller en nøkkelrolle i denne prosessen, kan deres innsats ikke stå alene. Det fremkommer tydelig at suksess i revitalisering av bysentrum krever mer enn isolerte tiltak fra enkeltaktører; det krever et omfattende samarbeid innenfor et bredt økosystem.

### 5.1 DEFINISJONEN AV LEVENDE VERSUS DØDE BYSENTRUM

Funnene peker på at et levende bysentrum primært er definert av tilstedeværelsen av mennesker og et bredt spekter av tilbud og aktiviteter som tiltrekker seg disse. Dette understreker nødvendigheten av å skape inkluderende og attraktive byrom som inviterer til både opphold og deltakelse, uten kjøpepress. Det ble nevnt av et intervjuobjekt at mangfoldet i bruk og brukere av byrommene fremhever viktigheten av å skape multifunksjonelle bysentrum som kan tilfredsstillere en rekke ulike behov og preferanser.

Denne definisjonen understøtter en bred forståelse av hva som gjør et bysentrum levende, og den reflekterer utfordringene med å måle "liv" i bysentre gjennom tradisjonelle kvantitative indikatorer. Dette krever en nyansert tilnærming til evaluering av byutviklingsprosjekter, der kvalitative mål som publikums tilfredshet og engasjement vektlegges.

### 5.2 SYSTEMTENKNING I BYUTVIKLING



#### FORSKNINGSSPØRSMÅL 1:

Hvordan kan systemtenkning anvendes for å kartlegge og forstå eiendomsutviklers multifasetterte rolle i transformasjonen av bysentre?

Bruken av systemtenkning har vist seg nyttig for å forstå de komplekse dynamikkene i

revitalisering av bysentre og eiendomsutviklere sentrale rolle. Ved å se på eiendomsutviklere ikke bare som økonomiske aktører, men som en del av et større økosystem som inkluderer politiske, sosiale, og miljømessige faktorer, kan man bedre identifisere og implementere strategier som fremmer bærekraftig utvikling.

### **5.2.1 Eiendomsutvikleres rolle**

Eiendomsutviklere fremstår som kritiske aktører i prosessen med å revitalisere bysentrum. De har kapasiteten til å transformere inaktive områder til levende møteplasser gjennom strategisk utvikling av eiendommer. Det at de private eiendomsutviklerne tenker byutvikling først, som nevnt av flere av våre intervjuobjekter, viser en positiv trend mot mer samfunnsansvarlige investeringer som prioriterer bylivets kvalitet.

Det ble nevnt i intervjuene at kommunens rolle i å "gjøre offentlige rom attraktive" viser betydningen av klare roller og ansvar i revitaliseringsprosessen. Eiendomsutviklere må samarbeide med offentlige og andre private aktører, ta hensyn til samfunnsansvar og bidra til bærekraftige praksiser. Dette krever en balanse mellom økonomisk gevinst og samfunnsverdier. Eiendomsutviklere har vist seg å være drivende krefter i transformasjonen av inaktive områder til levende byrom. Imidlertid, som fremhevet av flere intervjuobjekter fra offentlig sektor, er deres bidrag mest effektivt når det er en del av et koordinert samarbeid som inkluderer offentlige innsatser for å gjøre byrom attraktive. Selv om eiendomsutviklere har kapasiteten til å initiere endring, er deres rolle begrenset uten et sterkt offentlig-privat partnerskap. Dette indikerer at for en vellykket revitalisering, må eiendomsutvikleres strategier og investeringer støttes og suppleres av kommunale initiativer og politiske beslutninger som legger til rette for en helhetlig utvikling.

Vår analyse av samtaler med nøkkelaktører i eiendomsutvikling og byplanlegging, avdekker en dyptgående problematikk i hvordan nasjonale og regionale planer implementeres på lokalt nivå, spesielt i konteksten av revitalisering av bysentrum. Dette er illustrert gjennom erfaringene, hvor suksessen synes å være drevet av unike lokale initiativer som sentrumsledelsen, snarere enn topptunge, standardiserte nasjonale strategier.

Kompleksiteten ved å balansere "fellesskapets interesser" med utviklingsprosjekter var et punkt som ble trukket frem i intervjuene. Dette viser at revitalisering av bysentrum ikke bare er et spørsmål om fysisk utvikling, men også om å navigere i sosiale, økonomiske, og miljømessige utfordringer. For å få til dette er det nødvendig å se sin egen rolle med sine egne ansvarsområder som en del av et større system. Systemtenkning fremstår som en nødvendig tilnærming for å forstå og adressere disse komplekse forholdene, hvor eiendomsutviklers innsats er vital, men ikke isolert avgjørende.

### **5.2.2 Kommunens og politikernes roller**

Kommunen og politikernes engasjement er avgjørende for å forme og drive sentrumsutviklingen. Deres ansvar for å utforme overordnede planer og reguleringer understreker behovet for et solid grunnlag og et sterkt samarbeid mellom offentlige og private aktører. Kommunens og politikernes roller er fundamentale, men studien avdekker en utfordring knyttet til implementeringen av nasjonale og regionale planer på lokalt nivå. Det pekes på et gap mellom overordnede strategier og lokale realiteter, som krever mer fleksible og tilpasningsdyktige tilnærminger til byutvikling.

Ut fra systemtenkningens perspektiv kan vi se at revitaliseringen av bysentrum krever en holistisk tilnærming som anerkjenner kompleksiteten og interkonnektiviteten i urbane økosystemer. En slik tilnærming understreker viktigheten av å se utover isolerte tiltak og heller fokusere på hvordan ulike inngrep og aktører samhandler og påvirker helheten. I tillegg til å vektlegge samarbeidet mellom eiendomsutviklere, kommunale myndigheter og andre interessenter, er det nødvendig å se nærmere på hvordan systemtenkning kan anvendes for å forstå eiendomsutvikleres multifasetterte rolle i transformasjonen av bysentre. Systemtenkning kan bidra til å identifisere og analysere komplekse samspill og sammenhenger mellom ulike faktorer som påvirker revitaliseringsprosesser. Det er viktig å utforske hvordan denne tilnærmingen kan bidra til å belyse de dynamiske relasjonene mellom aktørene og de ulike interessene som er involvert i bysentrumsutvikling.

### 5.3 SAMARBEID MELLOM EIENDOMSUTVIKLERE OG KOMMUNALE MYNDIGHETER



#### FORSKNINGSSPØRSMÅL 2:

Hvordan påvirker samarbeidet mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter suksessen til revitaliseringsprosjekter?

Videre er det relevant å undersøke hvordan samarbeidet mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter påvirker suksessen til revitaliseringsprosjekter. Dette innebærer å vurdere hvordan ulike former for samarbeid og partnerskap mellom disse aktørene kan påvirke planlegging, gjennomføring og resultater av revitaliseringsinitiativer. En grundig analyse av disse samarbeidsmodellene kan gi innsikt i beste praksis og utfordringer knyttet til samarbeidet mellom offentlige og private aktører i bysentrumutvikling.

#### 5.3.1 Samarbeidets rolle

Diskusjonen peker på den nødvendige samhandlingen mellom ulike interessenter, som inkluderer kommunen, politikere og private aktører, for å sikre at sentrumsutviklingen tar hensyn til både økonomiske og sosiale faktorer. Som fremhevet av flere intervjuobjekter, er en tverrfaglig tilnærming essensiell. Dette betyr at eiendomsutvikling i konteksten av bysentrumrevitalisering krever samarbeid mellom ulike fagområder som byplanlegging, arkitektur og samfunnsvitenskap for å utvikle helhetlige løsninger.

Viktigheten av et samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunen ble under flere anledninger trukket frem i intervjuene, og det ble tydelig at eiendomsutviklere alene ikke kan oppnå bærekraftige transformasjoner. De må samarbeide med offentlige myndigheter for å sikre at endringene som gjennomføres er i tråd med samfunnets behov og kommunens målsetninger. Resultatene fra intervjuene kaster lys over den gjensidige avhengigheten mellom det private og offentlige. Ingen av partene besitter alene de nødvendige ressursene eller myndighetene for å gjennomføre komplekse prosjekter. Dette understreker viktigheten av samarbeid og partnerskap for å oppnå vellykket og bærekraftig sentrumsutvikling.



Samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter har vist seg å være en avgjørende faktor for suksessen til revitaliseringsprosjekter. Casestudier fra oppgaven demonstrerer at når det er et tett og transparent samarbeid, fører dette ofte til raskere prosessflyt og bedre tilpassede prosjekter som møter både offentlige og private interesser. Kritisk sett er det imidlertid viktig å anerkjenne at dette samarbeidet også kan føre til interessekonflikter, spesielt når offentlige myndigheter må balansere mellom utviklerens ønsker og samfunnets behov. Dette kan lede til kompromisser som ikke alltid tilfredsstillende for alle parter interesser fullt ut.

#### 5.4 FEEDBACK FRA SAMFUNNET OG MARKEDET



##### FORSKNINGSSPØRSMÅL 3:

Hvordan integrerer eiendomsutviklere feedback fra samfunnet og markedet i deres utviklingsplaner?

Til slutt er det viktig å undersøke hvordan systemtenkning kan hjelpe eiendomsutviklere å forstå deres rolle i å skape levende og inkluderende bysentrum. Dette innebærer å se på hvordan en helhetlig tilnærming kan bidra til å identifisere og adressere ulike utfordringer og muligheter knyttet til bysentrumutvikling, inkludert sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn. En systematisk tilnærming kan hjelpe eiendomsutviklere å ta mer informerte beslutninger som tar hensyn til kompleksiteten og mangfoldet av faktorer som påvirker bysentrumets livskraft og inkludering.

Funnene fra analysen indikerer at eiendomsutviklere aktivt integrerer feedback fra samfunnet og markedet for å tilpasse sine utviklingsstrategier. Dette gjøres blant annet gjennom kontinuerlige konsultasjoner med lokale interessenter og gjennom tilbakemeldingssystemer som er implementert i løpet av prosjektutviklingen. Kritisk kan det diskuteres at selv om eiendomsutviklere mottar feedback, kan faktisk anvendelse av denne informasjonen være begrenset av økonomiske og regulatoriske rammer. Dessuten peker noen kilder på en potensiell bias hvor feedback primært hentes fra

grupper som allerede er positivt innstilt til utviklingen, noe som kan gi et skjevt bilde av samfunnets holdninger.

#### **5.4.1 Interaksjons- og sekvensdiagrammene**

Interaksjonsdiagrammet, figur 12, fremstiller dynamikken og samspillet mellom eiendomsutviklere, kommunen, politikere, næringsforening, og sentrumsleder. Det illustrerer hvordan disse aktørene kommuniserer og samarbeider om ulike aspekter av byutviklingsprosjekter.

Diagrammet viser klart de formelle veiene for kommunikasjon og beslutningstaking. Det peker på eiendomsutviklerens rolle som initiativtaker, med kommunen og politikere som regulatorer og beslutningstagere av prosjekter. Næringsforeningen og sentrumslederen fungerer som brobyggere mellom næringslivet og det offentlige. Mens diagrammet effektivt viser hvordan informasjon flyter mellom de ulike partene, kan det undervurdere de uformelle og mindre synlige samhandlingene som ofte er avgjørende for suksess i urbane utviklingsprosjekter. Dette kan inkludere samspill basert på personlige relasjoner og uformelle avtaler, som ikke nødvendigvis er synlige i et slikt diagram.

Sekvensdiagrammet, figur 13, 14 og 15, gir en steg-for-steg-presentasjon av prosessen fra eiendomsutviklerens initiering av et prosjekt til implementering og evaluering. Det viser hvordan tilbakemeldinger og justeringer er integrert i prosessen. Diagrammet fremhever viktigheten av tilbakemeldings-løkker og hvordan de bidrar til kontinuerlig forbedring av prosjektene. Det gir i tillegg en dypere forståelse av interaksjoner og prosessrevisjoner gjennom prosjektets levetid, samtidig som det også illustrerer viktigheten av fleksibilitet i planleggingsfasene for å tilpasse seg nye informasjonen og eksterne påvirkninger.

Til tross for at sekvensdiagrammet gir innsikt i prosessflyten, kan det gi inntrykk av at beslutninger følger en streng logisk rekkefølge, noe som i praksis kan være mer flytende og påvirket av ytre faktorer som politiske endringer og økonomiske svingninger. Diagrammet viser til hvordan tilbakemeldinger brukes aktivt for å forme prosjektets retning og utfall. Det bidrar til en bedre forståelse av smidig ledelse i byutviklingsprosjekter, men kan fremdeles ikke fullt ut fange opp kompleksiteten og uforutsigbarheten i slike prosjekter.

## **5.5 REFLEKSJON OVER HOVEDFUNN**

Selv om diagrammene er nyttige for å forstå hver parts rolle ved første øyekast, kan de ikke fullt ut fange kompleksitetene og utfordringene i praktiske anvendelser. For eksempel er påvirkningen fra eksterne faktorer som økonomiske nedgangstider, politiske endringer og offentlig motstand ikke klart fremstilt.

### **5.5.1 Kompleksiteten i målinger og verdsettelse**

En gjennomgående utfordring er hvordan suksess måles. Tradisjonelle metoder som fokuserer på kvantitative indikatorer, som eksempelvis antall besøkende, overser ofte kvaliteten på brukeropplevelsen og byens faktiske livskvalitet. Det illustreres hvordan eiendomsutviklere og byplanleggere må navigere i et landskap hvor de eksisterende målesystemene ikke nødvendigvis reflekterer de reelle verdiene eller resultatene av deres arbeid.

### **5.5.2 Manglende koblinger og læringsmuligheter**

Analysen peker også på et kritisk gap i feedback-løkker og læringsmuligheter innad i systemene som styrer byutvikling. Det avdekkes et behov for bedre mekanismer for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av sektorer og nivåer i forvaltningen, samt mellom det offentlige og private. Dette er avgjørende for å sikre at lærdommer fra suksessrike prosjekter kan anvendes bredere og bidra til en mer helhetlig og inkluderende tilnærming til byutvikling.

### **5.5.3 Systemtenkning i sentrumsrevitalisering**

Denne studien har understreket hvordan systemtenkning, samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter, samt integrering av samfunns- og markedsfeedback, er avgjørende for å revitalisere bysentrum. Gjennom systemtenkning er det mulig å kartlegge og forstå eiendomsutviklernes multifasetterte roller innenfor urbane transformasjonsprosjekter. Ved å betrakte eiendomsutviklere som en del av et større sosialt, politisk og miljømessig økosystem, fremkommer det at deres innsats går utover rene økonomiske investeringer. De fungerer som katalysatorer for sosial og kulturell dynamikk, og deres suksess avhenger sterkt av et godt koordinert samarbeid

med offentlige instanser. Intervjuene avslører at effektiv bysentrumsutvikling krever robuste samarbeidsmodeller for å balansere forskjellige interesser og mål.

Samarbeidet mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter er avgjørende for suksessen til revitaliseringsprosjekter, som igjen krever et tett og transparent samarbeid. Dette samarbeidet må navigere mellom ulike utfordringer, inkludert potensielle interessekonflikter, som kan oppstå når offentlige myndigheter balanserer mellom utviklerens ønsker og samfunnets behov. Resultatene indikerer at når det er et godt samarbeid, fører dette til raskere prosessflyt og bedre tilpassede prosjekter, men det kreves også en kontinuerlig justering og tilpasning til lokale realiteter.

Videre viser studien at integrering av feedback fra samfunnet og markedet i utviklingsplanene er vital for eiendomsutviklere. Aktiv bruk av tilbakemeldinger gjennom kontinuerlige konsultasjoner med lokale interessenter og gjennom feedback-systemer implementert i prosjektutviklingen, hjelper utviklere med å tilpasse sine strategier effektivt. Kritisk sett er det viktig å anerkjenne at selv om tilbakemeldinger blir samlet inn, kan anvendelsen av denne informasjonen være begrenset av økonomiske og regulatoriske rammer. Dette påpeker behovet for en balansert tilnærming som også adresserer de mindre synlige, men kritisk viktige sosiale dynamikkene.

Dette understreker betydningen av en integrert og systematisk tilnærming til bysentrumsutvikling, hvor eiendomsutviklere ikke bare ses som investorer, men som sentrale aktører i et dynamisk samspill mellom offentlige politikker, sosial rettferdighet og miljømessige hensyn. Suksessen avhenger av evnen til å se utover individuelle prosjekter og vurdere større mønstre av urban interaksjon og utvikling, noe som er avgjørende for å skape levende, inkluderende og dynamiske bysentre.

Dette understreker betydningen av en integrert og systematisk tilnærming til bysentrumsutvikling, hvor eiendomsutviklere ikke bare ses som investorer, men som sentrale aktører i et dynamisk samspill mellom offentlige politikker, sosial rettferdighet og miljømessige hensyn. Suksessen avhenger av evnen til å se utover individuelle prosjekter og vurdere større mønstre av urban interaksjon og utvikling, noe som er avgjørende for å skape levende, inkluderende og dynamiske bysentre.

## 5.6 KJØPESENTERMODELLEN

Fredrikstad fremstår som et eksempel på hvordan lokale tiltak, som opprettelsen av en sentrumslederrolle, kan bidra til å overvinne noen av de nevnte utfordringene. Ved å fungere som et bindeledd mellom gårdeiere, butikkeiere, kommunen, samt ved å utnytte lokale ressurser som elven og fergen på innovative måter har Fredrikstad lyktes med å skape et mer levende og engasjerende bysentrum.

Ved å anvende systemtenkning kan vi identifisere manglende koblinger og utforske nye læringsmuligheter. Kjøpesentermodellen, også kalt Fredrikstad-modellen, illustrerer hvordan lokale initiativer som opprettelsen av en sentrumslederrolle, kan overvinne noen av de tradisjonelle utfordringene ved byutvikling. Dette bekrefter behovet for en integrert tilnærming som balanserer økonomiske mål med sosiale og miljømessige verdier.

Hovedpunktene fra Meadows, inkludert viktigheten av å være ydmyk og åpent omfavne kompleksiteten i systemer, gir eiendomsutviklere et verktøysett for ikke bare å reagere på, men proaktivt forme byutviklingen. Ved å anvende systemtenkning kan utviklere effektivt bidra til å revitalisere bysentrum fremover i tid.

Disse observasjonene understreker behovet for en dypere forståelse av hvordan eiendomsutviklingsprosjekter kan utformes og implementeres for å støtte mer bærekraftige og inkluderende bysentrum.

### 5.6.1 Organisasjonsteori

Det står i boken til Klev og Levin at «den klassiske organisasjonsteorien ble skapt i og av en sosial teknologisk epoke med sterk industrialisering og med fremvekst av det vi i dag kjenner som det moderne». Forstått som en grunnleggende tro på fremskritt fornuft og vitenskap. Hverken Gud eller skjebnen var lenger den viktigste forklaringen på hvorfor noe var som det var. Mennesket hadde kraft og innsikt nok til å ta fremtiden i egne hender. Den vitenskapelige tilnærmingen har da allerede vist sitt potensial på mange områder og var klar til å bli utviklet for nye felter (Klev & Levin, 2018, s.27).

Det pekes på viktigheten av koordinert handling og kunnskapsdeling innenfor systemtenkning, spesielt i sammenhenger hvor mange forskjellige aktører er involvert, som i byutvikling. Systemtenkning legger til rette for en helhetlig forståelse av hvordan ulike deler av et system påvirker hverandre. Når hver part i et slikt system kjører sine egne prosesser uten synkronisering eller felles forståelsesramme, kan det føre til fragmenterte og suboptimale løsninger. I praksis betyr dette at for å oppnå bærekraftig og effektiv byutvikling, kreves det ikke bare at hver aktør forbedrer sine egne prosesser, men at det etableres plattformer for tverrfaglig samarbeid og kunnskapsutveksling. Dette vil sikre at innovasjoner og utviklingstiltak er koordinerte og støtter opp under felles mål, heller enn å motarbeide eller underminere hverandres innsats.

Ved å adressere denne utfordringen kan man skape et mer robust og responsivt urbant økosystem, der kollektive handlinger og beslutninger bedre reflekterer og tjener det overordnede fellesskapets interesser.

## **5.7 STRATEGISK PLANLEGGING**

I denne delen av diskusjonen vil vi utforske hvordan strategiske avtaler og langsiktig planlegging påvirker urban utvikling, med særlig fokus på bydelskontoret Østrebydel sine tiltak. Vi vil se på hvordan kommunen gjennom avtaler og tilvisningsavtaler tar ansvar for å sikre boliger for fremtidige behov, og hvordan dette reflekterer en balanse mellom økonomisk og sosialt ansvar i urban planlegging. Denne diskusjonen tar for seg ikke bare de økonomiske aspektene ved slike avtaler, men også deres bredere samfunnsmessige implikasjoner, og hvordan mangel på detaljert oversikt over boligbehov kan utfordre effektiviteten av urban planlegging.

Denne diskusjonen rundt strategier og planlegging på bydelskontoret Østrebydel illustrerer viktige aspekter av urban planlegging og eiendomsutvikling som omfatter både kortsiktige utfordringer og langsiktige strategiske investeringer. Avtalene og tilvisningsavtalene som kommunen har med byggeprosjekter viser en proaktiv tilnærming til å sikre boliger for fremtidige behov, selv om dette ikke kan sees som umiddelbart lønnsomt. Dette er et godt eksempel på hvordan kommunale myndigheter

kan operere med en lang horisont, hvor målet er å sikre stabilitet og forutsigbarhet for både nåværende og fremtidige generasjoner.

Dette reflekterer en dypere forståelse av behovet for å balansere mellom økonomisk effektivitet og sosialt ansvar. Langsiktige investeringer som kanskje ikke gir umiddelbar økonomisk avkastning, men som bygger grunnlaget for et levedyktig samfunn, er essensielle i byplanlegging og utvikling. Slike investeringer sikrer at det er tilstrekkelige ressurser og infrastruktur til å møte demografiske endringer og samfunnsmessige behov, som bolig for eldre og yngre.

Videre peker mangelen på en klar oversikt over spesifikke boligbehov på en kritisk gap i planleggingsprosessen. Det understreker nødvendigheten av bedre datainnsamling og analyse for å informere beslutningsprosesser. Å vite nøyaktig hvilke typer boliger som trengs og for hvilke demografiske grupper, kan hjelpe i å skape mer målrettede og effektive urbane utviklingsstrategier.

Disse observasjonene understreker viktigheten av integrert og informert planlegging i urbane utviklingsprosjekter. Det viser hvordan systemtenkning og holistisk tilnærming kan bidra til mer bærekraftige og inkluderende urban miljøer, hvor langvarige verdier vektlegges over kortsiktige gevinster.

## 6 KONKLUSJON

---

I dette konklusjonskapittelet vil vi oppsummere de viktigste funnene fra vår studie om revitalisering av bysentrum gjennom systemtenkning og samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter.

### 6.1 BETYDNINGEN AV FUNNENE

Gjennom å adressere og diskutere disse aspektene i lys av problemstillingen, understreker vi viktigheten av multifasetterte strategier og tiltak som kan mobilisere eiendomsutviklere, offentlige myndigheter og lokalsamfunnet i en felles innsats for å revitalisere og vitalisere bysentre. Dette kapittelet bekrefter kompleksiteten i utfordringene knyttet til inaktive bysentre, men også potensialet som ligger i å anvende systemtenkning og samarbeid for å overvinne disse utfordringene og skape dynamiske, inkluderende og levende byrom.

Diskusjonen og de presenterte analysene belyser kompleksiteten og utfordringene ved eiendomsutvikling i urbane sentre. Selv om systemtenkning og samarbeid mellom sektorer tilbyr veier mot mer integrerte og inkluderende utviklingsprosjekter, peker kritikken også på behovet for bedre verktøy for å håndtere og balansere de mange konkurrerende interessene og målene. Denne masteroppgaven understreker behovet for en fortsatt utvikling av modeller som kan fange opp og anvende samfunns- og markedsmessig feedback mer effektivt for å styrke både den sosiale og økonomiske bærekraften i bysentrenes revitaliseringsprosjekter.

Gjennom diskusjonen kommer det frem at suksessen til revitaliseringsprosjekter avhenger av interaksjonen mellom eiendomsutviklere og et bredere nettverk av aktører. Det er essensielt med samarbeid, systemtenkning, og en tverrfaglig tilnærming for å møte de komplekse utfordringene ved å vitalisere bysentrum. Denne studien understreker viktigheten av koordinert innsats og felles målsetting for å oppnå ønskede resultater i revitaliseringen av bysentrum, hvor alle involverte parter deler et ansvar for å bidra til levende, bærekraftige bymiljøer.

Ved å se på revitalisering av bysentrum som et intrikat system hvor anvendelse av systemtenkning og organisasjonsutviklingsteori blir satt på agendaen, kan vi se at en



suksessfaktor ligger i å forstå det komplekse samspillet mellom aktuelle komponenter. Med denne tilnærmingen vil det bli lettere å utvikle en organisasjonskultur som fremmer samarbeidet, tilgjengelighet, inkludering og innovasjon. Det kreves en ny form for tilnærming til revitalisering og sentrumsutvikling, hvor vi evner å se forbi de isolerte tiltakene og fokuserer på hvordan vi kan skape bærekraftige og levedyktige sentrum gjennom en systematisk endring og organisasjonsutvikling.

Sentralt i vår undersøkelse står erkjennelsen av hvordan overordnede, nasjonale planer ofte blir implementert uten adekvat tilpasning til de lokale realitetene eller muligheter for genuin innflytelse fra lokalsamfunnets side. Denne praksisen har ført til en erkjennelse av at tradisjonelle mål for suksess, ofte uttrykt gjennom kvantitative indikatorer som besøkstall, ikke nødvendigvis fanger opp kvaliteten på brukeropplevelsen eller graden av publikumsengasjement.

## 6.2 SYSTEMTENKNING I BYUTVIKLING



### FORSKNINGSSPØRSMÅL 1:

Hvordan kan systemtenkning anvendes for å kartlegge og forstå eiendomsutviklers multifasetterte rolle i transformasjonen av bysentre?

Basert på diskusjonen presentert i kap. 5 konkluderes det med at revitalisering av inaktive bysentre er en flerdimensjonal prosess som krever integrert samarbeid mellom eiendomsutviklere, offentlige myndigheter, næringsliv og lokalsamfunn. Det er ikke tilstrekkelig med isolerte tiltak fra individuelle aktører; suksess avhenger av en koordinert innsats innen et bredt og funksjonelt økosystem.

Studien bekrefter at et levende bysentrum kjennetegnes av en dynamisk tilstedeværelse av mennesker og et variert utvalg av aktiviteter som appellerer til forskjellige grupper. For å nå dette målet, er det avgjørende å designe inkluderende og tiltalende byrom som engasjerer folk uten krav til forbruk, og som tilbyr multifunksjonelle områder som kan dekke diverse behov og preferanser. Dette understreker viktigheten av å anvende en mer nyansert, kvalitativ tilnærming til evaluering av byutviklingsprosjekter, der man fokuserer

på faktorer som publikums tilfredshet og engasjement, fremfor tradisjonelle kvantitative målinger.

Konklusjonen peker også på nødvendigheten av å fortsatt utforske og utvikle strategier som kan forsterke og vedlikeholde livskraften i bysentrum gjennom kontinuerlig samarbeid og innovasjon i urban planlegging og utvikling.

Gjennom denne studien har vi sett hvordan systemtenkning gir verdifulle perspektiver på revitaliseringen av bysentre, og hvorfor en isolert innsats fra eiendomsutviklere ikke er tilstrekkelig for å oppnå bærekraftig utvikling. Ved å integrere eiendomsutviklere som en del av et bredere økosystem som omfatter politiske, sosiale og miljømessige faktorer, blir det mulig å identifisere og implementere strategier som fremmer en helhetlig og bærekraftig utvikling.

### **6.2.1 Eiendomsutviklers rolle**

Eiendomsutviklerne har tydelige ansvarsområder i sin rolle, i tillegg til å være en integrert del av et komplekst system og avhengig av samarbeid. Drivet for økonomisk gevinst er en sentral motivasjon for eiendomsutviklere, og deres evne til å tilføre kapital til prosjekter er en betydelig ressurs. Det har blitt stadig tydeligere gjennom våre undersøkelser at eiendomsutviklere beveger seg mot å påta seg større samfunnsansvar. Eiendomsutviklernes rolle er sentral, men det er viktig å bemerke at den er avhengig av samarbeid med offentlige aktører for å kunne bidra på best mulig måte å revitalisere døde bysentrum.

Eiendomsutviklernes rolle i å navigere og påvirke de identifiserte tilbakemeldingsløkkene er avgjørende for utfallet av urbant utviklingsarbeid. De står i en unik posisjon til å initiere prosjekter som direkte påvirker og blir påvirket av både de balanserende og forsterkende dynamikkene i bymiljøet. Negativt sett, kan eiendomsutviklere bidra til fragmentering og overutvikling hvis de ikke tar hensyn til brede samfunnsmessige konsekvenser. Positivt, kan de ved å legge til rette for samarbeid og integrert planlegging, spille en nøkkelrolle i å skape bærekraftige og levende byområder. Deres handlinger og beslutninger har derfor direkte innvirkning på både miljømessige og økonomiske aspekter av byutvikling, noe som krever en grundig forståelse og ansvarsfull tilnærming til systemtenkning.

Eiendomsutviklere spiller en avgjørende rolle i å transformere inaktive områder til levende møteplasser, men deres suksess avhenger sterkt av et koordinert samarbeid med offentlige og andre private aktører. Studien viser at kommunens innsats for å gjøre offentlige rom attraktive er avgjørende, og understreker betydningen av klare roller og ansvarsfordeling i revitaliseringsprosessen. For at eiendomsutvikleres innsats skal være mest effektiv, må det være støttet av kommunale initiativer og politiske beslutninger som legger til rette for omfattende urban utvikling.

Eiendomsutviklere bør fortsette å fokusere på hvordan deres prosjekter kan bidra til bylivet ved å inkludere offentlige rom, kulturelle institusjoner og virksomheter som genererer fottrafikk og skaper levende bymiljøer.

Praktiske tiltak for revitalisering bør inkludere utvikling av byrom som tilbyr et bredt spekter av gratis eller rimelige aktiviteter for å sikre tilgjengelighet og inkludering for alle samfunnslag.

### **6.2.2 Systemtenkningens rolle**

Bruken av systemtenkning har vist seg nyttig for å forstå de komplekse dynamikkene i revitalisering av bysentre og eiendomsutvikleres sentrale rolle. Ved å se på eiendomsutviklere ikke bare som økonomiske aktører, men som en del av et større økosystem som inkluderer politiske, sosiale, og miljømessige faktorer, kan man bedre identifisere og implementere strategier som fremmer bærekraftig utvikling.

I lys av dette er det klart at suksessen i sentrumsrevitalisering krever et tett og transparent samarbeid hvor eiendomsutviklere og kommunale myndigheter må navigere mellom ulike utfordringer og balansere forskjellige interesser og mål. Studien understreker nødvendigheten av systemtenkning i å skape en dypere forståelse av eiendomsutvikleres multifasetterte roller i urbane transformasjonsprosjekter og hvordan en integrert og systematisk tilnærming er avgjørende for å oppnå levende, inkluderende og dynamiske bysentre.

### **6.2.3 Kjøpesentermodellen**

Det anbefales en mer nyansert tilnærming til måling av suksess, som balanserer kvantitative mål med kvalitative indikatorer på bylivets kvalitet. Videre pekes det på verdien av å etablere klarere kommunikasjons- og feedbackkanaler på tvers av alle nivåer av planlegging og gjennomføring, for å fremme en mer samordnet og lærende tilnærming til byutvikling.

Fredrikstad-modellen illustrerer hvordan lokale initiativer som opprettelsen av en sentrumslederrolle, kan overvinne noen av de tradisjonelle utfordringene ved byutvikling. Dette bekrefter behovet for en integrert tilnærming som balanserer økonomiske mål med sosiale og miljømessige verdier.

#### **6.2.3.1 Fredrikstad-modellen**

Gjennom innsikter fra Fredrikstad, som er kjennetegnet ved innovative lokale tiltak som sentrumslederrollen, illustreres det hvordan kjøpesentermodellen kan transformeres for å støtte en levende og inkluderende urban utvikling. Dette tilfellet viser at systemtenkning ikke bare er teoretisk nyttig, men også praktisk anvendelig i å overvinne tradisjonelle utfordringer i byutvikling ved å fremme en mer integrert tilnærming som vektlegger både økonomiske, sosiale, og miljømessige verdier.

Det at Fredrikstad har klart å revitalisere bysentrum gjennom å engasjere lokale ressurser som elven og fergen, sammen med en koordinerende rolle som sentrumslederen, underbygger hvor effektivt systemtenkning kan tilrettelegge for bedre koordinerte og mer inkluderende byutviklingsstrategier. Ved å forstå og anvende prinsipper fra organisasjonsteorien, hvor fokus er på koordinert handling og kunnskapsdeling, kan byutviklingsprosjekter fremme en mer helhetlig tilnærming der tverrfaglig samarbeid og kunnskapsutveksling står sentralt.

Denne helhetlige tilnærmingen er avgjørende for å sikre at alle deler av byutviklingssystemet – fra private eiendomsutviklere til offentlige myndigheter – arbeider sammen mot felles mål. Ved å styrke forståelsen for hvordan ulike inngrep og initiativer påvirker og beriker hverandre, kan eiendomsutviklere og byplanleggere skape mer.

### 6.3 SAMARBEID MELLOM EIENDOMSUTVIKLERE OG KOMMUNALE MYNDIGHETER



#### FORSKNINGSSPØRSMÅL 2:

Hvordan påvirker samarbeidet mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter suksessen til revitaliseringsprosjekter?

Videre avdekker analysen av samtaler med nøkkelaktører i eiendomsutvikling og byplanlegging en kompleks problematikk i hvordan nasjonale og regionale planer implementeres på lokalt nivå, og hvordan unike lokale initiativer ofte er mer suksessrike enn topptunge, standardiserte strategier. Dette peker på behovet for en mer fleksibel og tilpassningsdyktig tilnærming til byutvikling, som kan bedre balansere "fellesskapets interesser" med utviklingsprosjekter.

Konklusjonen understreker at for en vellykket revitalisering av bysentrum, må eiendomsutviklernes strategier og investeringer støttes og suppleres av kommunale tiltak. Systemtenkning fremstår som en essensiell tilnærming for å forstå de komplekse forholdene i urban utvikling, og nødvendigheten av å anerkjenne eiendomsutvikleres rolle som en integrert del av et større system. Dette vil tillate en dypere forståelse av de dynamiske relasjonene mellom ulike aktører og interesser i bysentrumsutvikling, og kan bidra til mer bærekraftige og inkluderende bymiljøer.

Gjennom studien er det tydelig at samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter spiller en kritisk rolle i suksessen av revitaliseringsprosjekter i bysentre. Et effektivt samarbeid kan tilrettelegge for en mer strømlinjeformet planleggings- og gjennomføringsprosess av slike prosjekter, og sørger for at de resulterende utviklingene er tilpasset både de økonomiske og sosiale målene for samfunnet.

Samarbeidet er ikke bare nødvendig for å sikre finansielle og administrative ressurser, men også for å integrere tverrfaglig ekspertise fra byplanlegging, arkitektur, og

samfunnsutvikling noe som er avgjørende for å utforme omfattende og bærekraftige løsninger.

Videre har analysen belyst viktigheten av transparent kommunikasjon og samhandling mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter. Casestudier illustrerer at tett samarbeid fører til prosjekter som er bedre tilpasset samfunnets behov, men også at samarbeidet kan gi opphav til interessekonflikter, spesielt når kommunale myndigheter må balansere utviklerens ønsker med bredere samfunnshensyn. Dette understreker behovet for nøye forvaltning av partnerskap for å sikre at utviklingen ikke bare er økonomisk lønnsom, men også sosialt og miljømessig bærekraftig.

Konklusjonen peker på at en dyptgående forståelse og anvendelse av systemtenkning og tverrfaglig samarbeid er essensielt for å overvinne utfordringene og maksimere potensialet for vellykkede revitaliseringsprosjekter.

### **6.3.1 Samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter**

Diskusjonen peker på den nødvendige samhandlingen mellom ulike interessenter, som inkluderer kommunen, politikere og private aktører, for å sikre at sentrumsutviklingen tar hensyn til både økonomiske og sosiale faktorer. Viktigheten av et samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunen ble tydelig, og det ble nevnt at eiendomsutviklere alene ikke kan oppnå bærekraftige transformasjoner.

## **6.4 FEEDBACK FRA SAMFUNNET OG MARKEDET**



### FORSKNINGSSPØRSMÅL 3:

Hvordan integrerer eiendomsutviklere feedback fra samfunnet og markedet i deres utviklingsplaner?

Gjennom denne studien har vi utforsket hvordan systemtenkning kan fasilitere eiendomsutviklernes rolle i å skape levende og inkluderende bysentrum. En helhetlig tilnærming, som vurderer sosiale, økonomiske og miljømessige aspekter, er nødvendig for å identifisere og overkomme de mangfoldige utfordringene som bysentrum står

overfor. Dette inkluderer alt fra å forstå komplekse dynamikker til å integrere bredt spekter av tilbakemeldinger fra samfunnet og markedet inn i utviklingsstrategiene.

Analysen har avslørt at eiendomsutviklere, ved å aktivt integrere tilbakemeldinger fra samfunnet og markedet, justerer sine strategier for å bedre tilpasse seg lokale behov og forventninger. Imidlertid, til tross for innsamling av tilbakemeldinger, kan faktisk implementering av denne informasjonen være limitert av økonomiske begrensninger og regulatoriske rammer. Det er også en bekymring at tilbakemeldinger ofte er hentet fra grupper som allerede er positivt innstilt til utviklingen, noe som kan føre til et skjevt bilde av samfunnets holdninger.

Gjennom Interaksjons- og sekvensdiagrammer, som visualiserer dynamikken og samspillet mellom aktørene i byutviklingsprosjekter, har vi pekt på både formelle og uformelle veier for kommunikasjon og beslutningstaking. Disse diagrammene viser viktigheten av samarbeid mellom eiendomsutviklere og kommunale myndigheter, men også utfordringer knyttet til interessekonflikter og behovet for kontinuerlig justering og tilpasning til lokale realiteter.

Til slutt, refleksjon over hovedfunnene viser at mens diagrammer og modeller er nyttige for å forstå rollene og prosessene ved første øyekast, kan de ikke fullstendig fange kompleksitetene og utfordringene i praktiske anvendelser. Dette peker på et kritisk gap i feedback-løkker og læringsmuligheter som må adresseres for å sikre en mer helhetlig og inkluderende tilnærming til byutvikling.

Analysen og diskusjonen har belyst at eiendomsutvikleres rolle, selv om den er sentral, krever et omfattende samarbeid og en integrert tilnærming for å oppnå vellykket revitalisering av bysentrum. Gjennom en kritisk analyse av funnene understrekes betydningen av samarbeid, tverrfaglighet, og systemtenkning for å møte de komplekse utfordringene ved å vitalisere bysentre.

## 7 REFERANSER

---

**Acaroglu, L. (2017).** *Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking. Disruptive Design.*

<https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>

**Andersen, S. A. (2013).** *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.). Fagbokforlaget.

**Baxter, P., & Jack, S. (2008).** Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

**Berghei, J. (2020).** *Slik skal byene få mer liv i sentrum.* By- og regionsforskningsinstituttet NIBR.

<https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/slik-skal-byene-fa-mer-liv-i-sentrum>

**Borregaard (u.å.).** Broad product range of speciality cellulose.

<https://www.borregaard.com/homepage/>

**Burgess, E. W. (2008).** The growth of the city: an introduction to a research project. In *Urban ecology* (pp. 71-78). Springer, Boston, MA.

**Børrud, E., & Røsnes A. (2016).** *Prosjektbasert Byutvikling.* Fagbokforlaget

**Doe, J., & Roe, A. (2019).** *Challenges in qualitative research: Addressing issues of reliability and validity.* *Qualitative Research Journal*, 19(3), 123-134.

**Fitzgibbons, L. (2019).** *What is feedback loop?*

<https://www.techtarget.com/searchitchannel/definition/feedback-loop>

**Fredrikstad Kommune. (2019).** *Kommuneplan 2019-2031.*

<https://www.fredrikstad.kommune.no/kommuneplan-2019-2031>

**Fredrikstad kommune (u.å.).** *Næringslivet i Fredrikstad.*

<https://www.fredrikstad.kommune.no/tjenester/naringmiljosamfunn/naering/naringslivet-i-fredrikstad/>

**Grant, D. S. (2016).** *Barriers to public sector innovation.*

<https://search.proquest.com/openview/3ff6b4a967fe32a3d83a0ef84cd1b247/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922>

**Grønmo, S. (2004).** *Samfunnsvitenskapelige metoder* (1.utg.). Fagbokforlaget



**Haabeth, O. (2017).** *Regional plan for næringsutvikling, forskning og innovasjon i Østfold 2017-2021.* Østfold Fylkeskommune.  
[https://ofk.no/\\_f/p104/i5445aa1c-d5b6-42f0-8740-f1f881d4b90e/regional-plan-for-naringsutvikling-forskning-og-innovasjon-web.pdf](https://ofk.no/_f/p104/i5445aa1c-d5b6-42f0-8740-f1f881d4b90e/regional-plan-for-naringsutvikling-forskning-og-innovasjon-web.pdf)

**Hansen, P. A. (2003).** *Stedsanalyse Karlshus.* Råde kommune.  
[https://www.rade.kommune.no/\\_f/p1/i06fb80ee-3a5c-485b-ab90-d1281889b4be/stedsanalyse-karlshus.pdf](https://www.rade.kommune.no/_f/p1/i06fb80ee-3a5c-485b-ab90-d1281889b4be/stedsanalyse-karlshus.pdf)

**Harris, P., & Brown, G. (2021).** *External validity in urban studies: Expanding our understanding of urban revitalization.* *Urban Studies Research*, 45(2), 89-104.

**Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011).** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse* (1.utg.). Gyldendal Akademisk

**Humber (u.å.).** *Systems Thinking Toolkit—The Parts of a System.*  
<https://humber.ca/innovativelearning/wp-content/uploads/systems-thinking/04/sec04-01.html>

**Høibo, S. H. & Iversen, L. (2018).** *Vi leker ikke butikk.*  
<https://doga.no/aktuelt/vi-leker-ikke-butikk/>

**Johnson, E., & Manville, M. (2018).** Bridging the gap: Business Improvement Districts and the need for secure infrastructures. *Journal of Urban Affairs*, 40(5), 655-671.

**Johnson, M. (2019).** *The importance of accurate transcription in qualitative research.* *Journal of Documentation*, 75(1), 185-197.

**Klev, R. og Levin, M. (2018).** *Forandring som praksis- Endringsledelse gjennom læring.* Fagbokforlaget.

**Klinenberg, E. (2018).** *Palaces for the people: How social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life.* Crown.

**Kommunefakta. (u.å.).** SSB  
<https://www.ssb.no/kommunefakta/kommune>

**Leikvam, G & Olsson, N. (2022).** *Eiendomsutvikling* (2. Utg.). Fagbokforlaget.

**Lokalhistoriewiki (2024).** *Fredrikstad kommune.*  
[https://lokalhistoriewiki.no/wiki/Fredrikstad\\_kommune#Fredrikstad\\_i\\_nyere\\_tid](https://lokalhistoriewiki.no/wiki/Fredrikstad_kommune#Fredrikstad_i_nyere_tid)

**Lokalhistoriewiki (2024).** *Moss kommune.*  
[https://lokalhistoriewiki.no/wiki/Moss\\_kommune#Nyere\\_historie](https://lokalhistoriewiki.no/wiki/Moss_kommune#Nyere_historie)

**Mackiewicz, K. (2016).** *How to overcome barriers for innovations in organizations from the public sector.*

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/133680/TSEgradu2016Mackiewicz.pdf?sequence=2>

**Meadows, D. H. (2008).** *Thinking in systems: A Primer.* London: Chelsea Green Publishing.

**Meadows, D. H. (2008).** Thinking in Systems: A Primer by Donella H. Meadows.  
<https://highlights.sawyerh.com/volumes/0ex5cTYBdjXw6NuPtW9q>

**Miles, M. B. & Huberman, M. (1994).** *Qualitative Data Analysis (2.utg.).* SAGE Publications

**Miljødepartementet (2004).** *Fylkesplaner avløser kjøpesenterstoppen.* Regjeringen.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fylkesplaner-avloser-kjopesenterstoppen/id91292/>

**Miles, M., Bernes, G., Eppli, M. & Weiss, M. (2007).** *Real Estate Development: Principles and process.* Urban Land Institute

**Miller, T., & Thomson, K. (2018).** *Enhancing reliability through peer review: An overview of methodology in qualitative research.* *Qualitative Research Journal*, 18(4), 300-310.

**Moss Kommune. (2015).** *Kommuneplan 2015-2026.*  
<https://www.moss.kommune.no/kommuneplan-2015-2026>

**Mølmen, T. (2022).** *Handlingsplan Temastrategi kunst og kultur 2022-2023.* Viken Fylkeskommune.  
[https://ofk.no/\\_f/p104/ia7611064-db32-483e-86c6-f3509125c76c/handlingsplan-temastrategi-kunst-og-kultur-2022-2023\\_web.pdf](https://ofk.no/_f/p104/ia7611064-db32-483e-86c6-f3509125c76c/handlingsplan-temastrategi-kunst-og-kultur-2022-2023_web.pdf)

**Newman, O., & Smith, I. (2016).** Sustainable urban communities: Development through Business Improvement Districts. *Journal of Urban Planning*, 92(2), 120-134.

**Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (2023).** *Temakatalog 2023; Masteroppgavetemaer ved Institutt for eiendom og juss – gjennomføring i 2024.*

**Norsk utenrikspolitisk institutt (u.å.).** *Komparativ metode.*  
<https://www.nupi.no/vaar-forskning/temaer/teori-og-metode/komparativ-metode>

**Næringsbyen Sarpsborg. (u.å.).** *Næringsbyen Sarpsborg - Vi hjelper deg med etablering i Sarpsborg.*  
<https://www.naringsbyen.no/>

**Omholt, T. (2009).** *Samarbeid i sentrum: Et systemteoretisk perspektiv på sentrumsutvikling og kollektiv handlingskapasitet som grunnlag for lokal utvikling.* UiO.  
<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-22426>

**Poulsen, H. (u.å.).** *Glemmer folk i byplanleggingen.*  
<https://doga.no/aktuelt/glemmer-folk-i-byplanleggingen/>

**Ramian, K. (2010).** *Casestudiet i praksis* (2.utg.). Hans Reitzels Forlag.

**Regjeringen (2024).** *By- og stedsutvikling.* Kommunal- og distriksdepartementet.  
[https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/plan\\_bygningsloven/planlegging/fagtema/by\\_stedsutvikling/id2907562/?expand=factbox2907566](https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/plan_bygningsloven/planlegging/fagtema/by_stedsutvikling/id2907562/?expand=factbox2907566)

**Regjeringen (u.å.).** *Sammen om sentrum.* Kommunal- og distriksdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammen-om-sentrum/id2680842/?ch=11>

**Rockman, B. (u.å.).** *Bureaucracy | Definition, Characteristics, Examples, & Facts.* fra  
<https://www.britannica.com/topic/bureaucracy>

**Råde Kommune.** (2015). *Kommuneplan 2015-2027.*  
<https://www.rade.kommune.no/kommuneplan-2015-2027>

**Sander, K. (2023).** *Dokumentanalyse / Innholdsanalyse.* E-studie.  
<https://estudie.no/dokumentanalyse/#Prosessdata>

**Sander, K (2023).** *Kvalitativ Metode og Design.* E-studie.  
<https://estudie.no/kvalitativ-metode/>

**Sarpsborg Kommune.** (2015). *Kommuneplanens arealdel 2015–2026.*  
<https://www.sarpsborg.com/planer/kommuneplanens-arealdel-2015-2026>

**Sarpsborg kommune (2022).** *Tidslinje for Sarpsborgs historie.*  
<https://www.sarpsborg.com/byen-og-kommunen/om-sarpsborg/tidslinje-for-sarpsborgs-historie/>

**Senge, P. M. (2006).** *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Currency Doubleday.

**Smaaland, S. (2006).** *Systemtenking: Demings Syv Dødelige Sykdommer.*  
<http://www.tungt.no/logistikk/internlogistikk/systemtenking-demings-syv-dodelige-sykdommer-2011908>

**Smith, L. (2019).** *Urban revitalization and the impact of Business Improvement Districts.* *Urban Studies Journal*, 56(11), 2267-2282.

**Smith, J., & Davis, H. (2020).** *Standardizing interview protocols for increased reliability in qualitative research. International Journal of Social Research Methodology*, 23(5), 567-578.

**Staff, S. A. (2010).** *Barrierer, fragmentering og ekspansjon. En space syntax-analyse av gatestruktur og sentrumsutvikling i Larvik by* (Master's thesis).

**Taylor, S. (2018).** *Sampling strategies in qualitative research. Qualitative Research Methods*, 22(3), 34-45.

**Thagaard, T. (2018).** *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Fagbokforlaget.

**Thompson, H. (2020).** Special Improvement Districts: Expanding the scope of urban development. *City Review*, 48(4), 441-460.

**Vaage, S. (2022).** *Flerlokalisert arbeid I sentrumsutvikling: et planleggingsperspektiv*. NMBU. <https://hdl.handle.net/11250/3049437>

**Vestbye, G. M. (2018).** *Fra sentrumsdød til sentrumsglød. Følgeforskning av pilotprosjektet "Levende lokaler"*.  
<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/5483/2018-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Visit Fredrikstad og Hvaler. (u.å.).** *En historisk festningsby*. (u.å.).  
<http://www.visitfredrikstadhvaler.com/no/gamlebyen/historie1/historie/>

**White, E., & Marsh, E. (2017).** *Methodological triangulation in urban studies research: An approach to studying the complexity of gentrification. Urban Affairs Review*, 53(2), 210-230.

**Williams, A. (2017).** SID and the city: Enhancing urban life through Special Improvement Districts. *Urban Policy Quarterly*, 31(3), 199-215.

**Yin, R. K. (2018).** *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

## 8 VEDLEGG

---

### VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE FOR PRIVATE BY- OG EIENDOMSUTVIKLERE




---

## INTERVJUGUIDE FOR PRIVATE BY- OG EIENDOMSUTVIKLERE

### INNLEDNING

Takk!

Takk for at du tar deg tid til å delta i dette intervjuet. Vi setter stor pris på din deltakelse, og dine perspektiver er viktige for vår forskning.

Denne intervjuguiden har en tematisk tilnærming som vil gi oss muligheten til å utforske spesifikke områder grundigere og åpne opp for mer dypgående samtaler med intervjuobjektet. Denne intervjuguiden tjener kun som en overordnet guide, og det tas forbehold om at vi kan tilpasse spørsmålene etter behov i løpet av forberedelsene opp mot og under intervjuet.

### HVORFOR?

Formålet med dette intervjuet er å få innsikt i din erfaring og perspektiv på eiendomsutvikling i bysentrum i Østfold, spesielt med tanke på revitalisering av inaktive områder. Vi ønsker å forstå de strategiene og tiltakene du har brukt, barrierene du har møtt, og løsningene du har funnet i dette arbeidet.

### BAKGRUNN

På internasjonalt plan finnes det et omfattende litteraturgrunnlag, og nasjonalt har det også blitt utført en viss mengde forskning. Likevel mangler det norske studier som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

### PROBLEMSTILLING

Hvilke strategier og tiltak innen eiendomsutvikling kan benyttes for å revitalisere inaktive bysentre og fremme økt aktivitet og vitalitet i disse områdene?

### ANONYMITET?

Dataene fra dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke bruke ditt navn eller annen identifiserende informasjon i vårt arbeid, med mindre du gir oss tillatelse til det. Vi ber også om ditt samtykke til å ta opp intervjuet for nøyaktig referanse.

### INNHold

I dette intervjuet vil vi diskutere dine erfaringer med eiendomsutvikling i bysentrum, de strategiene du har benyttet, eventuelle barrierer og løsninger du har oppdaget, samt samarbeid med andre aktører som kommunen og næringsforeningen.

### TID

Dette intervjuet vil ta omtrent [oppgi estimert tid] minutter. Vi setter pris på din tid og deltagelse.



## INTERVJU

Kan du beskrive din erfaring med eiendomsutvikling i bysentrum i Østfold, spesielt i forhold til revitalisering av inaktive områder?

### TEMA 1: STRATEGIER OG TILTAK FOR SENTRUMSUTVIKLING

- Hva slags strategier og tiltak har du benyttet for å fremme økt aktivitet og vitalitet i bysentrum?
- Kan du dele eksempler på prosjekter der du har lyktes med å skape en mer levende bykjerne? Hva var suksessfaktorene i disse prosjektene?
- Hvordan samarbeider du med andre aktører, som kommunen eller næringsforeningen, for å oppnå felles mål innen sentrumsutvikling?

### TEMA 2: BARRIERER OG LØSNINGER

- Hva ser du som de viktigste barrierene for å skape liv i døde bysentrum gjennom eiendomsutvikling, og hvordan har du forsøkt å håndtere dem?
- Kan du dele eksempler på utfordringer du har møtt i tidligere prosjekter og hvordan du har overkommet dem?
- Hva tror du er nøkkelen til å finne innovative løsninger for å revitalisere bykjernen?
- Hvordan ser du på forholdet mellom eiendomsutvikling og kommunale strategier for sentrumsutvikling? Er det samarbeid eller konflikter?
- Kan du beskrive din erfaring med eiendomsutvikling i bysentrum i Østfold, spesielt i forhold til revitalisering av inaktive områder?

## AVSLUTNING

Tusen takk for din tid og dine verdifulle perspektiver! Før vi avslutter, vil jeg gjerne be deg oppsummere vårt intervju. Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?

Er det noe mer du vil si eller legge til, som du tror kan være relevant for vår forskning?

Til slutt, vi ønsker å takke deg igjen for din deltakelse. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt for å teste ideer eller for å få ytterligere innsikt?

## VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE FOR KOMMUNEN



---

# INTERVJUGUIDE FOR KOMMUNEN

## INNLEDNING

Takk!

Takk for at du deltar i dette intervjuet. Din kunnskap og perspektiver som representant for kommunen er svært verdifulle for vår forskning.

Denne intervjuguiden har en tematisk tilnærming som vil gi oss muligheten til å utforske spesifikke områder grundigere og åpne opp for mer dypgående samtaler med intervjuobjektet. Denne intervjuguiden tjener kun som en overordnet guide, og det tas forbehold om at vi kan tilpasse spørsmålene etter behov i løpet av forberedelsene opp mot og under intervjuet.

## HVORFOR?

Målet med dette intervjuet er å få innsikt i kommunens strategier for sentrumsutvikling i Østfold, spesielt i byene Fredrikstad, Sarpsborg og Moss. Vi ønsker å forstå kommunens innsats, samarbeid med private aktører, politiske tiltak og utfordringer dere har møtt.

## BAKGRUNN

På internasjonalt plan finnes det et omfattende litteraturgrunnlag, og nasjonalt har det også blitt utført en viss mengde forskning. Likevel mangler det norske studier som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

## PROBLEMSTILLING

Hvilke strategier og tiltak innen eiendomsutvikling kan benyttes for å revitalisere inaktive bysentre og fremme økt aktivitet og vitalitet i disse områdene?

## ANONYMITET?

Dataene fra dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke bruke din identifiserende informasjon i vårt arbeid uten din tillatelse. Vi vil også spørre om du tillater oss å ta opp intervjuet for nøyaktig dokumentasjon.

## INNHOLD

I dette intervjuet vil vi diskutere kommunens overordnede strategier for sentrumsutvikling, samarbeidet med private eiendomsutviklere, politiske tiltak og de viktigste utfordringene dere ser.

## TID

Dette intervjuet vil ta omtrent [oppgi estimert tid] minutter. Din deltagelse er viktig for oss, og vi setter pris på din tid.



## INTERVJU

Hva er kommunens overordnede strategi for å revitalisere bysentrum i Østfold, spesielt i Fredrikstad, Sarpsborg og Moss?

### TEMA 1: SAMARBEID MED PRIVATE AKTØRER

- Hvordan samarbeider kommunen med private eiendomsutviklere for å oppnå målet om sentrumsutvikling?
- Kan du dele eksempler på vellykkede prosjekter der kommunen har samarbeidet med private eiendomsutviklere for å revitalisere bykjernen?
- Hva er kommunens overordnede strategi for å revitalisere bysentrum i Østfold, spesielt i Fredrikstad, Sarpsborg og Moss?
- Hvordan planlegger kommunen å tilpasse strategiene i lys av eventuelle endringer i eiendomsutviklingsprosjekter?

### TEMA 2: BARRIERER OG POLITISKE TILTAK

- Hvilke barrierer og utfordringer ser kommunen i forhold til å skape liv i døde bysentrum, og hvordan forsøker dere å håndtere dem?
- Hva er de viktigste politiske tiltakene kommunen har implementert for å fremme sentrumsutvikling?
- Hva slags støtte og tiltak tilbyr kommunen for private eiendomsutviklere som ønsker å bidra til sentrumsutvikling?
- Hvilke barrierer og utfordringer ser kommunen i forhold til å skape liv i døde bysentrum, og hvordan forsøker dere å håndtere dem?
- Kan du dele eksempler på vellykkede prosjekter der kommunen har samarbeidet med private eiendomsutviklere for å revitalisere bykjernen?

## AVSLUTNING

Tusen takk for at du har delt din innsikt og kunnskap med oss i dag! Før vi avslutter, vil jeg be deg oppsummere vår samtale. Hvis du skulle trekke ut tre viktige poeng fra vårt intervju, hva ville de være?

Er det noe annet du vil legge til eller dele som kan være relevant for vår forskning?

Sist, men ikke minst, vi setter stor pris på din deltakelse. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt, for eksempel for å diskutere fremtidige initiativer eller prosjekter?



**VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE FOR POLITIKERE**

Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

---

## INTERVJUGUIDE FOR POLITIKERE LOKALT

### INNLEDNING

Takk!

Takk for at du tar deg tid til å delta i dette intervjuet. Din innsikt som lokalpolitiker er svært verdifull for vår forskning.

Denne intervjuguiden har en tematisk tilnærming som vil gi oss muligheten til å utforske spesifikke områder grundigere og åpne opp for mer dypgående samtaler med intervjuobjektet. Denne intervjuguiden tjener kun som en overordnet guide, og det tas forbehold om at vi kan tilpasse spørsmålene etter behov i løpet av forberedelsene opp mot og under intervjuet.

### HVORFOR?

Formålet med dette intervjuet er å få din forståelse av betydningen av sentrumsutvikling for din kommune og hvordan politiske tiltak kan støtte dette målet. Vi ønsker også å diskutere eventuelle politiske dilemmaer og samarbeid mellom politikere, kommunen og private aktører.

### BAKGRUNN

På internasjonalt plan finnes det et omfattende litteraturgrunnlag, og nasjonalt har det også blitt utført en viss mengde forskning. Likevel mangler det norske studier som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

### PROBLEMSTILLING

Hvilke strategier og tiltak innen eiendomsutvikling kan benyttes for å revitalisere inaktive bysentre og fremme økt aktivitet og vitalitet i disse områdene?

### ANONYMITET?

Vi vil behandle dataene fra dette intervjuet konfidensielt og vil ikke bruke din identifiserende informasjon i vår forskning uten din tillatelse. Vi vil også spørre om du tillater opptak av intervjuet for nøyaktig referanse.

### INNHOLD

I dette intervjuet vil vi diskutere din prioritering som politiker når det gjelder sentrumsutvikling, politiske tiltak som støtter dette, og dine tanker om samarbeid med andre interessenter.

### TID

Dette intervjuet vil ta omtrent [oppgi estimert tid] minutter. Din deltakelse er viktig, og vi setter pris på din tid.



## INTERVJU

Hvordan ser du på betydningen av sentrumsutvikling for din kommune og regionen som helhet?

### TEMA 1: POLITISKE PRIORITERINGER

- Hva er dine politiske prioriteringer når det gjelder å skape liv i døde bysentrum, og hvilke politiske tiltak støtter du?
- Hvordan tror du politikere kan spille en aktiv rolle i å fremme sentrumsutvikling?
- Hvordan ser du på betydningen av sentrumsutvikling for din kommune og regionen som helhet?
- Hvordan mener du at sentrumsutvikling kan påvirke valgstrategiene og fremtidige politiske beslutninger?

### TEMA 2: SAMARBEID OG DILEMMAER

- Hvordan ser du på samarbeidet mellom politikere, kommunen og private aktører i arbeidet med sentrumsutvikling?
- Hvilke politiske dilemmaer ser du i arbeidet med å revitalisere bykjernen, og hvordan balanserer du dem?
- Hva ser du som de viktigste rollene for kommunen i å fremme sentrumsutvikling, og hvordan samarbeider dere med private aktører?
- Hvilke utfordringer og politiske dilemmaer ser du i arbeidet med å revitalisere bykjernen?

## AVSLUTNING

Takk for at du har delt ditt perspektiv og politiske innsikt med oss i dag! Før vi avslutter, vil jeg gjerne be deg oppsummere vår samtale. Hvis du skulle trekke ut tre hovedpunkter fra vårt intervju, hva ville de være?

Er det noe mer du ønsker å si eller legge til som du mener er viktig for vår forskning?

Til slutt, vi setter pris på din tid og engasjement. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt, for eksempel for å diskutere nye politiske initiativer eller for ytterligere dialog?

## VEDLEGG 4 INTERVJUGUIDE FOR NÆRINGSFORENINGEN



---

# INTERVJUGUIDE FOR NÆRINGSFORENINGENE

## INNLEDNING

Takk!

Takk for at du stiller opp til dette intervjuet. Ditt perspektiv som representant for næringsforeningen er svært viktig for vår forskning.

Denne intervjuguiden har en tematisk tilnærming som vil gi oss muligheten til å utforske spesifikke områder grundigere og åpne opp for mer dypgående samtaler med intervjuobjektet. Denne intervjuguiden tjener kun som en overordnet guide, og det tas forbehold om at vi kan tilpasse spørsmålene etter behov i løpet av forberedelsene opp mot og under intervjuet.

## HVORFOR?

Målet med dette intervjuet er å få innsikt i næringsforeningens syn på sentrumsutvikling og hvilke tiltak og initiativer dere støtter for å skape liv i døde bysentrum. Vi ønsker også å diskutere samarbeidet mellom næringsforeningen og andre aktører, som kommunen og private utviklere.

## BAKGRUNN

På internasjonalt plan finnes det et omfattende litteraturgrunnlag, og nasjonalt har det også blitt utført en viss mengde forskning. Likevel mangler det norske studier som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

## PROBLEMSTILLING

Hvilke strategier og tiltak innen eiendomsutvikling kan benyttes for å revitalisere inaktive bysentre og fremme økt aktivitet og vitalitet i disse områdene?

## ANONYMITET?

Dataene fra dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke bruke din identifiserende informasjon uten din tillatelse. Vi vil også be om din godkjenning for opptak av intervjuet for nøyaktig referanse.

## INNHOOLD

I dette intervjuet vil vi diskutere næringsforeningens initiativer, samarbeid med andre aktører, og hvordan en mer levende bykjerne kan påvirke næringslivet.

## TID

Dette intervjuet vil ta omtrent [oppgi estimert tid] minutter. Din deltakelse er verdifull, og vi setter pris på din tid.



## INTERVJU

Hvordan ser næringsforeningen på betydningen av sentrumsutvikling for næringslivet i regionen?

### TEMA 1: NÆRINGSFORENINGENS INITIATIVER

- Hvordan ser næringsforeningen på betydningen av sentrumsutvikling for næringslivet i regionen?
- Hvilke tiltak og initiativer støtter næringsforeningen for å skape liv i døde bysentrum?
- Hvordan samarbeider næringsforeningen med andre interessenter, som kommunen og private utviklere, for å oppnå felles mål innen sentrumsutvikling?
- Kan du dele eksempler på samarbeid mellom næringsforeningen og private eiendomsutviklere for å fremme aktivitet i bykjernen?

### TEMA 2: PÅVIRKNING PÅ NÆRINGSLIVET

- Hvordan tror du at en mer levende bykjerne kan påvirke næringsforeningens medlemmer og deres strategier?
- Hva ser du som de viktigste utfordringene for næringslivet i forhold til sentrumsutvikling, og hvordan jobber dere med dem?
- Kan du dele eksempler på samarbeid mellom næringsforeningen og private eiendomsutviklere for å fremme aktivitet i bykjernen?
- Hvordan tror du at en mer levende bykjerne kan påvirke næringsforeningens medlemmer og deres strategier?

## AVSLUTNING

Takk for at du har delt din kunnskap og innsikt som representant for næringsforeningen! Før vi avslutter, vil jeg be deg oppsummere vår samtale. Hvis du skulle trekke ut tre viktige poeng fra vårt intervju, hva ville de være?

Er det noe mer du ønsker å dele eller legge til som du mener kan være relevant for vår forskning?

Til slutt, vi setter stor pris på din tid og deltakelse. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt, for eksempel for å utforske samarbeidsmuligheter eller for ytterligere dialog om sentrumsutvikling?

Tusen takk for at du stilte opp?

## VEDLEGG 5 INTERVJUGUIDE AKADEMIA



---

# INTERVJUGUIDE FOR AKADEMIA

## INNLEDNING

Takk!

Takk for at du tar deg tid til å delta i dette intervjuet. Vi setter stor pris på din deltakelse, og dine perspektiver er viktige for vår forskning.

Denne intervjuguiden har en tematisk tilnærming som vil gi oss muligheten til å utforske spesifikke områder grundigere og åpne opp for mer dypgående samtaler med intervjuobjektet. Denne intervjuguiden tjener kun som en overordnet guide, og det tas forbehold om at vi kan tilpasse spørsmålene etter behov i løpet av forberedelsene opp mot og under intervjuet.

## HVORFOR?

Formålet med dette intervjuet er å få innsikt i din erfaring og perspektiv på eiendomsutvikling i bysentrum i Østfold, spesielt med tanke på revitalisering av inaktive områder. Vi ønsker å forstå de strategiene og tiltakene du har brukt, barrierene du har møtt, og løsningene du har funnet i dette arbeidet.

## BAKGRUNN

På internasjonalt plan finnes det et omfattende litteraturgrunnlag, og nasjonalt har det også blitt utført en viss mengde forskning. Likevel mangler det norske studier som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

## PROBLEMSTILLING

Hvilke strategier og tiltak innen eiendomsutvikling kan benyttes for å revitalisere inaktive bysentre og fremme økt aktivitet og vitalitet i disse områdene?

## ANONYMITET?

Dataene fra dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke bruke ditt navn eller annen identifiserende informasjon i vårt arbeid, med mindre du gir oss tillatelse til det. Vi ber også om ditt samtykke til å ta opp intervjuet for nøyaktig referanse.



## INNHOOLD

Sentrale definisjoner inkluderer hva som karakteriserer et "dødt" og et "levende" bysentrum, med Sarpsborg/Fredrikstad som konkret studieobjekt. Bærekraftig utvikling står sentralt, og spørsmål om eiendomsutvikleres evne til å bidra til bærekraftige løsninger, fremme innovasjon, og integrere bærekraft i prosjekter adresseres. Videre utforskes erfaringers betydning, med fokus på nøkkelen til vellykket prosjektutvikling og tilpasning til endrede behov og trender. Samarbeidet mellom eiendomsutviklere og interessentgrupper undersøkes, med vekt på inkludering og overkommelse av barrierer. Avslutningsvis diskuteres betydningen av innovasjon i eiendomsutviklingens tilnærming, spesielt med tanke på teknologiske fremskritt, og hvordan dette kan styrke lokalsamfunn gjennom revitalisering av bysentrum.

## TID

Dette intervjuet vil ta omtrent 60 minutter. Vi setter pris på din tid og deltagelse.

## INTERVJU

### TEMA1 BÆREKRAFT

- Hvordan oppnå bærekraft i bysentrum?
- Eiendomsutviklerens rolle i bærekraftige løsninger.
- Integrering av bærekraft i prosjekter og håndtering av utfordringer.

### TEMA2 ERFARING

- Nøkkelstrategier for prosjektutvikling i døde bysentrum.
- Innovasjonens rolle og konkrete eksempler på suksessfulle tilnærminger.
- Tilpasning til endrede samfunnsbehov og trender.

### TEMA3 SAMARBEID

- Effektiv inkludering av interessenter.
- Suksessfaktorer og utfordringer ved samarbeidssituasjoner.
- Offentlig-privat samarbeid i byutvikling.

### TEMA4 HYPOTESER

- Innovasjonens betydning og rolle i revitalisering.
- Teknologiske innovasjoner og deres påvirkning på byutviklingsprosjekter.
- Eiendomsutvikleres bidrag til lokalsamfunnsstyrking og vellykkede tilnærminger.



## AVSLUTNING

Tusen takk for din tid og dine verdifulle perspektiver! Før vi avslutter, vil jeg gjerne be deg oppsummere vårt intervju. Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?

Er det noe mer du vil si eller legge til, som du tror kan være relevant for vår forskning?

Til slutt, vi ønsker å takke deg igjen for din deltakelse. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt for å teste ideer eller for å få ytterligere innsikt?

## VEDLEGG 5 SAMTYKKESKRIV

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Hvordan skape liv i døde bysentrum gjennom eiendomsutvikling?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn data til vår masteroppgave. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette er en masteroppgave av to studenter ved fakultet for landbruk og samfunn, linje eiendomsutvikling ved NMBU. Formålet med prosjektet er å innhente mer informasjon rundt temaet som utforsker rollen som eiendomsutvikling og eiendomsprosjekter spiller i byer hvor sentrum opplever utfordringer. Vår hensikt med intervjuet er å belyse de gode prosjektene og strategiene som allerede eksisterer, og bidra til å forstørre det litterære spekteret innen eiendoms- og sentrumsutvikling i Norge.

Noen norske byer har oppnådd betydelig fremgang med hensyn til sentrumsutvikling, men det har ikke blitt utført omfattende analyser av dem med tanke på kommunenes strategier eller eiendomsutviklernes planer og handlinger.

Noen forskningsspørsmål for prosjektet skal analysere er:

- Hva slags strategier har de byene som lykkes i dette arbeidet brukt?
- Hva kjennetegner de eiendomsutviklerne som ser potensialet i sentrumsutvikling?
- Hvilke barrierer finnes?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi er ute etter å anskaffe så mye og relevant informasjon som mulig ved dette prosjektet, og du får spørsmålet om å delta grunnet din bakgrunn. Vi ser for oss at du er en relevant informasjonskilde som kan gi oss informasjon om eiendomsutvikling som strategi ved byutvikling, prosjektets geografiske avgrensning og/eller det tverrfaglige samarbeidet rundt sentrumsutvikling.

Vi har tatt utgangspunkt i de private og offentlige (kommunalt) sektorene, og du er ansett som en nøkkelperson innenfor dette.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Ved å delta i dette forskningsprosjektet, bekrefter du forespørselen om å bli intervjuet. Både formål og mål med intervjuet er fremlagt i intervjuguiden som er vedlagt. Prosessen innebærer følgende:

- At to masterstudenter ved fakultet landskap og samfunn intervjuer deg og noterer ned dataen digitalt.
- At intervjuet vil kunnen variere mellom 45 minutter til 90 minutter, etter avtale.



- At intervjuet gjennomføres etter dine behov og skal ikke være til last for din arbeidsdag. Vi stiller oss fleksible til sted, tid og form (fysisk eller digitalt oppmøte).
- At du er innforstått med at vi kan bruke datainnsamlingen til å underbygge informasjon innhentet fra andre offentlig tilgjengelige kilder.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan vi bruke gitt informasjon i intervjuet videre i vår gradsoppgave. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun to masterstudenter som er behandlingsansvarlige og vil ha tilgang til datamaterialet.
- Hvis ønskelig vil vi erstatte personopplysningene med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

#### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger annulleres. All ubrukt data som ikke er gitt samtykke til for bruk i gradsoppgaven, vil annulleres av undertegnede. Det er kun innlevert gradsoppgave som vil bli lagret for vider forskning/bruk.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved Helen Elisabeth Elvestad  
Tlf. 67231237  
E-post: helen.elvestad@nmbu.no

Vårt personvernombud:

Hanne Pernille Gulbrandsen  
Mobil: 402 81 558  
E-post: [personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Helen E. Elvestad* (veileder) *Hermine B. Eriksen* (masterstudent)  
*Henni C. Haglund* (masterstudent)

---

## Samtykkeerklæring

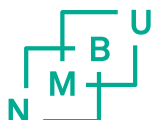
Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan skape liv i døde bysentrum gjennom eiendomsutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at masterstudentene kan gi opplysninger om meg (Arbeidsgiver, tittel) i gradsoppgaven
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- at intervjuet jeg skal delta i, kan bli tatt opp på lyd eller video

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway