

Masteroppgave

Odd-Harald Ribe

Utviklingsprosjekter i Lyngen kommune.
Hvor stor er realiseringsgraden.

NTNU
Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for arkitektur, billedkunst og produktdesign
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning



NTNUNorges teknisk- naturvitenskapelige
universitetFakultet for arkitektur, billedkunst
og produktdesign

**MASTEROPPGAVE I STUDIEPROGRAMMET MASTER I EIENDOMSUTVIKLING
OG FORVALTNING**

for 
Masterstudent: Odd-Harald Ribe

Fagområde Eiendomsutvikling- og forvaltning

Utleveringsdato: 18.01.2016

Innleveringsdato: 17.06.2016

Tittel: (Norsk)

Omfanget av realisering i utviklingsprosjekter

Tittel: (Engelsk)

The extent of realization of development projects

Formål

Fagområdet for studiet er eiendomsutvikling- og forvaltning med hovedfokus på eiendomsutviklingsdelen. I Lyngen kommune er det de senere år både realiserte, og ikke realiserte utviklingsprosjekter av ulik karakter og med ulike begrunnelser.

Følgende hovedpunkter skal behandles:

1. Realiseringspotensialer.
2. Samarbeid i utviklingsprosjekt.
3. Strategisk posisjonering.

Sted:

Trondheim

Dato:

13.05.201

.....


Veileder / Faglærer ved NTNU

.....


Leder for studieprogrammet

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende master i faget eiendomsutvikling og forvaltning ved fakultetet arkitektur, billedkunst og produktdesign (AAR4992), oppgaven teller 30 sp, og er utført ved NTNU i Trondheim våren 2016.

Eiendomsutvikling og fokuset på utvikling og forvaltning av ulike eiendomsobjekter har de siste årene tatt seg opp. Studiet har vært inspirerende og gitt meg mye nyttig læring, læring som kan brukes i den videre reisen etter at studiet nå går mot slutten.

Oppgaven har hele veien vært knyttet til tematikken om profilerte utviklingsprosjekter ser dagens lys. Det er knyttet forskningsspørsmål om samarbeidet mellom de private og de offentlige myndigheter har invirket på realiseringsgraden. I dette arbeidet har det dukket opp interessante funn.

Jeg vil rette en spesiell takk til veileder Nora Johanne Klungseth for den gode hjelpen med å gjøre gode prioriteringer, holde fokus og ikke miste progresjon underveis. Tore Brandstveit Haugen var til god nytte og til god hjelp for meg når valg av tema skulle avgjøres. I tillegg var rådene jeg fikk avgjørende for at jeg kom godt i gang.

Tusen takk!

NTNU

Trondheim, 17 juni, 2016.

Sammendrag

Bakgrunnen for valg av masteroppgave var et ønske om å få belyst hvilken realiseringsgrad utviklingsprosjekter i Lyngen kommune har. I ett tidsperspektiv på 20 år, har en rekke utviklingsprosjekter vært profilert i ulike sammenhenger, men i denne oppgavens kontekst blitt profilert i media enten lokalt eller regionalt /nasjonalt.

Det ble utarbeidet en problemstilling som følger: *«Hvilket omfang har realiserte- og ikke realiserte utviklingsprosjekter»*. Tre forskningsspørsmål søkes svar på gjennom prosessen med oppgaven. De tre forskningsspørsmålene er: *Hvordan fordeler kartlagte utviklingsprosjekter seg ut fra kriterier i eiendomsutviklingsfaget?* Videre: *Har utviklingsplanene blitt gjennomført etter intensjonen, og hva er hovedgrunnen til at de er realisert, eventuelt forkastet?* Finnes det et strukturert samarbeid mellom det offentlige og det private næringsliv, eventuelt hvem er initiativtaker til samarbeidet.

En viktig avgrensning er at denne oppgaven ikke skal fokusere på, eller sammenligne Lyngen kommunes utviklingsprosjekter og realiseringen av disse, opp mot andre kommuner. Årsaken er at rammevilkårene og forutsetningene for å realisere profilerte prosjekter vil være ulik og ikke tema i denne omgang. En annen avgrensning vedrørende samarbeid mellom det private og det offentlige som oppgaven har som deltema, i den oppgaven vil det heller ikke bli fokus på offentlig- privat samarbeid (OPS) i den tradisjonelle definisjonen, men både metode og teoretisk rammeverk om offentlig- privat samarbeid i eiendoms- og utviklingsprosjekter isolert sett.

Det er forsøkt å etablere et teoretisk rammeverk for oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Den forskningen som har vært på området knyttet til hvordan virksomheten går gjennom. Tidligere forskning på området viser at det knyttes teoretiske aspekter til virksomhetene som er i en utviklingsfase av prosjektene, er i driftsfasen eller har vært nødt til å skrinlegge hele prosjektet av en eller annen grunn.

Det er ved bruk av metoden og dybdeintervju ved hjelp av matrise søkt innhentet relevant empiri for oppgavens besvarelse. Basert på funnene fra intervjuene tilknyttet oppgaven fremstår det tydelig hvilke utviklingsprosjekter som har blitt realisert og hvilke som ikke

har det. Det er funn i empirien som forteller hva som er årsaken og hvilken status prosjektene har. Ut fra den teoretiske forankringen og den metodiske metodikk har matrisens innhold forsøkt svare på disse spørsmålene. I denne oppgaven ble det søkt etter empiri rundt temaene økonomiske nøkkeltall for utviklingsprosjektene. Denne delen av empirien ble ikke vurdert som tilstrekkelig for å kunne anvendes i oppgaven.

Basert på drøftingen har en sett på ulike alternativer satt opp mot hverandre, og på den måten fått noen diskusjoner om årsaker og likheter mellom de ulike funnene fra resultatkapittelet. På bakgrunn av drøftingen vurderes det slik at mye av årsaken til at de prosjektene som ikke har vært realisert, enten har vist til en for svak finansieringsplan, ikke har vist nok engasjement og vilje, eller at nødvendige godkjenninger ikke foreligger.

Opgavens konklusjon antyder at utviklingsprosjekter som har lyktes, eller som er gjennomført har sammenheng med høyt engasjement, realisme i programmeringsfasen, samt muligheten til å løfte prosjektet økonomisk. Prosjektene som har sett dagens lys og som lever i dag har også vist til en strategisk retning som har virket fra start.

Motsatt for de prosjektene som har vært avvirket og ikke har sett dagens lys, konkluderes det med at de ikke har vært realistiske, eller hatt økonomisk forutsetning for å lykkes.

Til slutt gjør denne oppgaven en anbefaling for videre studier. Det kunne vært spesielt interessant å søke svar på om den økonomiske status for de prosjekter som er *i drift* i dag, har en sunn eller en usunn økonomi. Om de er i faresonen eller om de er stabile over tid. Et utviklingsprosjekt har ikke lyktes før det har eksistert i noen år.

Abstract

The reason for selecting the thesis was a desire to shed light on the realization degree of development in Lyngen municipality. In one term of 20 years, a number of development projects have been profiled in various contexts, but in this task context has been profiled in the media either locally or regionally / nationally.

It was prepared a problem as follows: "*What is the extent of realized- and unrealized development*" Three research questions sought answers through the process task. The three research questions are: How are mapped development projects out from the criteria in property subject? Furthermore: Does development plans have been implemented as intended, and what is the main reason why they are realized, possibly rejected? Is there a structured collaboration between the public and the private sector, or who is the initiator of the work in conjunction.

One important limitation is that this task should not focus on comparing Lyngen municipality development and realization of these, with other municipalities. The reason is that the framework conditions and prerequisites for realizing profiled projects will be different and not subject here. Another appraisal concerning cooperation between the private and the public that the task has as part theme, the task will not be focusing on public-private partnership (OPS) in the traditional definition, but both method and theory of public-private partnerships in real estate and development projects in isolation.

An attempt to establish a theoretical framework for the chosen topic and associated research-questions. The research that has been in the field related to how the business goes through. Earlier research in this area shows that it is linked theoretical aspects of business activities that are in the development phase of the projects, is in the production phase or have been forced to shelve the project for any reason.

It's using the method and depth interview using matrix sought collected relevant empirical data for task assignment. Based on the findings from the interviews linked task appears evident real development projects that have succeeded and which have not.

There are findings in the empirical data that tell what is cause and what status the projects. Based on the theoretical framework and the methodological methodology has matrix content attempted to answer these questions. In this paper were sought by empirical data on the themes of economic indicators for development projects. This part of the empirical data was not considered adequate to be used in the task.

Based on the discussion has looked at various options pitted against each other, and thus gained some discussions about causes and similarity between the various findings of results chapter. On the basis of the discussion considered that so much of the reason they projects how not have been realized, have either shown a get weak financing plan, has not shown enough commitment to, or that the necessary approvals are not obtained.

The thesis concludes saying something about some development projects have succeeded due to high commitment, realism in reconstruction and the possibility of lifting the project financially. The projects that have seen the light and living today have also shown to a strategy that has worked.

Conversely for the projects that have been discontinued and not seen the light, concluded that they have not been realistic, or had economic prerequisite for success.

Finally makes this task a recommendation for further study. It could be especially interesting to seek answers about the financial status of the projects that are in operation today, have a healthy or an unhealthy economy. If they are at risk or if they are stable over time.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	v
ABSTRACT	vii
INNHold	x
FIGUR OG TABELLISTE	xii
1.0 Introduksjon	1
1.1 Innledning	1
1.2 Tema	9
1.3 Problemstilling	9
1.4 Forsknings spørsmål	9
1.5 Avgrensning og omfang	10
1.6 Struktur på masteroppgaven	11
2.0 Teoretisk tilnærming	15
2.1 Prosjekt begrep og kjennetegn	15
2.2 Livssyklus og faser prosjektet	19
2.3 Samarbeid og ledelse – Formelle og psykologiske prosesser	20
2.4 Hva er offentlig-privat-samarbeid i kommunene OPS	22
2.5 Partnerskap som samarbeid	23
2.6 Mulighetsrom – Opportunity space theory	24
2.7 Suksesskriterier – Vurdering av prosjekt i etterkant	27
2.8 Tilrettelegging fra kommunens side	27
2.9 Eiendomsutvikling - prosessen – de som deltar – faser	27
2.10 Strategisk ledelse og utvikling av eiendom	31
2.11 Semantisk miljøbeskrivelse	36
2.12 Bærekraftig utvikling	37
2.13 Strategisk styring av portefølje	39
2.14 Prosjektporteføljer og Programmer	41
2.15 Plan og bygningsloven – rammevilkår for eiendomsutvikling	41
2.16 Plan- og reguleringsprosessen	42
2.17 Kommuneplan	45
2.18 Kommuneplanens arealdel	46

3.0 Metoder	49
3.1 Introduksjon til metode.....	49
3.2 Kvalitative metode.....	49
3.3 Kvantitativ metode.....	51
3.4 Anvendt metode.....	52
3.5 Metodiske betraktninger.....	53
3.6 Casestudie.....	54
3.7 Litteraturstudie.....	55
3.8 Dokumentstudier.....	55
3.9 Intervjuer og informanter – dybdeintervju.....	56
3.10 Matriseoppbygging – hvordan er matrisen brukt.....	56
3.10.1 Matrise – innhold og forklaring - oversikt.....	59
3.10.2 Matrise - innhold og forklaring - Prosjektbeskrivelse.....	60
3.10.3 Matrise - innhold og forklaring – Økonomi.....	61
3.10.4 Matrise - innhold og forklaring – Offentlig- privat samarbeid.....	62
3.10.5 Matrise - innhold og forklaring – Offentlig- privat samarbeid.....	63
3.11 Kvalitet på undersøkelsene.....	65
3.11.1 Validitet.....	66
3.11.2 Relabilitet.....	66
3.11.3 Etikk.....	67
3.11.4 Kildekritikk.....	69
4.0 Resultater	72
4.1 Dokumentanalyser og fakta.....	72
4.1 Fakta – Casekommune.....	74
4.2 Kommuneplanens langsiktige del – strategidel 2007- 2019.....	77
4.3 Oversikt – 58 utviklingsprosjekter.....	78
4.4 Prosjektbeskrivelse – 58 utviklingsprosjekt.....	82
4.5 Økonomi – 58 utviklingsprosjekt.....	84
4.6 Off- Privat samarbeid – 58 utviklingsprosjekt.....	86
4.7 En av de private aktørene –.....	90
4.8 Semantisk miljøbeskrivelse – 10 informanter.....	90
5.0 Drøfting	94
5.1 Matrisens del - oversikt.....	94
5.2 Matrisens del – prosjektbeskrivelse.....	97
5.3 Matrisens del – økonomi.....	97
5.4 Matrisens del – offentlig- privat samarbeid.....	98
6.0 Konklusjon	101
6.1 Forslag til videre studier.....	103
Kildeliste	105

Vedlegg

Figurliste

Figur 1:	Utviklingsprosjektets livssyklus	s. 19
Figur 2:	Mulighetsrom	s. 24
Figur 3:	Mulighetsrommet har ulike alternative løsninger	s. 25
Figur 4:	Strategisk hierarki	s. 32
Figur 5:	The Five Major Elements of Strategy	s. 33
Figur 6:	Five Forces Model	s. 34
Figur 7:	Semantisk miljøbeskrivelse.	s. 36
Figur 8:	Styring av porteføljen	s. 39
Figur 9:	Kart over Troms fylke	s. 71
Figur 10:	Kart over Lyngen kommune uthevet område	s. 72

Tabelloversikt

Tabell 1:	En beskrivelse av matrisens innhold – Oversikt.	s. 57
Tabell 2:	En beskrivelse av matrisens innhold – Prosjektbeskrivelse	s. 58
Tabell 3:	En beskrivelse av matrisens innhold – Økonomi.	s. 59
Tabell 4:	En beskrivelse av matrisens innhold – offentlig- privat samarbeid	s. 60
Tabell 5:	Presentasjon av matrisen – Oversikt.	s. 61
Tabell 6:	Presentasjon av matrisen – Prosjektbeskrivelse.	s. 61
Tabell 7:	Presentasjon av matrisen – Økonomi.	s. 62
Tabell 8:	Presentasjon av matrisen – offentlig- privat samarbeid.	s. 62
Tabell 9:	Presentasjon av matrisen – eksempel på <i>data validation</i>	s. 63
Tabell 10:	Presentasjon av matrisen – eksempel på <i>data validation</i> .	s. 63
Tabell 11:	Oversikt over utviklingsprosjekter som er i drift	s. 76
Tabell 12:	Oversikt over utviklingsprosjekter som er avvirket.	s. 78
Tabell 13:	Utviklingsprosjekter som pågår	s. 80
Tabell 14:	Utviklingsprosjekter - økonomi	s. 82
Tabell 15:	Utviklingsprosjekter – møtestruktur filter.	s. 84
Tabell 16:	Utviklingsprosjekter – en enkelt utvikler	s. 86
Tabell 17:	Semantiske miljøbeskrivelse – gjennomsnitt av 10 spurte	s. 88

Kapittel 1

Introduksjon

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Kan begrepet stedsinnovasjon bli et synonym på stedsutvikling og eiendomsutvikling? I denne oppgaven som dreier seg om lokale utviklingsprosjekter, stedsutvikling, innovasjon, utviklingsprosjekter, prosjektportefølje «*vokser nærmest begrepene i hverandre*» og utgjør en felles forståelse av problematikken relatert til tematikk.

Kan det være som Nyseth (2013) skriver at, steder er underlagt et «*innovativt imperativ*» såfremt forholdene ligger til rette for innovative selskaper gjennom stedsutviklingsprosjekter? Eller vil forklaringen på dette begrepet innovasjon knyttes til et «*moteord*» som virksomheter og politikere bruker for å underbygge organisatorisk legitimitet? (Røvik, 2007). Det er ikke oppgavens målsetning å skille mellom innovasjon, stedsutvikling og utviklingsprosjekter som fagbetegnelser eller begrepsforståelse. Alle områdene inneholder prosjektledelse og styring, samt strategi for riktige valg for fremtiden.

Sentrale begrep i oppgaven er stedsutviklingsprosjekter og utviklingsprosjekter som går hånd i hanske med begrepet stedsinnovasjon, i forståelsen av innovasjon som nyskapende aktivitet, enten radikal, eller inkrementell. Under kapitel 5 vil det kort kunne diskuteres om utviklingsprosjektene også er innovasjonsprosjekter ut fra grad av nyskaping.

Denne oppgaven skal ikke skille skarpt mellom disse begrepene, men bruke stedsinnovasjon og utvikling av prosjekter (utviklingsprosjekter), prosjektportefølje noe ukritisk., men aller først, hva menes med innovasjon?

Bason (2010) definerer innovasjon som å skape noe nytt, slik at det både får økonomisk og samfunnsmessig verdi – for leverandør eller forbrukere. Innovasjon kan derfor deles inn i flere kategorier som produktinnovasjoner og tjenesteinnovasjoner, administrative innovasjoner, governance-innovasjon og policy-innovasjon (markedsinnovasjoner).

Aarsæther og Suopajarvi (2004) skriver i sin bok innovasjonsbegrepet til å beskrive utvikling av regioner og lokalsamfunn og definerer det slik:

«Med innovasjon mener vi prosessen med å utvikle nye løsninger på lokale problem, som en respons på de utfordringer som kan knyttes til en stadig mer globalisert og teknologibasert økonomi og de transformasjonsprosesser som dette utløser. Innovasjon er i dette bildet nye praksiser som skaper bedre levevilkår, sysselsetting og økonomisk aktivitet lokalt.»

Oppgaven handler ikke om innovasjon i tradisjonell forståelse, det er viktig for oppgaveskriveren å sette leseren inn i hvorfor vi trenger litt innsikt i innovasjonsbegrepet og kunnskap om å både skille mellom innovasjon og utvikling, men også kunnskap om å se den sammenhengen stedsutvikling og innovasjon kan være i relasjon til forståelsen av utviklingsprosjekter og generell utvikling.

Grunnleggende forståelse og kunnskap om stedsutvikling, utviklingsprosjekter og innovasjon er hensiktsmessig fordi innovasjon i offentlig sektor som regel har som formål å skape en samfunnsøkonomisk verdi (Bason, 2010), mens innovasjon i privat sektor har som formål å gi gründere, investorer eller selskaper en økonomisk gevinst eller verdiskaping. Den britiske professoren Fiona Patterson har dokumentert i en undersøkelse at innsikt og kunnskap om innovasjonsbegrepet har betydning.

Ifølge Bason (2001) som refererer til Fiona Patterson sin overbevisning om at virksomheter og selskaper som er bevisst om hva innovasjonsforståelse innebærer, i større grad lykkes med utviklingsrelatert atferd. Motsatt blir fravær av slik kunnskap og forståelse hemmende og gjør det vanskelig for selskapseiere å kommunisere ut sine innovative prosjekter og eller planer.

For å forstå utviklingsprosjekter, vil det være på sin plass å få litt grunnleggende forståelse for prosjektledelse og prosjektstyring som arbeidsform. Det kan gjerne være dagligdagse aktiviteter som blir utført i hjemmet, statlig, militær og liknende. Prosjektledelse er stadig utviklet og har fått mer fokus i seg til å bli lederens viktige rolle i dagens samfunn (Rolstadås, 2006). Prosjektarbeid kan sies å være en vanlig måte å løse bestemte eller konkrete gjøremål på, både i offentlig og privat sektor, og om det handler om utvikling eller forvaltning av tomter, eiendommer eller andre forhold.

I dag kan man si at det er den dominerende arbeidsformen (Karlsen & Gottschalk, 2008). Og som er et resultat av en organisasjonsutvikling som startet på 1950-tallet (Knutson, 2001). Volum og varighet på et prosjekt varierer fra kortvarige små prosjekter til langvarige og komplekse store prosjekter. Slike prosjekter har behov for ulik planlegging, oppfølging og kontroll, men bygger på de samme prinsipper og metoder (Rolstadås, 2006).

Effektiv ledelse av enkeltstående prosjekter er en nødvendighet i dagens marked, selv om det ikke automatisk gir ønsket suksess for virksomheten. I resultatkapittelet vil det i tillegg vises til engasjement og vilje, realisme og evne.

En dreining av fokuset fra ledelse av enkeltstående prosjekter til prosjektbasert ledelse av flere ulike prosjekter samtidig, en slags prosjektportefølje, som også gir en mer effektiv styring mot organisasjonens strategi og hovedmål (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Porteføljestyring kalles ledelse og styring av porteføljen, noe som kan hjelpe selskapene i å få en bedre forståelse for endringer i markedene, en stadig hurtigere avgjørelsesprosess, velge de relevante prosjektene til selskapet og andre faktorer som blir utdypet senere i oppgaven. Prosjektporteføljer av ulike prosjekttyper er plassert under styringen av organisatoriske enheter eller ansvarsområder (Karlos & Kim, 2005).

Dr. Robert G. Cooper er anerkjent innenfor innovasjon og ledelse. Hans forskning har publisert mer enn 100 vitenskapelige artikler og om lag tolv bøker. Artikkene han har publisert om porteføljestyring er mange. Han har valgt fire overordnede mål for porteføljestyring (R. G. Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1997):

- Maksimere verdien av porteføljens
- Oppnå balanse i porteføljen
- Samsvar mellom strategi og portefølje
- Velge rett antall prosjekter

Målene skal ifølge litteraturen gi en verdiskapning for selskapene som anvender porteføljestyring. Denne oppgaven fokuserer ikke på prosjektportefølje som enkeltfenomen, ulike aktørers profilerte enkeltprosjekter kan i noen sammenhenger være et resultat av porteføljestyring, mens for de fleste prosjektene i dokumentstudiet er enkeltprosjekter som lever sitt eget liv i bedriften. Oppgaven skal likevel gi leseren en forståelse for styring og ledelse av prosjektporteføljer, fra sitt tverrfaglige utgangspunkt til mange av utfordringene dette medbringer. Forskjellige verktøy, modeller og teknikker for å løse kjente utfordringer i styring av prosjektporteføljen er innbefattet. Disse utfordringene er i prioritert rekkefølge prosjektvalg, omprioritering av prosjekter og kontroll over porteføljen.

Strategiske endringer i form av innovasjoner finner sted i system av virksomhet og organisasjoner, hvor selskapene ofte samarbeider med virksomheter i umiddelbar nærhet og etterspør tilgjengelige ressurser i nærområdet, og leder oss over til et stedsperspektiv. Aktørenes bidrag til utviklingen av dynamiske lokalsamfunn i utviklingsprosesser.

Gjennomgående trekk ved de nye perspektivene er fokus på innovasjoner og endringsprosesser i utviklingsarbeidet. Økonomiske prosesser blir "*forankret*", "*embedded*" i økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle systemer, og kan derfor beskrives som sosialt situerte (Granovetter, 1992). De ulike aktørenes strategier og tilpasninger må sees som et resultat av det samspill som foregår mellom deres egne ressurser og forholdet til omgivelsene.

Omgivelsene legger føringer både på aktørenes handlingsmåte samtidig som deres handlinger er med på å konstruere omgivelsene eller stedet. Aktørene er følgelig "*bundet*" av tidligere investeringer og forankret i lokale ideer og verdier, en stivhengighet som vil brytes ned og endres, når nye idéer og innovative praksiser introduseres. Prosessene kan både ha et lokalt, et nasjonalt og et internasjonalt utgangspunkt ifølge Fløysand m.fl., (2000).

Lokalsamfunn transformeres, rekonstrueres og endres som en del av stadig pågående utviklingsprosesser. Ut fra disse prinsippene som bakteppe vil jeg komme inn på nyere

teorier om forståelsen av lokalt utviklingsarbeid.

Vekstteori er et viktig perspektiv i så måte, den fokuserer i sterk grad på positive eksternaliteter, eller "*gratisfordeler*", til geografiske opphopninger av næringsvirksomhet (Krugman, 1991, 1996).

Eksternaliteter er positive og vil bety at det overføres eller "*lekker*" kunnskap fra en virksomhet til en annen, og at mulighetene for samarbeid styrkes blant annet ved at merkostnadene ved å søke potensielle samarbeidspartnere minimeres, og at det i slike områder genereres en "*pool*" av spesialisert arbeidskraft (Krugman 1991, Knarvik og Orvedal 1997).

Et nyere bidrag innenfor økonomisk geografi og økonomisk er viktig å ta med i denne sammenhengen. Et stort evolusjonsorientert perspektiv som inkluderer både økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle prosesser i kunnskapen av lokal eiendomsutvikling. Læreprosesser og innovasjoner er således og i stor grad kritiske faktorer for lokal dynamikk. Disse perspektivene understreker at slike geografiske lokalisert fenomen der tette bånd og interaktive reaksjoner er nødvendig for et positivt resultat (Amin og Thrift 1994, Lundvall og Johnson 1995, Maskell m.fl. 1998).

Teorien om lokale innovasjonssystemer er på substansnivå gitt bidrag til forståelsen av lokal utviklingsdynamikk (Morgan, 1997). I idealisert form er et lokale innovasjonsprosesser en geografisk samling av virksomheter og andre aktører som har et nært samarbeid om nyskapende utviklingsprosjekter og aktiviteter, og hvor disse prosjektene understøttes av gjensidig tillit og felles verdiforståelse. Det kan skilles mellom to hovedtyper av aktører i slike system (Asheim og Isaksen, 1997).

De første aktørene er de som utgjør produksjonsstrukturen, eller det Hansen og Selstad (1999) kaller markedsaktørene. Dette er virksomheter i et område og deres leverandører. Den andre typen omfatter støttende aktører, her inkluderes forskning, utvikling, universiteter og politiske institusjoner. Disse aktørene kan bidra med kompetanse og samtidig bidra til igangsettelse av utviklingsprosjekter.

Utviklingsaktiviteten foregår videre innenfor institusjonelle rammeverk, som bestående av kollektive normer, verdier og rutiner. Samarbeid og innovasjoner stimuleres dersom aktørene forstår hverandre og kjenner de samme uskrevne reglene for oppførsel og forretningsdrift «snakker samme språk» (Isaksen, 2000:24).

Noen forutsetninger må så være tilstede for at slike lokale innovative utviklingsprosjekter skal oppstå? For det første må det eksistere en lokal næringsklynge, dvs. en geografisk konsentrasjon av "*avhengige virksomheter*" som opererer innenfor samme eller relaterte bransjer. Selskapene utgjør et produksjonssystem og må være knyttet sammen gjennom kjøp og salg av varer og tjenester, informasjon og kunnskap skal flyte (Isaksen 2000:25). Bedriften kan være relatert til hverandre gjennom felles teknologi- og kunnskapsdeling, eller ved at de utnytter den samme råvarekilden. Næringsklynge som begrep er blitt introdusert av Michael Porter (1985, 1990, 2000). Hvilket omfang som avdekkes må empirisk vurderes i hvert enkelt tilfelle og bestemmes av:

«the distance over which informational, transactional, incentive, and other efficiencies occur»
(Porter, 2000:16).

Geografiske virkeområde for de positive eksternalitetene eller "*gratisfordelene*" oppstår i slike samlinger av bedrifter som i noen sammenhenger kan ha en lokal utstrekning, i andre sammenheng kan de fungere på et nasjonalt eller overnasjonalt nivå.

Betingelsene innebærer at det kan bli svært vanskelig å utvikle lokale innovasjons- og utviklingsprosjekter i små kommunesamfunn som denne oppgaven er avgrenset mot. For at virksomheter skal få effekt av en "*lokal klynge*", må det flere aktører til. For det andre vil stedene ofte være dominert av en dominerende hjørnesteinsbedrift. I tradisjonelle norske utkantsamfunn, blant annet på ensidige industristeder, har disse tradisjonelt fungert som "*samfunnsansvarlige*" ved at de har bidratt til arbeidsplasser, servicetilbud og infrastruktur (Hansen og Selstad 1999).

De siste ti-årene er deres rolle som samfunnsbygger blitt stadig redusert. Mindre arbeidsplasser som følge av at andre aktører har overtatt flere av de samfunnsbyggende oppgavene som disse hadde før. Oftere opptrer de små bedriftene som finnes som

underleverandører for hjørnesteinsbedriftene. Videre kan man si at det er slik at de store dominerende virksomhetene på små steder i større grad nå er knyttet opp mot internasjonale nettverk, konsekvensene av deres markedskoplinger og som en følge av at de ofte inngår i store multinasjonale konserner er grunnlaget.

Læreprosessene og utviklingsprosjektene i hjørnesteinsbedriftene vil derfor foregå i samspill med aktører utenfor lokalsamfunnet. En annen måte å se det på er at utviklingens mulighetsrom er forankret på et høyere geografisk nivå. Motsatt kan hjørnesteinsbedriftene fungere som formidler og brobygger til innovasjon, kunnskap og ressurser til lokalsamfunnet.

I slike lokale utviklingspotensielle områder, har de støttende aktørene som er kritiske faktorer for at de lokale utviklingsprosjektene skal kunne iverksettes. Noe som resulterer i at det må vises noe kritisk holdning i forhold til mulighetene for å skape lokale utviklingsprosjekter i norske utkantkommuner.

Ifølge Isaksen (2002) er det en svakhet ved policy- utformingen her hjemme, men også i utlandet at det i for stor grad forsøkes å allmengjøre erfaringer fra velkjente eksempler. Hansen (1995) påpeker et generelt problem for norsk lokal næringsutvikling at «*krymping*» av internasjonale modeller foregår. Utfordringen blir å finne ut hvordan dynamiske utviklingsprosesser kan utvikles på steder og i lokale småsamfunn som i all hovedsak ligger utenfor eller i "*skyggen*" av de nasjonale og regionale næringsklyngene og utviklingsområdene. Hva er de kritiske faktorene for at slike lokale og regionale aktører skal kunne tilpasse seg en situasjon preget av økende internasjonalisering og en mer intens konkurranse på internasjonale markeder?

I en rekke studier av utviklingsprosesser utenfor pressområdene, og av nyere karakter, underbygges viktigheten av fokuset på lokale immaterielle betingelser, inkludert den praktiske kunnskapen og de kollektive rutinene, samt de verdiene som er skapt på slike steder (Jakobsen, 1998). I disse utkantområdene foregår utstrakt lærings- og innovasjonsprosesser, til tross for redusert omfang og innhold mot de regionale innovasjonssystemene.

For perifere områder vil det oppstå erfaringsbaser læring som betyr å videreutvikle ferdigheter og egen kunnskap, samt læring gjennom samspill mellom flere aktører.

Litteraturen viser til at den erfaringsbaserte læringen har såkalt *taus kunnskap*, kunnskap som ikke sees på som artikulert og «*uttrykt*», men heller i større grad infiltrert i den økonomiske praksisen hos aktørene. For den inaktive læringen vil det vesentlig dreie seg om *lokal kodet kunnskap*. Her skiller litteraturen mellom den «*tause*» kunnskapen deles denne kunnskapen både praksis og erfaringsmessig som artikulert og uttrykk og som betegnes som den mest verdifulle kapabiliteten i en lokal økonomi (Jakobsen, 1998). At den er lokalt forankret innebærer at den er utviklet i den lokale kulturelle og sosialt aksepterte kontekst, og dermed har den også i seg en viss grad av unikhhet.

Gitt en kreativ tilnærming kan den lokalt forankrede kunnskapen resultere i at det utvikles innovasjoner som de lokale aktørene nyter godt av, og opplever konkurransefortrinn i markedet. I de regionale innovasjonssystemene vil vi finne tilsvarende læringsprosesser, men her vil den innovative aktiviteten i vesentlig større grad basere seg på formell, forskningsbasert kunnskap.

Samarbeidet mellom det offentlige og det private næringsliv er en forutsetning for eiendomsutvikling. Det kreves et godt samspill mellom det offentlige og det private for å få til god utvikling. De private aktørene opptrer som grunneiere og investorer som vil utvikle sin eiendom. Kommunen har gjerne flere roller i eiendomsutvikling

en, de skal se på samfunnsutviklingen, være grunneier og myndighetsutøver. Den ulike rollefordelingen krever samarbeid for å fungere godt, og samtidig bidra til ønsket om utvikling av et større eller begrenset område. Videre er det offentlige samarbeidet påvirket av, eierinteresser, planforslag, reguleringsbestemmelser, politiske føringer og motstand fra tredjepart mm., mens det private samarbeidet er påvirket av markedet, økonomiske profitt, reguleringsbestemmelser og løfteevne for gjennomføring, ofte på grunn av lang prosessid.

1.2 Tema

Fagfeltet for studiet er eiendomsutvikling- og forvaltning med hovedfokus på eiendomsutviklingsdelen. Det er både realisert, og ikke realiserte utviklingsprosjekter/konsepter i Lyngen kommune de seneste årene. Har samarbeidet mellom det offentlige og de private aktørene noen å si for resultatene, hvem initierer til samarbeid og hvilke andre faktorer har virket inn på realiseringsgraden.

1.3 Problemstilling

I denne masteroppgaven har jeg valgt en problemstilling som tar utgangspunkt i realiseringsomfanget av utviklingsprosjekter. Hvordan samarbeider de offentlige etatene i Lyngen kommune med næringslivet og de private om konseptutvikling – og eiendomsutvikling slik at prosjekter ser dagens lys, finnes det et formalisert samarbeid eller er samarbeidet å anse som ad-hock eller behovsbestemt? Ut fra tema som er valgt og den problemstillingen som blir formulert slik at jeg ønsker å finne ut av – enten det er en hypotese, et forhold, et spørsmål eller et tema (Jacobsen, 2005). Har jeg formulert følgende problemstilling:

«Hvilket omfang har realiserte- og ikke realiserte utviklingsprosjekter».

1.4 Forskningsspørsmål

I denne oppgaven er det lagt opp til å finne svar på tre ulike forskningsspørsmål for å støtte problemstillingen som er valgt i 1.3.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan fordeler kartlagte utviklingsprosjekter seg ut fra kriterier i eiendomsutviklingsfaget?

Forskningsspørsmål 2: Har utviklingsplanene blitt gjennomført etter intensjonen, og hva er hovedgrunnen til at de er realisert, eventuelt forkastet?

Forskningsspørsmål 3: Finnes et strukturert samarbeid mellom det offentlige og det private næringsliv, eventuelt hvem er initiativtaker til samarbeidet.

1.5 Avgrensning og omfang

En viktig presisering i masteroppgavens mål er å se på samarbeidet mellom det offentlige og det private næringsliv i eiendomsutviklingsprosjekter i Lyngen kommune. Det legges ikke opp til å sammenligne Lyngen kommune med andre kommuner i denne anledningen, slik at hvor Lyngen kommune står i forhold til å samarbeide med det private næringsliv, i forhold til andre kommuners samarbeid, som naturlig kunne vært interessant å sammenligne med, er ikke tema i denne masteroppgaven.

En annen presisering er at analysen ikke fokuserer på offentlig- privat samarbeid (OPS) i den tradisjonelle definisjonen, men både metode og teori om offentlig- privat samarbeid i eiendoms- og utviklingsprosjekter isolert sett.

I besvarelsen er samarbeid mellom det offentlige og det private næringsliv nevnt i rekkefølgen «*offentlig og privat samarbeid*», som om det var det offentlige som hadde ansvaret for å samarbeide med private aktører i eiendomsutviklingsprosjekter. Ut fra rekkefølgen på setningen kan enn få et inntrykk av at det vises til hvordan det offentlige velger å samarbeide med de private, og ikke motsatt, «Hvordan samarbeider de private aktørene med det offentlige i eiendomsutviklingsprosjekter, som kan tolkes som at ansvaret for å få til et samarbeid ligger hos de private. Denne sammenblandingen av tolkning rundt rekkefølgen på hvem som samarbeider med hvem, er ikke vektlagt i denne studien. Resultatene vil beskrive hvem som initierer til samarbeid.

For å kunne samarbeide slik litteraturen er beskrevet senere i besvarelsen, vil det i en slik kontekst vurderes om samarbeid mellom aktørene være vanskelig. Maktforskjellene mellom offentlige myndigheter og de private aktørene er reel. Offentlige myndigheter har en annen intensjon med samarbeidet enn det en kan tro de private aktørene har. I litteraturstudien vil en kunne finne at samarbeid som fenomen, nødvendigvis ikke kan relateres til det samarbeidet som hindres av rolle og maktforskjellene. Som beskrevet i teorien «*like barn leker best*» vil ikke gjelde her.

I denne masteroppgaven kan jeg ikke ta hensyn til at samarbeid mellom det offentlige og det private hindres av teoretiske definisjoner knyttet til nevnte problematikk. Jeg må se på samarbeidsformen som et fenomen, finnes det og hvordan foregår det i ut fra gitte problemstilling. Forholdet er diskutert og reflektert over.

Her brukes teori om offentlig privat samarbeid i relasjon til byutvikling. Koppenjan (2005) har definert offentlig-privat samarbeid som “en form av strukturert kooperasjon mellom offentlig og private aktører i planlegging, utbygging eller anvendelse av infrastruktur og der de to deler risiko, kostnader, fordeler, ressurser og ansvar”

offentlig privat samarbeid som utbygging, forvaltning og drift av prosjekter gjennom samarbeid mellom det offentlig og det private, og der de to deler risiko knyttet til kostnader og gevinster og med ønsker om å realisere kommersielle og sosiale mål. Offentlig privat samarbeid i byutvikling kan forklares basert på denne teorien (Reijniers, 1994).

Som Koppenjan og Reijniers (1994) forklarer involverer offentlig privat samarbeid kooperasjon i planlegging, utbygging, infrastruktur, risikodeling og kostnadsdeling så vel som ønske om å realisere kommersielle og sosiale mål.

1.6 Struktur på masteroppgaven

Masteroppgaven skal på bakgrunn av undersøkelser ved hjelp av utvalgsmetode og utvalgsriterier besvare forskningsspørsmålene som er utarbeidet på grunnlag av problemstillingen. Studiet skal kunne besvare forskningsspørsmålene ved å relatere til teoretiske forskningsmaterialer.

I det første kapitlet beskrives bakgrunnen for oppgaven. Hvilket formål som ligger til grunn for valgt tema. Ut fra tematikken vil det videre bli presentert en problemstilling og tre ulike forskningsspørsmål som studien skal finne svar på.

Etter denne introduksjonen, kommer kapittel 2 som gir en oversikt over teori og litteraturgjennomgang. Viktig og relevant litteratur knyttet til begrepet samarbeid, strategi, livssyklus, mulighetsrommet, planprogram, offentlige lover og forskrifter.

Kapittel 3 vil oppgaven gjøre utvelgelse av utvalgsmetoder, systematisere og bestemme kriterier for hvilke utvalgsmetoder som skal benyttes i studien.

I kapittel 4 vil utvalgsmetoden bli anvendt til å finne ut, og skaffe grunnlag for videre diskusjon rundt temaet. Utvalget vil bestå av flere konkrete eksempler, men kan også kun dreie seg om en enkelt aktør.

I kapittel 5 vil funnene i gjennomførte dokumentstudie og undersøkelse bli presentert og diskutert opp mot anvendt teori, problemstilling og forskningsspørsmål, samt at hovedtrekkene i funnene vil bli presentert. Videre vil funnene bli analysert og presentert slik at leseren får oversikt over hva man kom frem til.

Konklusjonen i kapittel 6 vil oppsummere funnene som er analysert og drøftet tidligere i oppgaven, samt gi en anbefaling for videre studier innen teamet.

Kapittel 2

Teoretisk tilnærming

2.0 Teoretisk tilnærming

Studiet har sin teoretiske forankring i litteraturen knyttet til eiendomsutvikling – og byutvikling, med fokus på teorier knyttet til offentlig- privat samarbeid i by- og stedsutvikling, governance, nettverks- og samhandlingsteoretiske perspektiver, teori om mulighetsrom. Det vil i tillegg bli presentert et teoretisk rammeverk som har til formål å identifisere elementer i utviklingsprosessen ved å utvikle en analytisk modell. Har disse elementene noe å si for sluttresultatet.

Kapittelet viser hvordan fremveksten av ulike perspektiver på samarbeid betegnes og forstås, hvordan ulike typer teoretiske aspekter sammen utgjør en forståelse for hvordan utviklingsprosjekters realiseringsgrad omfatter ulike tilnærminger.

Den teoretiske tilnærmingen skal i tillegg gi leseren forståelse for de faglige uttrykkene anvendt i diskusjon og konklusjon til oppgaven. Oppgavens tema er utviklingsprosjekters realiseringsgrad. For å forstå hva som legges i realiseringsgrad innebærer det å belyse ulike grunnleggende prosjektteori i tillegg til overfor nevnte teoretiske rammeverk. Kapittel 2.1 innledes med en presentasjon av hva et prosjekt forstås som, videre gi en kort innføring i begrepet prosjektstyring.

Uavhengig av hvilke typer prosjekt vi snakker om, lite eller stort, vil denne oppgavens teoretiske tilnærming sees i sammenheng med utviklingsprosjekter. Dette selv om noen utviklingsprosjekter trolig kommer inn under andre faglige perspektiver, er det allikevel ikke problematisk å legge til grunn de samme teoretiske perspektivene. Prosjekt som arbeidsform er utviklet og populariteten har fått mer fokus. En suksessfaktor som stadig blir viktigere for varsomheten i dagens marked er en solid og definert strategi. En innføring i strategi er valgt for å forstå begrepet i lys av tematikken.

2.1 Prosjekt begrep og kjennetegn

Begrepet prosjekt er todelt og hentet fra det latinske ordet «projicere» som oversatt vil si å kaste frem noe. *Pro* (frem) og *jicere* (å kaste). Den opprinnelige baktanken med begrepet prosjekt er at det skal utlede en eller annen form for plan (Karlsen & Gottschalk, 2008). Litteraturen beskriver også en definisjon på prosjekt som «*En aktivitet som har karakter av å være et engangsforetagende, har ett fastsatt mål, tidsbestemt og kostnadsdefinert* (Rolstadås, 2006).

Project Management Institute (PMI) er en International forening der en ekspert komité har utviklet en standardisering av begrepsapparatet. Komitéen har beskrevet en egen definisjon til begrepet prosjekt som omhandler produktet, tjenestene og resultatene for organisasjonen. Definisjonen fra PMI oversatt fra engelsk er (PMI 2004): «*Et prosjekt er en midlertidig innsats gjennomført for å skape et unikt produkt, tjeneste eller resultat*». Selv om prosjekt både varierer i størrelse, omfang og kompleksitet, fra de små dagligdagse gjøremål til stedsutvikling og nasjonale fellesprosjekter som bygging av operaen i Oslo, vurdere oljeleting utenfor Lofoten etc., bygger de på de samme prinsipper og metoder for gjennomføring, bare i ulik form og volum (Rolstadås, 2006).

Som definisjonen beskriver kan vi henviser til at et prosjekt starter med at en konkret oppgave eller aktivitet skal løses. Oppgaven er unik, som gjør at den får egen oppmerksomhet i organisasjonen. På den måten kan virksomheten styre ressursene gjennom å midlertidig opprette en egen prosjektledelse som har kunnskap og kompetanse for best mulig gjennomføring. I følge prosjeklitteraturen vil det videre ledes ut en systematisk og rasjonell gjennomføringsmetodikk, der målet er å få iverksatt og avsluttet slik prosjektplanen beskrev, og som betyr innenfor fastsatte rammer og mål. Ofte vil det være snakk om å opprette et eget organ som skal styre og følge med på utviklingen, koordinere ressursene og ivareta virksomhetens interesser.

Det er ikke uvanlig at mennesker utenfor organisasjonen deltar i styringsgrupper og referansegrupper, dens kunnskap på området prosjekter er definer som vil avgjøre om dette er hensiktsmessig. En annen grunn er at eierskapet og beslutninger gjerne går hånd i hånd. Eierne vil gjerne følge med på om målene og kostnadene er under kontroll. Ved avslutning av prosjektet vil prosjektorganisasjonen avvikles og gå tilbake til sine ordinære oppgaver (Rolstadås, 2006).

I kapittel 4 under vil det blir presentert hvordan prosjektorganisasjonene har forløpt i denne oppgaven. Etter at fokuset mot kunder og stadig større konkurranse i markedet, er utviklingsprosjekt og prosjekter stadig mer populært. Fordi et prosjekt har en start og en slutt vil oppgavens kapittel 3 komme nærmere inn på hvor i prosjektets livssyklus man befinner seg. Det er i nyere tid fokusert enda mer på dette med prosjektets totale

livssyklus, og ikke bare om prosjektet har startet og blitt avsluttet i hht. rammer og mål som tidligere nevnt over (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Litteraturen har noe ulike betraktninger rundt dette med hva som kan karakteriseres som et prosjekt, i denne oppgavens betydning, utviklingsprosjekt(er). Asbjørn Rolstadås (2006) har skrevet boken «*praktisk prosjektstyring*», og har definert noen viktige kjennetegn for et prosjekt som;

- Engangsforeteelse
- Begrenset ressurstilgangen
- Konkrete og entydige målsettinger
- Start og slutt dato og evaluering
- Tverrfaglighet og kompetansetilpasset
-

I kapittel 5 under vil det kunne diskuteres om funnene i kapittel 4 har noe sammenheng med virksomhetenes begrensede ressurstilgang, sin kompetanse og tilgang på kapital etc. noe å si for realiseringsgraden, noe som ifølge litteraturforfatteren er avgjørende for suksess. Det er til syvende og sist snakk om initiativtakerne, både de private investorene, men også det offentlige lokalt i kommunen har penger og tid nok til rådighet for at utviklingsprosjekter skal kunne realiseres.

Kommunene er ofte avhengig av statlig overføringer, mens private må se et potensial og en mulighet for verdiskapning på kort eller lang sikt avhengig av løfteevne og hvor sterk ryggen er til å holde ut. En korrekt måte å forvalte et utviklingsprosjekt vil derfor være viktig for begge disse aktørene, privat/offentlig, man har som regel ikke råd til å feile, resultatet kan bli fatalt for selve gjennomføringen og realismen.

Et viktig forhold å konkretisere er at prosjektets helhetlige bilde skal være unikt, selv om noen prosesser underveis er identiske eller ligner på arbeid som tidligere er utført (Elvenes, 1987). For eksempel kan man tro at utviklingsprosjektet hyttefelt i Nord-Lenangen i Lyngen kan likne på andre hyttelandsbyer, hyttefelt i kommunen som er beskrevet i dokumentasjonen i resultatkapittelet.

Slik er det ikke, alle de ulike prosjektene som er definert og kartlagt har sitt egen liv, skiller seg fra hverandre som unike prosjekter. Selv om det kan finnes likhetstrekk i noen av prosessene som skal lede til et avsluttet og helst vellykket prosjekt, kan vi legge til grunn at forskjellen ligger i all hovedsak på den tekniske løsningen, geografi, organisasjonsmessig og ressursmessig mm.

Unikheten ligger gjerne i hvordan prosjektoppgavene løses og hvilken struktur som benyttes. Herunder kunnskap og erfaring, økonomiske betingelser og hvordan omgivelsene påvirker prosjektet. I dette lyset kan det påpekes at utviklingsprosjekter har en større risiko for å mislykkes, en vanlig oppgave virksomheten holder på med. Standardiserte rutinepregede aktiviteter er man mer kjent med og vet av erfaring hvordan risiko skal håndteres. For denne oppgavens utviklingsprosjekter kan det tenkes at flere av prosjektene er det eneste prosjektet varsomheten har, og av den grunn vil risikofaktoren være skyhøy. For andre igjen er utviklingsprosjektet en del av organisasjonens virkeområde, og kunnskap og ressurstilgangen er nærmere for disse.

Faktorer som markedskrefter, teknologi og tilgang på kapital er også med på å heve eller senke risikoen for utviklingsprosjekter. Den nyskapende tilnærmingen som vi kan definere utviklingsprosjekter som, gjør at prosjektene må administreres fleksible og ut fra et situasjonsorientert fokus. Start og slutt tidspunkt for nye utviklingsprosjekter er i seg selv en kritisk faktor, det kan være forhold som ikke er kjent, men som blir kjent i prosessen som gjør at prosjektet må skyves i tid, koste mer og tilslutt få en senere realisering enn først tenkt. Hvor alvorlig slike forhold er har selvsagt noe med størrelsen på prosjektet å gjøre og hvor stor risiko det er kalkulert med man kan tåle.

Utviklingsprosjekter krever i mange tilfeller et prosjektteam som har tverrfaglig kompetanse. En liten virksomhet lokalisert i Lyngen kommune vil være sårbar overfor dette forholdet. Større virksomheter med økonomisk løfteevne kan plassere kompetanse inn i prosjektet i større grad, og dersom det er behov for eksterne konsulenter med spesialkompetanse vil dette være nærmere. Det samme gjelder for IT – systemer og teknologiske løsninger.

For eksempel når et nytt Heliski selskap skal utvikle og tilby turister å bli flydd til fjells for å kunne kjøre ski ned, vil det være avgjørende for prosjektet at prosjektledelsen har inngående kunnskap om hvordan et helikopter driftes og vedlikeholdes, vet hvordan turister tenker og hva de ønsker. Heliski er et av utviklingsprosjektene fra Lyngen kommune.

Det vil være svært krevende å skaffe prosjektet nødvendig ekspertise og kompetanse på de forskjellige områdene som prosjektet er definert til å skulle bli. Spesielt med tanke på den geografiske beliggenheten langt inn i en fjord i Nord Troms med svært begrensede ressurstilgangen og erfaring. Det i kontrast til selve idéen om å bringe verdens turister til toppen av lyngsalpene som konsept, er den gjennomføringsevnen prosjektorganisasjonen har. Teorilitteraturen på området viser til store usikkerhetsforhold og risiko for gjennomføringsprosessen (Elvenes, 1987).

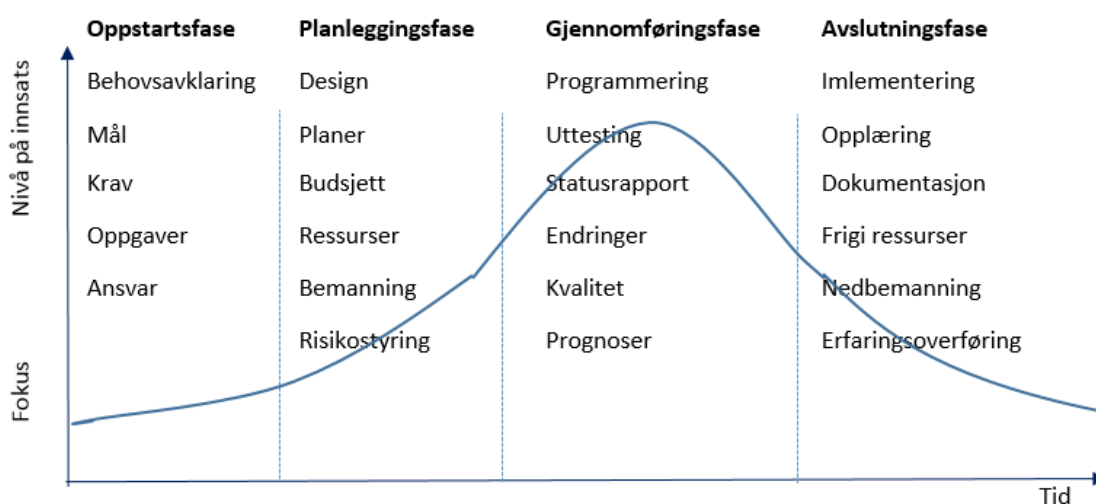
I eksempelet over vil det være behov for flere ulike faggrupper, interne og eksterne ressurser, en sunn økonomi og realisme i gjennomføringsprosessen. Hva som kjennetegner et prosjekt, om det er et utviklingsprosjekt, stedsutvikling eller andre prosjekter er nå belyst, og det vil derfor være nyttig å gi leseren en forståelse av prosjektkonseptets historiske perspektiv sett fra utviklernes øyne, og hvordan dagens situasjon ser ut.

2.2 Livssyklus og faser prosjektet

Faktoren som skiller prosjektarbeid klart fra andre rutineoppgaver er prosjektets livssyklus. Som tidligere nevnt skal et prosjekt som gjennomføres ha et slutt tidspunkt definert – prosjektet er temporært. Og som også tidligere nevnt kan det være krise for prosjektet om tidsforløpet sprekker. Et prosjekt bør derfor planlegges i faser ut fra et start- og slutt perspektiv. Et slikt perspektiv kalles for en *inkrementell metode*, Det er organisasjonens kompleksitet som avgjør hvor mange faser det kan dreie seg om, dette varierer en del (Kolltveit, Reve, & Lereim, 2009).

Tar vi eksempelet fra tidligere i besvarelsen kan det være slik at prosjektet Heliski som skal utvikle helikoptertransport av turister fra sentrum av Lyngseidet i Lyngen kommune, til toppen av lyngsalpene kan gjennomføringsfasen bestå av hoved trinnene, behovsavklaring, design, programmering, testing og implementering.

Av figur 1 under kan vi se nivå på innsats, ressursbruken er lav i starten men øker mot fase to. I fase tre vil det være en topp som naturlig vil være gjennomføringsfasen, for deretter å avta mot prosjektets avvikling. Det er en generell illustrasjon som er ment som en teoretisk beskrivelse av fenomenet prosjektets livssyklus. I matrisen som er utviklet for denne oppgaven vil det komme fram hvor i prosjektets livssyklus hvert enkelt prosjekt ligger. Et videre arbeid med denne modellen vil være å legge inn i grafen alle de 58 utviklingsprosjektene, for å kunne kartlegge hvor en gjennomsnittlig faseinndeling vil ligge. Under et eksempel på et prosjekts livssyklus og faser det går igjennom.



Figur 1 - Utviklingsprosjektets livssyklus (Karlsen & Gottschalk, 2008)

2.3 Samarbeid og ledelse – Formelle og psykologiske prosesser

For å kunne samarbeide, må to eller flere individer være involvert. Det må være en dynamisk interaksjon preget av gjensidig avhengighet, gjerne over en viss tid, varighet er et nøkkelbegrep i samarbeid. Det skal videre være knyttet til felles oppgaver eller felles målorientering som gjerne kan ha ulike rolle og arbeidsfordeling.

For at det skal kunne betegnes som samarbeid må det positivt være bruk av maktforskjeller, ledelse og kontroll (Grenness, 2005).

Etablering av samarbeid er ifølge Grenness (2005) relatert til 4 ulike stadier. Det første stadiet handler om *forhandlinger*, der felles forventninger, tillit og risiko gjenspeiles formelt og uformelt gjennom meningsdannelse. Det andre stadiet er knyttet til *forpliktende avtaler* som gjennom fremtidige handlinger, både legale kontrakter og psykologiske kontrakter aktualiseres som samarbeid. Det tredje stadiet handler om *forpliktende handlinger* gjennom rolle interaksjon og personlig interaksjon. Mens det tredje punktet vil dreie seg om de *kontinuerlige vurderinger* som baseres på effektivitet og opplevd rettferdighet (Grenness, 2005).

Grenness (2005) viser til fire samarbeidsformer:

- Obligatorisk innsats – rolleatferd styrt av plikt og/eller ytre belønning
- Frivillig ekstrainsats – styrt av internaliserte verdier
- Obligatorisk lydighet – atferd som er begrenset og som kan hindre måloppnåelse
- Frivillig begrensning – atferd som kan hindre felles måloppnåelse

I relasjon til samarbeidets praktiske forhold forutsettes det en viss kongruens – «*like barn leker best*» forståelse.

Samarbeid må læres over tid, noe som bryter med den stressede hverdagen til de offentlige myndigheter i relasjon til private aktører som ofte kun har et kortsiktig fokus knyttet til et konkret prosjekt. Samarbeid medfører alltid omkostninger, og det finnes alltid barrierer mot samarbeid, og konflikt som konfrontasjon blir en nødvendig ingrediens i alle former for samarbeid (Grenness, 2005). Tre ulike problemtyper kan beskrives for samarbeid:

- Distributive – konflikterende interesser
- Kongruente – sammenfallende interesser
- Integrative – komplementære interesser

En forutsetning for effektivt samarbeid er tillit. «limet» i samarbeidet og «basic trust». Tillit i samarbeidet er ikke knyttet til egenskap ved individuelle aktører, men eksisterer som en relasjon mellom disse. På den måten kan man si at tillit blir dynamisk overfor aktørenes interaksjon.

Tillitsrelasjoner i samarbeid hemmes av kommunikasjonsproblemer, både strukturelle og psykologisk. Nonverbale lekkasjer der dobbeltbudskap avslører det motsatte av hva man sier skjer. Asymmetrisk autoritets- og maktforhold som virker nedbrytende på samarbeidsforholdet, eller samfunnsmessig fremmedgjøring i form av apati med konsekvens at deltakelse i samarbeidsrelasjoner hindres.

Gode samarbeidsrelasjoner og ledelse speiles til, effektiv kommunikasjon, omsorg, behjelpelighet. Det trekkes frem forhold som koordinering av innsats, arbeidsdeling og høy produktivitet. Videre må en ha tro på egne ideer og sterk tro på felles måloppnåelse. Ved konflikterende interesser skal problemet løses kollektivt oppfattet (Deutsch, (2000) som referert til i Grenness, 2005)).

Samarbeid handler om tillit, tillit må etableres er vanskelig å lære men lett å ødelegge.

Legitimering av begrepet samarbeid i en universell teori om begrepsvalg er vanskelig å finne. Det er allikevel fornuftig å henge en merkelapp på samarbeid for å bedre kunne utvikle analysemodell speilet mot litteratur om temaet.

2.4 Hva er offentlig-privat-samarbeid i kommunene OPS

Litteraturen forankret til offentlig- privat- samarbeid (OPS) understreker en uklar definisjon og et utydelig begrep (Greve et al., 2012). I et internasjonalt perspektiv er fremveksten av OPS lite anvendt, og her hjemme finner vi OPS formen mest brukt innen samferdsel (vegutbygging) samt annen infrastruktur som offentlige bygninger. OPS-prosjekter finnes i ulike varianter og på alle forvaltningsnivåer (Greve et al., 2012). Slik at attraktiviteten ved å bruke nettopp denne tvetydigheten som ligger i begrepet, skal tjene for å kunne gi bedre offentlige, og mer effektive tjenester uten å måtte forandre det grunnleggende styresystemet. OPS utgjør dermed en analytisk utfordring slik Greve og Hodge (2012) ser det. En systematisk og samlet oversikt over sentrale tendenser må

klargjøres og avgrenses, modeller med erfaringer med offentlig-privat-samarbeid i norske kommuner bør utarbeides ifølge Greve og Hodge (2012).

Ifølge Greve og Hodge (2012) blir en bred definisjon av OPS nærmest enhver form for samarbeid mellom offentlige og private aktører, mens mer snevre definisjoner gjerne fokuserer på utvikling av samferdselstiltak. Det finnes allikevel en strengere definisjon av OPS i (St.meld. nr. 15, 2004–2005). Kjernen i et typisk OPS-konsept kan sies å være: Kontrakten om oppdraget tildeles etter anbudskonkurranse.

I hovedsak regulerer kontrakten forholdet mellom offentlig myndighet og tilbyder, men det legges også opp til et samarbeid (partnerskap) mellom de to. Tilbyderen som vinner konkurransen oppdraget både å gjennomføre et bygge- eller utviklingsprosjekt og å drive og vedlikeholde anlegget gjennom en forholdsvis lang periode. Gjennom kontraktsperioden står tilbyderen som eier. Eierskapet tilfaller offentlige myndigheter etter endt kontrakt (St.meld., nr. 15, 2004–2005).

To andre hovedtyper, og en annen definisjon av OPS finner vi hos Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI). DIFI skiller mellom design, bygg og drift (DBD), og design, bygg, finansiering og drift (DBFD). Hovedskillet er at i den førstnevnte hovedtypen står den offentlige oppdragsgiveren for finansieringen av prosjektet, mens i den andre hovedtypen står OPS- deltakerne også for finansiering og eierskap av bygger eller anlegget (DIFI, 2014). Thesen og Bayer (2013) definerer offentlig-privat- samarbeid tilsvarende som hos Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI). «som et samarbeid, eller partnerskap, offentlig og privat sektor hvor tjenester utvikles, finansieres og drives av private, men der det offentlige er ansvarlig for tilrettelegging av selve tjenesten.

2.5 Partnerskap som samarbeid

I likhet med offentlig-privat samarbeid (OPS), har partnerskap også sprikende og utydelige definisjoner. Ulike fagområder definerer partnerskap ulikt og begrepet brukes om flere samarbeidsformer. Noe mener partnerskap er allianser, koalisjoner og nettverksbygging som skal beskrive en arbeidsform hvor flere arbeider sammen.

Veggeland (2003) skiller partnerskap fra andre samarbeidsformer med å beskrive partnerskap som noe forpliktende selvstendige parter i et framforhandlet interessefellesskap utgjør. Beskrivelsen er åpen og mange hevder at det er problemer med å definere partnerskap som egen form. Fra den økonomiske litteraturen omtales partnerskap som en relasjon mellom offentlig og private, der et partnerskap forstås som grensesnittet mellom risiko og ansvar (KPMG, 2003).

2.6 Mulighetsrom – Opportunity space theory

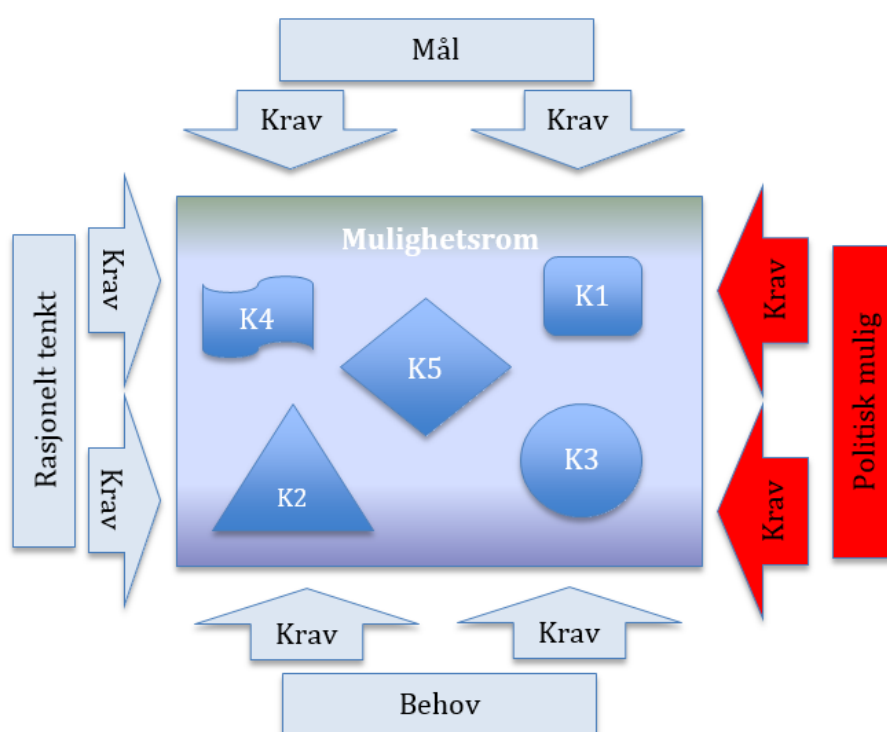
Hvordan vil mulighetsrommet avgrense og kunne benyttes i utviklingsspørsmål, identifisere alternative løsninger og se på hva som defineres som problematisk. Vil kravene avgrense mulighetsrommet for utbygger og utvikler, eller er det andre krav knyttet til mulighetsrommet som definerer hva som er gjennomførbart. Mulighetsrommet skal i denne sammenheng og i dette studiet kunne besvare om flere konseptuelle og aktuelle prosjekter kunne vært realisert, ikke bare gi plass til ett. Mulighetsrommet må heller ikke fremstå som altomfattende, det må være rom for å identifisere alternative og urealistiske prosjekter (Samset et al., (2013).

Sentralt i problemstillingen og forskningsspørsmålet står derfor mulighetsrommet. I figuren under er behovene og målene uttrykk for hva man kan oppnå. Overordnede krav vil begrense mulighetene og legge føringer eller premisser for hva som aksepteres og hva som ikke gjør det. I tverrsnittet mellom det rasjonelt tenkte på den ene siden og det politisk mulige på den andre siden befinner mulighetsrommet seg.

Vil det offentlige og private samarbeidet kunne identifiseres som en premissgiver for at begrensninger i mulighetsrommet vil kunne diskuteres. Mål og behov krever rasjonell avklaring i den betydning at de er konsistente, både i forhold til de utløste mulige samarbeidsproblemene, men vil uansett være avhengig av hva som politisk lar seg gjennomføre.

Eksempelvis vil det fra utviklers side oppfattes som begrenset mulighetsrom dersom en tomt, eiendom eller prosjekts beskaffenhet er problematisk, om markedet og konkurransesituasjonen begrenser mulighetsrommet, eller om gjeldende offentlige planverk tilsier store utfordringer for regulering.

Teorien vil hjelpe å analysere private utvikleres samarbeid med de offentlige myndigheter i relasjon til eiendomsutvikling og stedsutvikling. Modellen og teorien vil kunne anvendes for å kartlegge om samarbeidet aktørene imellom har vært en utfordring i mulighetsrommet.



Figur 2: Mulighetsrom (Samset, Andersen og Austeng 2013)

Rammebetingelsene fra det politiske og administrative i offentlig forvaltning kan virke avgrensende på utviklingspotensialet i mulighetsrommet. De beste alternativene for gjennomføring må identifiseres.

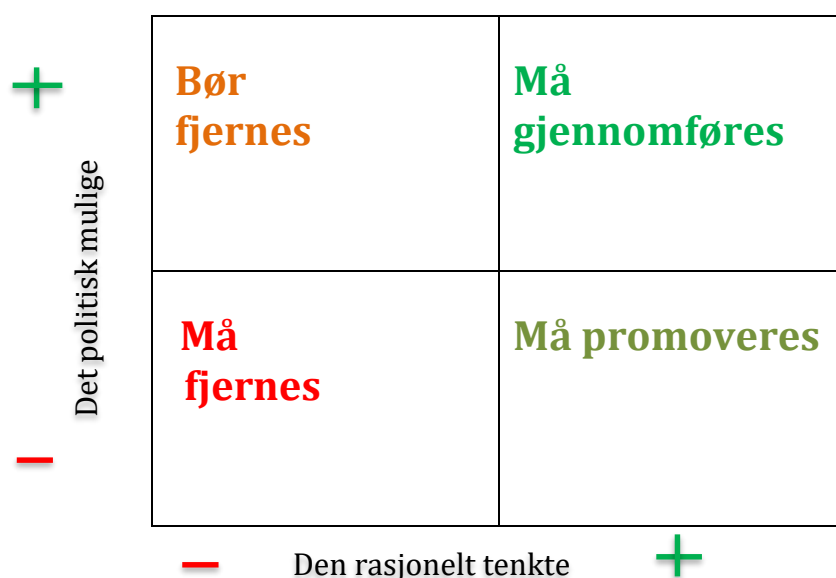
I figur 2 illustreres et skille mellom utvikling og politikk. I følge Samset, Andersen og Austeng (2013) skilles det mellom fire ulike kategorier for prosjekt.

Vinn/vinn- prosjekter beskriver en tilstand der alt stemmer mellom det politiske og utviklere. Prosjekter som bare må iverksettes.

Den andre kategorien er prosjekter som er velbegrunnet men som ikke er mørnet nok blant politikerne. Videre kommer de politisk aksepterte og modne prosjektene som er dårlig uttenkt og bør fjernes.

Til slutt har vi prosjekter som bare må fjernes, som både er dårlig uttenkt og uten politisk støtte overhode.

Beskrivelsen av de fire kategoriene av prosjektets mulighetsrom illustrerer først og fremst hvor uforutsigbart det politiske systemet blir, til tross for et fremskredet demokrati. Noe som resulterer i at det ikke finnes noen garanti for at et veloverveid og godt prosjekt som har utviklet et beslutningsgrunnlag som forventes blir gjennomført. Med bakgrunn i den beskrivelsen, vil studien få svar på hvordan valgte case ble plassert i mulighetsrommet og hvilken mulighet det hadde ut fra denne teoretiske tilnærmingen.



Figur 3: Mulighetsrommet har ulike alternative løsninger (Samset, Andersen og Autsteng 2013).

2.7 Suksesskriterier – Vurdering av prosjekt i etterkant

Suksesskriterier – beskriver forskjellige forhold som interessentene vektlegger ved vurdering i etterkant om hvorvidt prosjektet ble en suksess eller ikke.

Og ved kritiske suksessfaktorer – En beskrivelse av hva prosjektet må lykkes med for å oppnå målene, – ofte kvalitative forhold knyttet til styring, organisering, informasjonsflyt, ansvarsforhold og forhold til omgivelsene. – bør bygge på det overordnede usikkerhetsbildet i forhold til prosjektets mål og karakteristikker,

2.8 Tilrettelegging fra kommunens side

Ved næringsutvikling har kommunene tre ulike roller. De skal *forvalte* fellesskapets interesser og ressurser gjennom en god fordelingspolitikk. I kraft av rollen som forvalter kan kommunen definere premisser for eksterne utbyggere. Det vil igjen si å saksbehandle, ta beslutninger basert på et lovverk og politiske vedtak. Videre skal kommunen være *tjenesteprodusent* av tjenestebehov for bo- livskvalitet for alle innbyggerne. I tillegg yte støtteordninger og legge til rette for personer som ønsker å drive nærings- og eiendomsutvikling. Kommunen må ha en helhetlig tanke om samfunnsutviklingen, som vil si å ha en forståelse for hvordan ulike sektoroppgaver skal kunne bidra til den totale utviklingen gjennom næringsutvikling generelt. Som premissgiver og tilrettelegger må kommunen samarbeide med aktører utenfra, dette for å bidra til å fange opp muligheter.

2.9 Eiendomsutvikling - prosessen – de som deltar – faser

Gjennom et eiendomsprosjekt, som ofte kalles et unikt prosjekt, er det ulike interessegrupper en må forholde seg til. Fra prosjekt til prosjekt vil det være forskjellige aktører og interessenter en forholder seg til, men felles for alle er at de virker inn på en avgjørende måte i prosessen. Eiendommen som skal utvikles krever spesialkompetanse innen de ulike fagene som er berørt. Interessenter er i teoretisk termer ofte brukt på aktører som på ulike måter er berørt av prosjektet.

Leikvam og Olsson (2014) definerer interessent slik:

«Interessenter er individer eller organisasjoner som er aktivt involvert i prosjektet, eller som blir berørt av prosjekter, positivt eller negativ, under gjennomføring av prosjektet eller av prosjektets resultat»

Tre hovedgrupper av interessenter er vanlig å kategorisere:

- **Kommer ikke utenom:** Interessenter som en i større eller mindre grad bli påvirket av, eller som selv påvirker prosjektet.
 - Overordnede myndigheter- fylke og staten
 - Plankontor eller premissgiver som tidligere benevnt
 - Offentlige fagmiljøer og sektorinteresser
 - Lokale politikere
 - Kunder – leietakere – naboer - sluttbruker

- **Kjernen:** De som er direkte involvert i prosessen. Kan være eiendomsutvikleren sammen med prosjektgruppen. I tillegg til de som bør være deltakere. Kompetansekravet er viktig for å kunne realisere og gjennomføre prosjektet. Ekstern kompetanse blir hentet inn ved behov.
 - Utvikler med spesialkompetanse på feltet
 - Grunneier og rettighetsbesitter (eiendomsbesitter)
 - Byggherre og utbygger
 - Investor/finansieringsinstitusjon (Bank)
 - Rådgivere og andre konsulenter

- **Andre:** Kort og godt forskjellige og ulike individer, grupper eller organisasjoner som alle blir berørt av et spesifikt prosjekt.
 - Interessegrupper
 - Media
 - Lag og foreninger

(Leikvam og Ollson 2014,).

Den samlede effekten av de ulike fasene i eiendomsutviklingen utgjøre prosessen (Samest, 2008). Grad av usikkerhet som tilhører prosjektet er knyttet opp til hvor mye informasjon som foreligger. To forhold beskriver usikkerhet, det første er *operasjonell* usikkerhet, som beskriver hvor usikker organiseringen og gjennomføringen av prosjektet er, og er begrensende utover i prosjektet. For den andre usikkerheten som beskrives som, *kontekstuell* utsikkerhet, handler om hvor stabil prosjektet er uten tidsperspektivet. Usikkerheten påvirkes av omgivelsene og ligger således utenfor prosjektets mulighetsrom.

En kjensgjerning er at for å kunne utvikle eiendom eller bygninger kreves ulike aktiviteter, aktiviteter på forskjellige faser i prosessen.

Aktivitetene er avhengig av hverandre i prosessens ulike faser. En annen måte å si det på er at for å kunne gå videre til neste fase, må en fase være avsluttet. Illustrert betyr det at en regulering må være unnagjort før søknad om igangsettelse (IG). Det finnes selvsagt mulighet til å kjøre parallelle løp (Kristoffersen et al. 2009).

Når vi sier at en aktivitet overlapper den neste, vil det allikevel være behov for fleksibilitet i en prosjektprosess for utvikling av eiendom. Endringer og nye behov endres når ny kunnskap erverves. Ofte varere utviklingsprosesser over lang tid, gjerne flere år, hensynet til at nye teknologi og smartere løsninger utvikles, krever at prosjekter knyttet til utvikling også må være fleksible og endringsvillige. Et annet fleksibelt perspektiv er det offentlige kravspesifikasjon og endringer i lover og forskrifter, eller at det politiske miljøet i kommunen endrer retning av ulike årsaker. Eiendomsutvikling er således en dynamisk prosess selv om vi viser til strukturerte og faseinndelte aktiviteter som følger hverandre (Leikvam og Olsson 2014)

Eiendomsutvikleren har som hovedfokus å etablere løsninger som gir best mulig avkastning, både på kort og lang sikt, noe som bidrar til usikkerhet og risiko. I et slikt perspektiv ønsker utvikler å få redusert risikoen til et minimum slik at gevinstpotensialet blir større. En nøkkelfaktor for å få til dette er å foreta seg grundig tidligfasearbeid i prosjektet (Leikvam og Olsson 2014). Noe som støttes i litteraturen til Kristoffersen et al., (2009).

De ulike aktivitetene eller fasene deles inn ved først, tidligfase, reguleringsfase, pågående prosesser og gjennomføringsfasen. Det er ideene som klekkes ut i tidligfasen, samt fastsetting av måloppnåelse. Tidligfasen inneholder elementer som tomtesøk og annen markedsanalysering av betingelser og mulighetsstudier.

Reguleringsfasen knyttes til det offentlige, hvor reguleringsarbeid, rammeavklaringer og avtaleinngåelse inngår. Videre i den tredje fasen som dreier seg om pågående prosess, vil de strategiske beslutninger avgjøres, kalkyler og prognoser utarbeides i denne fasen. I gjennomføringsfasen vil selve prosjekteringen av prosjektet foregå. Her skal prosjektet selges inn til sluttbruker, bygging, ferdigstillelse og Forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling (FDVU) (Leikvam og Olsson 2014).

Flere ulike definisjoner av eiendomsutvikling finnes. Peiser and Frej, (2003) sin definisjon er «*a multifaceted business, encompassing activities that range from the renovation and re-release of existing buildings to the purchase of raw land and the sale of improved parcels to others*»

I teorilitteraturen har Leikvam and Olsson (2014) en definisjon av eiendomsutvikling som

«Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning».

Videre karakteriseres eiendomsutvikling som å være den dynamisk prosess, stadig skiftninger i rammevilkår gjør at prosessenes trekk sees i sammenheng med å være iterative, og derfor fleksible.

Stedsutvikling, eiendomsutvikling og mange andre betegnelser på fagområdet består av flere ulike faser.

Leikvam and Olsson (2014) deler fasene inn i

- Tidligfasen: Ide/mål, tomtesøk, markedsanalyser og mulighetsstudier og konsept
- Reguleringsfasen: Myndighetskontakt, rammeavklaring, forhandlinger/avtaleinngåelser og regulering
- Underveis prosesser: Kalkyler for beregning av eiendomsverdi, strategisk planlegging og porteføljevurdering
- Gjennomføring: Prosjektering, markedsføring/salg, bygging, ferdigstilling og forvaltning

Tidligfasen vurderes som fasen med høyest verdiskapingspotensial ifølge (Leikvam and Olsson 2014).

Fagboken «Eiendomsutvikling i tidlig fase» er forfattet av Øystein Kristoffersen og August Røsnes med flere (2009). Boken har vært nyttig som tilleggs litteratur for å forstå hvordan tematikken rundt utviklingsideer, tomtesøk, forretningsidéer, strategiske valg, mulighetsstudier og verdi- og risikovurdering av utviklingseiendom som noen av emnene.

2.10 Strategisk ledelse og utvikling av eiendom

Strategi er etter hvert et velbrukt begrep. I denne oppgaven er begrepet strategi både knyttet til næringslivet, som menes at organisasjoner gjør tilpasninger til omgivelsene for å bidra til konkurransemessige fortrinn (Kolltveit et al., 2009). Hovedintensjonen bør være at organisasjonene anvender strategier for å nå sine hovedmål. Videre i dette underkapittelet vil det fokuseres på strategi relatert til både virksomhet og prosjekt.

Det finnes utallige definisjoner for strategibegrepet, strategi blir i mange sammenhenger knyttet til krigskunsten og senere benyttet av næringslivet. Begrepet har fått en naturlig plass i utvikling av selskapenes posisjonering i markedene, både som konkurransefortrinn, men også som verktøy for fremtidig måloppnåelse. I denne oppgaven er det skilt mellom prosjektstrategi og selskapsstrategi, der selskapsstrategi er vektlagt (Kolltveit og Reve, 2009).

Mintzbergs (1994) sin beskrivelse av strategibegrepet «*fremvoksende strategi*» blir relevant å nevne fordi det i matrisen under fanen mulighetsrommet (vedlegg 3) antyder at strategi her manifester prosessenes vellykkede utfall. Mintzberg (1994) er klar på at strategiene for virksomheten nødvendigvis ikke er en fastsatt plan eller mål, men en retning som påvirker og preger organisasjonens handlingsrom. Forholdet mellom tilsiktet, fremvoksende og realisert strategi vil kunne beskrive hvem som initierte og formålet med utviklingsprosjektet. Det vises videre til diskusjon i kapittel 5, jeg vil komme tilbake til de 58 definerte utviklingsprosjektene i Lyngen kommune, og se om funnene har avdekket hvilken strategi som kan påpeke om det foreligger en tilsiktet, en fremvoksende eller en realisert strategi.

Crawford (2010) innleder boken sin i strategisk prosjektledelse med sitatet: «*Strategy is the organization's game plan*», og beskriver i boken at en strategiplan ikke trener å forstås som en detaljert plan på fremtidige aktiviteter for selskapet, men mer forstås som et rammeverk på forretningsnivå for beslutningstakere. Et langsiktig bilde av de muligheter selskapet står overfor, hvilke grep som må gjøres for å posisjonere seg i markedet og hvilken konkurransekraft som antas være mulig, vil være strategiene som må defineres.

Teorier av eldre årgang innen organisasjonsstrategi mente rasjonelle og bevisste handlinger måtte være oppfylt for å kunne betegne det som strategi. Noe som gir en sammenheng mellom den valgte strategien og handlingene selskapene gjør for å oppnå konkurransefortrinn og verdiskaping. Ifølge Galbraith (1995) skulle strategi legges i bunn for virksomhetens alternative valgmuligheter. Enhver virksomhet innehar sine ulemper og sine fordeler, en fastsatt strategi vil kunne si noe om hvilket alternativ som gir verdi og hvilke som ikke gjør det, Morris & Pinto (2004) beskriver dette med størst mulig gevinst eller verdiskapning.

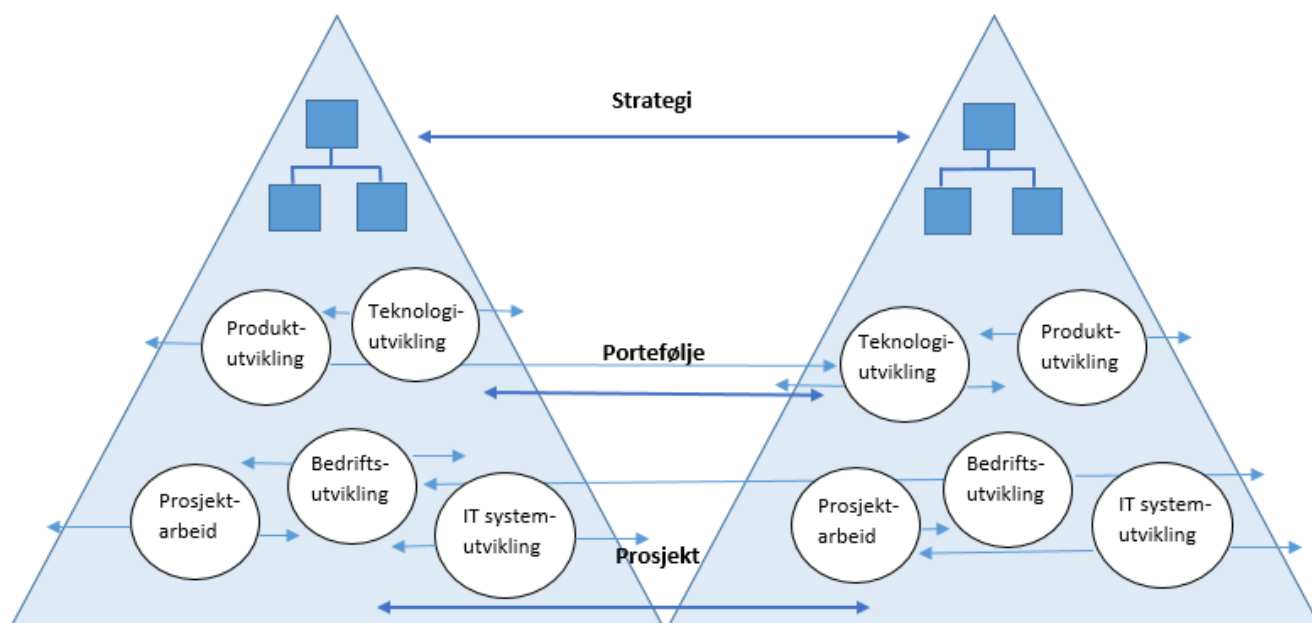
De ulike og forskjellige strategiske fokusene, der tilnærmingen til de forskjellige utviklingsprosjektene krever ulik styring, uavhengig om prosjektene er interne eller eksterne (Aaron J. Shentar, 1997). Opphavet til studiet som bokforfatteren har utført legges til innovasjon. Som tidligere nevnt i oppgaven skilles det mellom radikal og inkrementell innovasjon. Ifølge Shenhar (2004) hevdes det at utviklingsprosjekter kan

være strategiske eller operasjonelle sett i lys av prosjektets natur. Skillet mellom selskapets strategi og prosjektstrategi vil være en annen tilnærming (Kolltveit et. Al., 2009).

Typiske prosjekter med kortsiktige perspektiv er ofte operasjonelle, strategiske prosjekter tar i større grad hensyn til selskapets mål på lengre sikt. En definisjon på prosjektmål er ifølge Kolltveit et al., (2009) «veien mot prosjektmål», som kan bety at det er hvor og hvordan prosjektet må komme til mål som defineres og som hen speiler til læren om et typisk prosjektstrategisk hensyn.

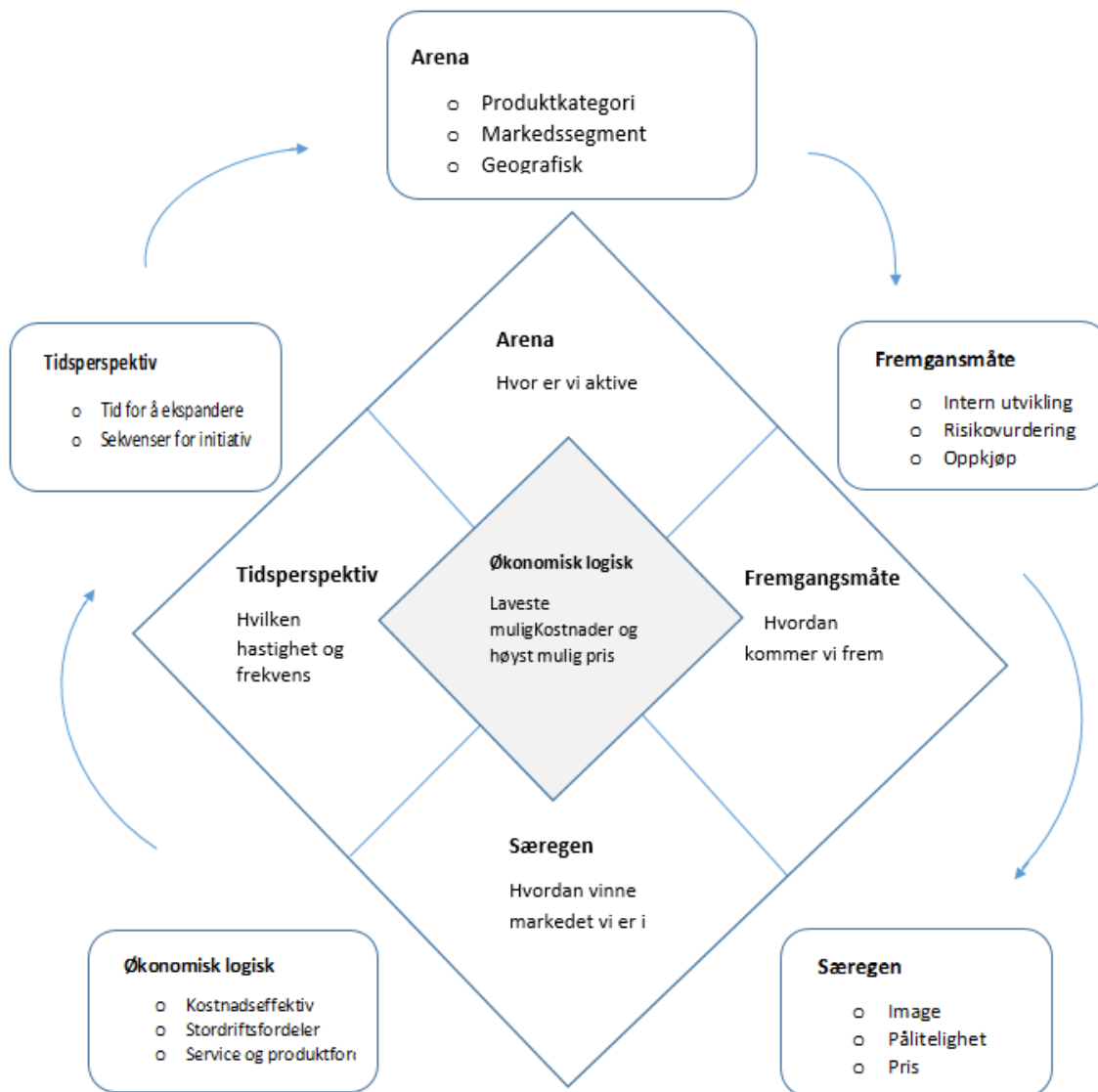
Kolltveit et al., (2009) definerer virksomhetens valgte retning som «veien mot mål» og skal bestemme hvor bedriften skal gjøre fremstøt og konkurrere, og på hvilken måte de gjør det.

Figur 4 under beskriver et strategisk hierarki hvor bedriftens overordnede strategi ligger på topp, porteføljens strategi i midten og prosjektets strategi i nederst.



Figur 4: Strategisk hierarki (Artto & Kujala, 2008)

Hambrick and Fredrickson (2005) påpeker at dersom en virksomhet skal ha en strategi, så må fem ulike elementer inngå. I figur 5 under beskrives de fem ulike elementene fritt oversatt slik:



Figur 5: The Five Major Elements of Strategy (Hambrick and Fredrickson (2005)).

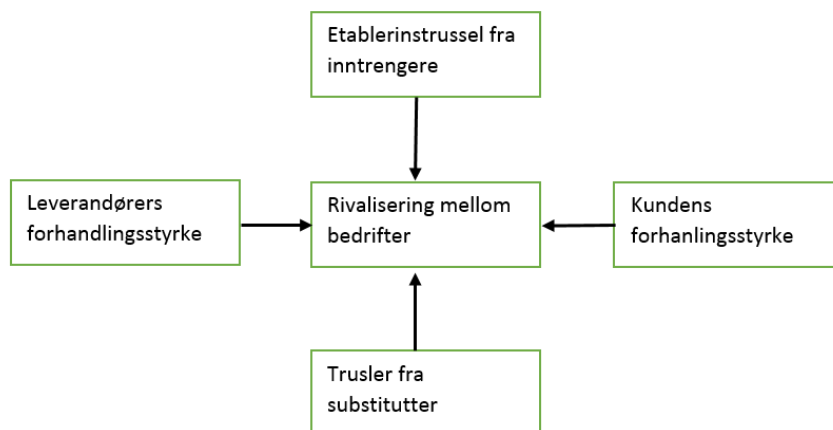
«If a business must have a strategy, then the strategy must necessarily have parts».

«The Academy of Management Executive 1993-2005), har i sin tittel til artikkelen «Are You Sure You Have a Strategy?» (Hambrick and Fredrickson, 2005).

Fem ulike elementer av strategi. I denne oppgaven vil vi finne likhetstrekk mellom funnene i matrisene og noen av elementene i figuren over.

Porters «Five Forces Model» kan nevnes her. Porter (1980) utga i sin artikkel «*Competitive Strategy*» at en absolutt sannhet er forholdet mellom forretningsstrategi og markedsposisjon gjelder. Til forskjell fra Hambrick and Fredrickson sin definisjon, som forfatteren av oppgaven forstår som strategiske perspektiver rettet mot egen virksomhet og konkurransefortrinn, har Porter en tilnærming der attraktivitet i markedet avgjør. Porter (1980) har fem ulike konkurransekrefter i sin modell: Kunden, leverandørene, substitutter, inntrengere og konkurrenter.

For å forstå strategibegrepet, mener forfatteren av boken at kunnskap om disse fem forholdene er viktig for å kunne utvikle gode konkurransestrategier for virksomheten. Konkurransfortrinn er en avgjørende faktor for å opprettholde, samt forsvare sin posisjon i markedet overfor konkurrenter. Figur 6 under beskriver hvordan Porter (1980) ser på forretningsstrategi.



Kilde: Løwendal og Westop 2011

Figur 6: Five Forces Model (Porter, 1980).

I kapittel 5 vil det blir drøftet hvor vidt noen av faktorene i figuren over kan si noe om årsaken til utfallet av funnene.

Er man i fare for å miste sin markedsposisjon (assets) og på hvilken måte man ivaretar denne faren (asset management) kan resultere i tap av posisjon og konkurransekraft (Porter, 1980).

2.11 Semantisk miljøbeskrivelse

Den opplevde virkelighet som kognitiv analyse (forelesning Sverre Flack, 2014). For å få et inntrykk av hvordan innbyggerne i Lyngen oppfatter kommunens og utviklernes (investorenes) evne og vilje til å satse på ulike utviklingsprosjekter, vil en semantisk miljøbeskrivelse fra 10 tilfeldige innbygger i Lyngen.

En slik miljøbeskrivelse vil gi nyttig og bedre forstå den gjengse oppfatningen, og om innbyggerne har en annen eller lik oppfatning av bildet. En samlet oversikt over hvordan intervjuobjektet oppfatter utvekslingsforholdene i forhold til ulike miljøfaktorer i vedlegg 7.

Miljøbeskrivelsen handler om graden av hvorvidt adjektivene følelsesmessig stemmer, videre vil vi kunne se en gjennomsnittsverdi for folks emosjonelle holdning til beskrivelsen (Eiendomsfag, 2016). Her skal det rangeres forskjellige utsagn om profilerte og definerte utviklingsprosjekter i Lyngen på en skala fra 0 til 100, der 100 er helt enig i utsagnet, og 0 er helt uenig. Se figur 7 under.

Semantisk miljøbeskrivelse

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Arealbruk											
Bærekraftig											
Stedsfornyelse											
Bygningsvern											
Eiendomskompetanse											
Miljøhensyn											
Equity-deltakelse											
Fleksibilitet											
Funksjonalitet											
Fysisk utvikling											
Gjenbruk											
Idèkonkurranser											
OPS offentlig-privat samarbeid											
Privat utvikling											
Kommunal utvikling (offentlig)											
Risikovillig											
Samarbeid og partnering											
Samfunnsansvar											
Tetthet											
Transformasjonspotensial											
Universell utforming											
Urban											

Figur 7: Semantisk miljøbeskrivelse (Eiendomsfag.no/ord- og- uttrykk).

2.12 Bærekraftig utvikling

Begrepet *bærekraft* kan vanskelig defineres helt eksakt. Leseren av denne oppgaven har nytte av å få en grunnleggende forståelse for hva teorien sier om bærekraftig utvikling.

I tillegg har Brundland-kommisjonens sluttrapport (1987). «*vår felles fremtid*» (Our common future) endret vårt syn på miljø og bærekraftig utvikling og hvordan vi tenker omkring disse spørsmålene. Bærekraftig utvikling (sustainable development) fremstår som nytt begrep i sluttrapporten, de miljø, økonomi og sosial utvikling blir tett knyttet sammen. I store ord blir verdenssamfunnet ansvarlig for å gjøre det som kreves slik at vi oppnår en bærekraftig utvikling.

Definisjonen på bærekraftig utvikling slik Brundtland-kommisjonen definerte den som:

«en utvikling som tilfredsstiller dagens generasjoners behov uten at det går på bekostning av framtidige generasjoners muligheter for å tilfredsstille sine behov»

Hva vil så dette si i et stedsutviklings og - utvikling av - prosjekters perspektiv. Ressursene må brukes med fornuft. Det vil bli noen videre betraktninger rundt bærekraftig utvikling under kapittel 5. Matrisen inneholder et eget punkt om det er fokusert på bærekraft i utviklingsarbeidet eller ikke. (ndla, 2016).

Begrepet er dynamisk, som en rund definisjon kan man si at bærekraft betyr en langsiktig, sosialt og økonomisk positiv samfunnsutvikling innenfor rammen av økosystemenes bæreevne. Skal steder kunne utvikles og oppfylle målene om bærekraftig utvikling, må det verktøy for å klare å planlegge, sette mål og kontrollere/evaluere. For å kunne måle resultat om bærekraft over tid trengs det vitenskapelige undersøkelser i bunn. I den engelske talen brukes begrepet *benchmarketing* som indikator for å sette normtall for ytelse etc. Det er lettere å sette energikrav, arealnormer og funksjonskrav, desto vanskeligere er det å sette miljømål og mål for bærekraft generelt. Vi har en tendens til å oppfatte miljøvennlige og bærekraft som noe teknisk og arealeffektivt.

Slike materielle aspekter for bærekraft er ikke dekkende. Det finnes allerede en rekke indikatorsett og modeller/verktøy for å vurdere bygninger og andre produkter i et miljøperspektiv.

Det er i Norge arbeidet med systemet Økoprofil, som i noen grad er videreutviklet. BREEAM derimot er mye utviklet, og mer enn 20 prosent av alle næringsbygg i Storbritannia benytter seg nå av systemet. De modellene som benytter sirkelformede fremstillinger er BREEAM, Økoprofil og SPEAR- modellen til Arup Associates. Denne «vindrose» tanken er benyttet som oversikt i et miljøregnskap Barth (2011). Vindrosen brukes ofte for å angi fordeling av ulike vindretninger i forhold til kompasspunktene, når man bruker slike punkter (i stedet for segmenter) for å angi miljø- verdier, får gjerne diagrammene en feilaktig geometrisk vektning.

Den kontraintuitive fremstillingsmåten viser utelukkende graden av miljøfientilghet, mens graden av miljøvennlighet ikke beskrives. Når «*målet*» er nullpunktet i midten av

sirkelen, som tilsvarer minst miljø- skadelig, eller mest bærekraftig. Jo mer miljøfiendtlig eller minst bærekraftig prosjektet er, desto større «stjerne» i sirkelen får det. Bærekraftig utvikling er viktig å forstå i et perspektiv om langsiktig tenkning med vidtrekkende målsetting. Vi kan som nevnt vanskelig definere bærekraft som noe eksakt, hva er målet og hva er beste praksis, og hva er allerede oppnådd gjennom forsvarlig eiendomsutvikling.

2.13 Strategisk styring av portefølje

Begrepet «*Project Portfolio Management*», forkortet «PPM» omtales i den engelske prosjektlitteraturen for styring av prosjektporteføljen. Flere aksepterte definisjoner brukes, hvis meningen kan variere avhengig av hvem man snakker med eller hvilken bransje man snakker til. Opprinnelig kommer begrepet fra finanssektoren der porteføljestyling er et velkjent begrep. I denne sammenhengen er porteføljestyling prosessen med på å styre strategiske kjøp og salg av aksjer. Begrepet sprer seg videre til andre sektorer, hvor det brukes for å forklare, kontrollering og overvåking av et gitt antall programmer eller prosjekter som er gruppert.

I denne oppgaven er det styring av prosjektporteføljen som vektlegges sentralt. Project Management Institute (PMI) definerer styring av prosjektporteføljen slik:

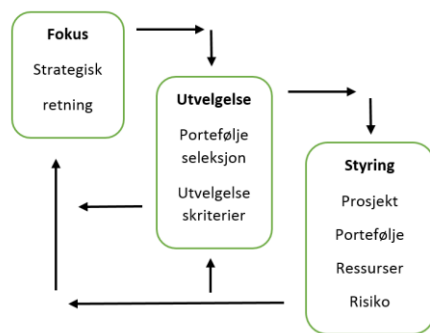
«Sentralisert styring av én eller flere porteføljer, som inkluderer identifisering, prioritering, autorisering, administrering og kontrollering av prosjekter, programmer og annet relatert arbeid for å oppnå konkrete strategiske forretningsmål» (PMI, 2006a).

Porteføljestyling kan sies å være en dynamisk beslutningsprosess, der en opplisting over aktive prosjekter konstant er oppdatert og revidert (R. G. Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2000). For en kvalifisert beslutning kan tas, blir det strukturert en fremgangsmåte anvendt for porteføljen av prosjekter, deres investeringsmiks og deres pay back til bedriften. Porteføljen skal selvsagt maksimere verdien samt stimulere til videre vekst og forbedre resultatene til selskapet.

Styring av porteføljen er en helhetlig oversikt i selskapet, den skal ivareta viktige tekniske og faglige funksjoner, og kan således knyttes nært opp til strategibegrepet.

Sammenhenger mellom disse to: Strategisk porteføljestyling og strategisk ledelse av selskapet er ifølge Cooper m.f (2002) tilnærmet gjennom to ulike strategisk implementering av porteføljen. Den ene er «*Buttom up*» tilnærming, en vinkling der målene synliggjøres. Den andre er «*Top-down*» tilnærming. I denne tilnærmingen plasseres ressurser og kapital inn i ulike prosjekttyper, slik at valgt prioritering knyttes opp mot disse (Cooper m.fl., 2002).

Kolltveit (2009) har definert perspektivene strategi og portefølje i en tre stegs modell:



Figur 8 viser hvordan de tre stegene for
 a) Fokus på strategisk retning
 b) utvelgelse av prosjekter, og
 c) styring av porteføljen
 (Kolltveit, 2009).

Figur 8: Styring av porteføljen (Kolltveit 2009).

Når et utviklingsprosjekt skal realiseres er det alltid et overordnet mål med prosjektet. Den samlede prosjektporteføljen skal samsvare med virksomhetens mål. R. G. Cooper har fastsatt fire overordnede mål for porteføljestyling (Robert G. Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2006; Klerk, 2005). Disse fire målene er: - Maksimere porteføljens verdi - Oppnå balanse i porteføljen - Samsvar mellom strategi og portefølje - Ha rett antall prosjekter i porteføljen

- Verdimaksimering – ressursallokering
- Balanse – Risiko på kort og lang sikt
- Forankring – Foretaksstrategi på overordnet nivå, samsvar mellom strategi og porteføljen
- Prosjektvolum – Ha rett antall prosjekter i porteføljen

På samme måte som Kolltveit (2009) har Cooper m.fl. (2002) lagt vekt på helhetsbildet hva gjelder forståelsen av strategi og porteføljestyling.

2.14 Prosjektporteføljer og Programmer

Til nå har det meste som er gjennomgått i denne oppgaven tatt for seg enkeltprosjekter og tar for seg realiseringsgrad, og om de er gjennomført på en suksessfull måte eller ikke. For du ulike virksomhetene kan de være flere utviklingsprosjekter enn det studiet har klart å definere.

I tråd med teoretiske perspektiver over som knytter strategi og porteføljeprinsippene sammen, må det derfor velges ut hvilke prosjekter som skal gjennomføres og hvilke prosjekter som ikke skal det. Håndteringen av flere prosjekter grupperes, og kan deles inn i programmer og porteføljer. Project Management Institute definerer et program slik: «Et program er å forstå som en gruppe relaterte prosjekter styrt og koordinert slik at det gir fordeler og kontroll som blir vanskelig ved å styre hvert prosjekt individuelt» (PMI, 2006b).

Et program må være rettet i, og i samsvar med strategien. En portefølje er ikke ulikt et program. Den vesentligste forskjellen er at i en portefølje vil hvert enkelt prosjekt konkurrere om ressursene. Som vil si at de ikke bør ha felles målsetning og heller ikke være relatert. Har selskapet flere aktive utviklingsprosjekter samtidig, vil det av ressurstilgang og begrensning i porteføljens optimalisering basert på prognoser for maksimering av avkastning, samt redusere risiko (Kolltveit et al., 2009).

2.15 Plan og bygningsloven – rammevilkår for eiendomsutvikling

En avgjørende faktor for utviklingsprosjekter kan i mange henseende være selve reguleringsbestemmelsene. Disse bestemmelsene er ikke i denne oppgaven tenkt å defineres som en litteratur teoretisk innfallsvinkel. Men Plan- og bygningsloven fra 01.07.2009 gjør at eiendomsutvikling og utviklingsprosjekter har betydning for planleggingen der det er aktuelt. Mye nyttig informasjon om eiendom ligger tilgjengelig på eiendomsinformasjon.no sine hjemmesider.

2.16 Plan- og reguleringsprosessen

Plan og bygningsloven (pbl.), nærmere bestemt plandelen av loven fra 27. juni 2008. Pbl. er en prosess lov som har til hensikt å beskrive hvordan sentrale deler av plan- og reguleringsprosessen bør gjennomføres. I loven er det beskrevet hvilke retningslinjer som gjelder for at en regulerings sak skal kunne godkjennes. Plan- og bygningslovens relativt detaljerte beskrivelser og retningslinjer for prosessen er det naturlig å tenke at prosessen er forutsigbar og lik fra kommune til kommune. I følge Røsnes og Kristoffersen (2010) hevdes det at plan- og reguleringsprosessen er risikofylt og utfordrende også når det kommer til gjennomføringen av selve prosessen. Årsaken kan være at vedtak av reguleringsprosesser henvises til kommunestyrene. Ulike tolkninger i de forskjellige kommunene må kunne forekomme.

Hvor mye av initiativet for arealplanlegging og omregulering er gitt til det private, setter plan- og bygningsmyndighetene i en helt annen situasjon. Planmyndighetene overlater mye av ansvaret for detaljregulering til de private aktørene, men ønsker samtidig å styrke kontrollen på den overordnede planleggingen (Børrud, 2005). Dette kan nå resultere i konflikter og avvikende interesser på ulike nivåer av planhierarkiet mens tidligere da planmyndighetene hadde ansvaret for all arealplanlegging ville slik konfliktnivå kunne reduseres. Private profesjonaliseres ytterligere, mens det offentlige bidraget i prosessen reduseres, noe som gjør aktørene i stand til mer forhandlingsstyrt reguleringsprosess (Børrud, 2005).

I dag er den dominerende metoden innenfor plansystemet sonering, som vil si å avgrense areal for fremtidig utvikling eller vern. Den territoriell fordeling av goder og byrder som vil kunne føre til konflikt kalles sonering ifølge Medalen m.fl. (2000). Soneringssystemet er det norske plan-og reguleringsystemet bygd opp på ut fra to ulike prinsipper (Børrud, 2005).

For det første er å regulere etter ett soneringssystem som myndighetene kontrollerer og samtidig styrer utviklingen av, og et skjønnsbasert, hvor endringer baseres på skjønn og ikke knyttet til juridiske bindinger i planer høyere i hierarkiet. Her åpnes det for en mer dynamisk prosess, der skjønnsmessige kriterier og vurderinger vektet i planhierarkiet

slik at prosessen kan forenkles ved omreguleringer, konflikter kan unngås der det er ulike oppfatninger om hva formålet med reguleringen skal være.

Reguleringsaker, avhengig av om de er privat utarbeidet eller offentlig utarbeidet, er ifølge plan- og bygningsloven spesifisert ulikt. De private aktørene har 5 års frist for gyldighet i reguleringsplaner. Plan- og bygningsloven setter helt klare føringer for hvordan kommunen skal håndtere plansaker. Det kan beskrives som en utfordring med ulike saksbehandlings- og skjønsmessige vurderinger fra kommune til kommune (Nordahl, 2012). Kommunene selv er de som definerer hvordan de ønsker å vurdere de skjønsmessige forhold knyttet til reguleringsarbeidet.

Det er tre myndighetsnivåer i plansystemet i Norge; *sentralt, regionalt og lokalt*. utøvende planleggingen er det kommunen og fylkeskommunen som håndterer. Der kommunene driver den utøvende planlegginga, har fylkeskommunen rett til å komme med innsigelser der de mener vedtatte planer strider mot interesser kommunen ikke har vurdert. Denne praksisen kalles for et planhierarki, som igjen betyr at overordnede planer overstyres av underordnede planer der det er ulik oppfatning.

Arealbruk i norsk sammenheng er en funksjon av eiendomsforhold, marked og offentlig regulering. Planhierarkiet skal være til hjelp og derfor spille en sentral rolle i arealplanlegging i norske kommuner. Planhierarkiet beskriver hvordan statlige og regionale planer er førende for kommuneplaner og videre kommunale reguleringsplaner. Soneringsmetoden nevnt og som skal danne utgangspunkt for plansystemet, er understøttet av plansystemets videre inndeling i et hierarkisk system, noe som betyr at overordnede planer legger føringer og bindinger for planer som er underordnede. Det offentlige myndigheter ser for seg en mer tematisk vinkling og visjonære overordnede planer der det foreligger behov for fortetting av boligområder i urbane områder og bysentra.

I følge Børrud (2005) begrunnes dette med et ønske om en byutvikling med mer fokus på normer og idealer. Aktører i markedet, utviklere og kommunens egne arealplaneleggere mener at det tradisjonelle planhierarkiet kan virke for stivt og legge opp til lite fleksibilitet når transformasjonsområder skal utvikles.

Reguleringsprosessen er i all vesentlighet styrt av plan- og bygningsloven, som skal gi føringer for hvordan reguleringsarbeidet skal gjennomføres. Hensikten er å gi en forutsigbar og gjenkjennelig arbeidsmetode og måte rundt om i kommune Norge. Børrud (2005) hevder imidlertid at usikkerheten knyttet til reguleringsprosessen skyldes i stor grad tolkning av plan- og bygningsloven, og at kommunene ikke tolker den likt.

For eksempel er det varierende hvordan kommunen håndhever og praktiserer muligheten de har for innsendelse av parallelle forslag til politisk behandling ved utarbeidelse av private reguleringsforslag.

Det er i den nye pbl. fra 2008 lagt opp til mer fleksibilitet i plansystemet ved at det gjennom økt skjønnsmessige for å imøtekomme utbyggernes dynamikk. Ifølge Nordahl m.fl. (2007) handler denne fleksibiliteten om å tilpasse seg endringer i etterspørselen i markedet, og må balanseres opp mot usikkerheten dette skaper for aktørene og utviklere.

Aktørene fra de offentlige myndighetene er i plan- og bygningsprosessen underlagt forvaltningsloven. Dermed inntreffer krav til forutberegnelighet, likebehandling og habilitet (forvaltningsloven, 1970). plan- og bygningslovens setter krav til medvirkning i prosessen. Aktører og interesser vet at de ulike instanser og aktører som på forskjellig vis er tilknyttet reguleringsaken, har rett og plikt til å medvirke i reguleringsaker gjennom å sette «*seg inn i saken og komme med bemerkninger til denne*» (plan- og bygningsloven, 2008). Plan- og reguleringsprosessen inneholder mange forskjellige aktører, ulike interesser og mål.

Partene kan være kommunale etater, organisasjoner, institusjoner, naboer etc. interessekonfliktene oppstår i grensesnittet der partene skal ha medvirkningsmulighet i prosessen av en demokratisk karakter, og kan gå på bekostning av gode prosesser som kunne vært realisert tidligere.

Teori om planlegging beskriver at det ofte vil være bundet med risiko til medvirkning fra ulike aktører. Dette aspektet skal denne oppgaven ikke gå nærmere inn på.

2.17 Kommuneplan

Alle kommunene i Norge skal ha en kommuneplan som omhandler «*samferdsel med handlingsdel og arealdel*». Videre heter det at:

«Kommuneplanen skal ivareta både kommunale, regionale og nasjonale mål, interesser og oppgaver, og bør omfatte alle viktige mål og oppgaver i kommunen. Den skal ta utgangspunkt i den kommunale planstrategien og legge retningslinjer og pålegg fra statlige og regionale myndigheter til grunn. Det kan utarbeides kommunedelplan for bestemte områder, temaer eller virksomhetsområder» (Regjeringen, 2016)

Det er kommuneplanen som er kommunens overordnede styringsdokument. Planen skal gi rammer for organisasjonens planer og tiltak. Den samlede kommuneplanen inneholder en samfunnsdel med handlingsdel og en arealdel som nevnt over. Kommuneplanen skal revideres, enten i sin helhet eller i deler etter vedtak i kommunestyre. Kommuneplanen har som formål å stimulere til utvikling i kommunen, herunder sikre befolkningen mulighet til påvirkning.

Dersom kommunestyret vedtar det, kan kommunen utarbeide kommunedelplaner for å støtte opp under kommuneplanens virksomhetsområder. Kommuneplanleggingen krever sammenheng mellom økonomiske ressurser og økonomiplanen. Bestemmelsene for kommuneplanlegging er forankret i bestemmelser om planlegging på kommunalt, regionalt og nasjonalt nivå. Noe som betyr at det er de statlige og regionale føringer som ligger til grunn for kommuneplanleggingen.

Det er påkrevd av kommunen å gjennomføre en kommunal planstrategi minst en gang i hver valgperiode. Innholdet i planstrategien bør omhandle strategiske valg knyttet til den lokale utviklingen i kommunen, langsiktig arealbruk, miljøspørsmål og vurderinger knyttet til den generelle samfunnsutviklingen. I arbeidet med planstrategien skal kommunen lytte til private næringslivsinteresser i tillegg til å rette seg etter statlige føringer. Regelen er at forslag til endringer i kommuneplanen skal offentliggjøres. Behandling og utarbeidelse av kommunal planstrategi kan sees på som oppstart av arbeidet med kommuneplanen.

Hensikten med kommunal planstrategi, som kan sees på som et hjelpemiddel for kommunen i arbeidet med å rette fokuset på planoppgaver som bør prioriteres for utvikling av kommunen. For eiendomsutviklere, stedsutviklere og utviklingsprosjekter der arealbruk er nødvendig vil planarbeidet i kommunen være et viktig og betydningsfullt dokument.

2.18 Kommuneplanens arealdel

I følge Regjeringen (2016) skal kommunen ha en arealplan for hele kommunen (kommunens arealdel). Planen skal vise sammenhengen mellom fremtidige arealbruk mot samfunnsutviklingen.

«I kommuneplanens arealdel fastsetter kommunestyret hva som er tillatt arealbruk, og hvilke restriksjoner som gjelder i planområdet gjennom arealformål, hensynssoner og generelle og formålstilknyttede planbestemmelser og retningslinjer».

Formålet med kommuneplanens arealdel er å si noe om hovedtrekkene i disponeringen av arealer, herunder vurdere retningslinjer for hvilke hensyn og prioriteringer som må tas ved disponeringen av areal.

Kommuneplanens arealdel omfatter plankart og planbeskrivelser der det fremgår hvordan de statlige og nasjonale overordnede føringer er implementert. Alt som bygges er vernet, og noe av landskapet er også vernet, noe som betyr at planarbeidet skal ha fokus på hensynsoner og bruk av arealer i vernesoner, (vern gjennom bruk).

Samfunnsutviklingens behov for arealbruk skal vises i kommuneplanens arealdel, samt hvordan arealene på en overordnet måte best ivaretar interessene til utviklere, men også hensynet til allmenheten gjennom reguleringer. En samlet arealplan er fornuftig sett i et perspektiv der inngrep og lite hensiktsmessig utvikling- bygging kan ødelegge mye. Kommuneplanens arealdel omfattes av arealkart, forskrifter og planbeskrivelser der konsekvensutredning og ROS-analyser er med.

Kapittel 3

Metoder

3.0 Metoder

Studien blir en kvalitativ metode i form av singel-case studie. Analyseenheden utgjør det presenterte case. På hvilken måte casestudie er valgt vil jeg komme tilbake til under. De implikasjoner og bemerkninger er kommentert avslutningsvis, samt en redegjørelse for studiens reliabilitet og validitet. Etske spørsmål rundt studiens arbeid er reflektert over.

3.1 Introduksjon til metode

Den samfunnsvitenskapelige forskningen som dreier seg om mennesker og menneskers meninger og oppfatning, både om seg selv og andre. Mangfoldet av meninger og oppfatninger som ikke er stabile, men som endres over tid (Johannessen et al., 2010). I den naturvitenskapelige forskningen som vi ikke vil berøre i denne oppgaven, dreier det seg om fenomener som uten språk. Atomer, celler og dyr er eksempler på naturvitenskapelig metodebruk i forskningen.

Empiri som ofte knyttes til begrepet metode betyr å forsøke eller prøve. Empiri vil si å få kunnskap om virkeligheten gjennom å samle inn informasjon på en eller annen systematisk og strukturert måte ifølge Larsen (2007), Kristoffersen (2010), Halvorsen (2008). Ifølge Halvorsen (2008) vil valg av forskningsmetode si noe om hva en ønsker å få svar på.

Å bruke en metode, av det greske *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2010). Vi må derfor samle inn, analysere og tolke de data som er tilgjengelig som beskrives som empiri i forskningen. Derfor vil det være avgjørende for denne oppgaven at de innsamlede data beskrives systematisk, grundig og med åpenhet så langt det er mulig.

3.2 Kvalitative metode

I kvalitativ forskning er man ute etter kunnskap som vanskelig lar seg måle eller telle. Kvalitative forskningsmetoder benyttes når man søker dybdekunnskap om et fenomen. Ser vi etter de ulike aktørenes egne opplevelser og betraktninger av hvorfor prosjektene ikke har blitt gjennomført, vil kvalitative undersøkelser være nyttig.

Dybdebeskrivelsene kan bidra til mer presise spørsmål og definisjoner av begreper i en eventuell kvantitativ del av studien.

Induktivt design, kalt kvalitative metode vil si å gjennomføre intervjuer, observasjon og dokumentanalyse- data i form av ord (Jacobsen, 2005).

Kvalitative forskningsmetoder er velegnet når man trenger å forstå menneskelige relasjoner, subjektive oppfatninger og samhandling som helt klart kan komme til anvendelse i dette studiet. Et kvalitativt forskningsintervju er en samtale med en struktur og et formål, der strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet, mens for formålet handler det om å forstå eller beskrive noe som følge av at intervjuer ofte blir en dialog snarere enn rene spørsmål fra en intervjuguide.

I lys av valgt problemstilling, vil det være nyttig for forskeren å få frem beskrivelser av hvordan verden ser ut for informanten, slik at en kan tolke betydningen av de fenomen som beskrives. I følge Johannessen et al., (2010) vil det være fornuftig å anvende kvalitativ metode der en ønsker større frihet til å uttrykke seg, samt at erfaringer og oppfatninger best kommer frem der informanten får være delaktig i hva som skal tas opp i intervjuet. Dersom informanten skal rekonstruere hendelser vil det være lettere å få til under en samtale istedet for å fylle ut et skjema.

Kunnskap kan være situasjonsbestemt, derfor vil forskeren kunne skreddersy et opplegg som informanten skal svare på, eller det kan åpnes for en fortellende historie. Enda en grunn til å anvende kvalitativ metode er at kompleksiteten og nyanser lettere kommer til syne, eller at en søker å se forholdet fra en annen synsvinkel.

Det er naturlig å spørre seg om kvalitative metoder er egnet i denne oppgaven ut fra forholdet om en ønsker å ha dialog med andre mennesker for å hente inn data til problemstillingen. Er en så løs tilnærming riktig måte å få frem den empirien som kreves for å svare på forskningsspørsmålet og kunne gi godt nok resultat. I min oppgave vil det likevel være hensiktsmessig å anvende kvalitativ forskning for å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

3.3 Kvantitativ metode

I kvantitativ forskning måles og telles forekomsten av ett fenomen i forhold til et annet. Vi kan undersøke målbare størrelser som; antall prosjekter som er realisert. Antall prosjekter som ikke er realisert. Hvor mange ganger det offentlige har stoppet planene og hvor mange ganger initiativtakerne har bidratt til at prosjektene ikke har blitt realisert. I den kvantitative undersøkelsen blir derfor de som blir undersøkt, kalt *enheter*, og det som undersøkes, kalt *variabler* som kan klassifiseres på ulike måle nivå (Johannessen et al., 2010). Selv om de som skal undersøkes kalles enheter, er det også mennesker, enkeltindivid eller grupper av mennesker en ønsker å vite noe om.

Deduktiv design, betyr kvantitative metode der statistiske teknikker – data i form av tall benyttes (Jacobsen, 2005).

I min oppgave vil gruppen av aktører som har ønsket å utvikle prosjekter i Lyngen kommune en enhet som kan undersøkes kvantitativt. Et *ekstensivt design* – gå i dybden være det typiske. Videre kan enheter være gjenstander som dokumenter, journaler og referat fra møter i kommunen eller hos eksterne aktører, eller det kan være avisartikler som omhandler temaet i problemstillingen. Enheten kan også defineres som observasjon i denne formen for undersøkelser, og dersom enheten er personer benyttes ofte betegnelsen respondenter.

Med andre ord er det viktig å forstå hvem forskeren skal undersøke- alle eller et utvalg av enheter? Ofte blir det snakk om å avgrense de en ønsker å vite noe om til å dreie seg om et begrenset utvalg. Det er liten vits i å spørre alle kommunens innbyggere hva de tenker om samarbeidet mellom kommunen og investorer som ønsker å etablere seg, både av hensyn til kostnader men også fordi det ikke er relevant for resultatet. En avgrenset gruppe blir kalt *populasjonen* (Johannessen et al., 2010).

Måten å undersøke et utvalg av mange enheter for å kunne generalisere til flere egner seg i kvantitativ metode (Jacobsen, 2005). Kvantitativ undersøkelses metode er ofte mindre ressurskrevende, en kvalitativ intervjuundersøkelse tar lengre tid å gjennomføre, analysere og bearbeide, enn å sende ut et skjema, hente tall fra en database eller et arkiv.

3.4 Anvendt metode

Overveielser og valg av hvilken undersøkelse som skal anvendes i denne oppgaven, handler om hva og hvem som skal undersøkes. I forskningen kalles dette for *forskningsdesign* (Johannessen et al., 2010).

I forskningsdesign slik Johannessen et al., (2010) beskriver det, vil det være ulike måter å gjennomføre undersøkelser på, men felles for disse er tidsperspektivet. I min masteroppgave skal jeg undersøke noe på et bestemt tidspunkt, kalt *tverrsnittundersøkelser*. Selv om prosjektene jeg skal se på har kommet over en lengre periode, er det når undersøkelsen foregår det henvises til i teorien. Motsatt ville det vært snakk om en longitudinell undersøkelse, som vil si å samle inn data over en lengre periode, flere tidspunkt (Johannessen et al., 2010).

Tverrsnittundersøkelser brukes når det skal undersøkes over en begrenset periode, eller på et bestemt tidspunkt. Et øyeblikksbilde av fenomenet vi ser på er en annen måte å beskrive tverrsnittundersøkelser på. I lys av problemstillingen og forskningsspørsmål er det nødvendig å se på variasjon, ulike erfaringer og oppfatninger blant respondenten.

For denne masteroppgaven, og ut fra problemstillingen vil det være fornuftig å anvende både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Ulike typer undersøkelsesdesign passer til både forskningsspørsmålene og til problemstillingen. Derfor må forskeren starte med problemstillingen for å vurdere på hvilken måte kan undersøkelsen gjennomføres. I min masteroppgave, og slik problemstillingen og forskningsspørsmålene er utformet, vil det

være hensiktsmessig å innhente dokumentasjon fra Lyngen kommunes arkiver. Det foreligger trolig en del referater og kommunikasjon med eksterne aktører i kommunens arkiver. Avisartikler om temaet er annen kvantitativ metode som vil bli brukt. Det er ikke usannsynlig at kommunen ikke kan gi ut den dokumentasjonen jeg søker, men den utfordringen får eventuelt komme.

Problemstillingens tema, *omfang av realiserte- og ikke realiserte utviklingsprosjekter* inviterer til å være mer fri i dialogen med respondenten. Derfor vil noen styrker med kvalitativ metode være, at den er mer åpen og fleksibel, fordi data struktureres etter at de er innsamlet. Det er lite teknisk utfordrende og heller ikke regelbundne fordi dataen ikke skal maskinelt behandles. Enhetene vil i stor grad påvirke datainnsamlingen og relativt lett å innhente tilleggsinformasjon om det skulle behøves.

Noe som kan være svakheter med denne metoden er at det kan være ressurskrevende, kompleks informasjon som kan være ustrukturert og mye av. En annen svakhet er nok generaliseringsgraden som sier hvor allmenne konklusjonene er.

Når det gjelder kvantitative metode så vil den lukkede og lite fleksible data innsamlingen være fordelaktig fordi det er data som samles inn i forkant. Her må det brukes tekniske og regelbundne metoder der data behandles av datamaskiner. Enheten blir lite påvirket av innsamlede data.

I motsetning til kvalitative metode så er kvantitative metode lite ressurskrevende og for generaliseringsgraden vil konklusjonene alminneliggjøres i større grad. Faren for at informasjonen blir overfladisk og enkel, samt at forskeren legger føringer eller premisser for svarene/funnene. En må anta at det vil være vanskelig å hente inn tilleggsinformasjon (Jacobsen, 2005).

3.5 Metodiske betraktninger

Metodetriangulering kalles det når det to metoder er benyttet for å få svar på studiets problemstilling. Halvorsen (2008) viser til at ved å bruke to metoder i forskningen kan funn basert på den ene metoden underbygges av funn som sammenfaller fra den andre metoden. I kvalitative metoder er dette viktig, og spesielt i denne studien der det er få informanter.

Trianguleringen består av intervju og dokumentgjennomganger. Informasjonen ved dokumentgjennomgang endres ikke når nye lesere kommer til fordi de er statistisk lik, mens ved intervju vil faren for personlige feilkilder gi usikrere resultat. Dokumentgjennomgang vil derfor bli valgt for å kontrollere funnene der personlig intervju er brukt.

3.6 Casestudie

Casestudie egner seg best som en del av undersøkelsesdesignet der problemstillingen Problemstillingen "hvordan" og "hvorfor" – spørsmål (Johannessen et. al., 2010). En casestudie er en metode som benyttes for å gjøre samfunnsvitenskapelig forskning (Yin, 1994). Casestudier er undersøkelser om fenomener i virkelige kontekster og der forskeren ikke kan si så mye om hendelsene (Yin, 1994). For å kunne forstå en eller flere hendelser grundigere, har man ifølge Jacobsen (2005) bedre grunnlag til dette ved å gjøre casestudie. I min oppgave er det snakk om å se på noen få eksempler der spesifikke prosjekter som har vært annonsert på en eller annen måte, og som har vært konkret. I følge Yin (2003) er casestudie en kvalitativ forskningsmetode som beskrives av forfatteres som:

"Empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident"

Studiets hovedfokus er å gå i dybden på et konkret eksempel der kommunalt og privat samarbeid om utvikling skjer. Ifølge Yin (2003) vil ett casestudie kunne besvare spørsmålet om noe kan inntreffe, fordi strategien åpner for muligheten til å undersøke, illustrere, være fleksibel og forstå samarbeid i utviklingsarbeidet i gitte kontekst. En annen viktig årsak til at casestudier er hensiktsmessig i denne studien er at casestudie gjør det mulig å undersøke et fenomen ut fra egen kontekst (Yin, 2003).

Ved å samle inn primærdata har jeg valgt casestudie, dette er data som er samlet inn fra respondentene av forskeren selv (Jacobsen, 2005). Både de primærdata i form av casestudie, men også sekundærdata i form av kvantitativ dokumentasjon om prosjektene

danner grunnlag for en analyse og en beskrivelse, slik at det kan gi resultater, drøftes og konkluderes i lys av problemstillingen og forskningsspørsmål.

3.7 Litteraturstudie

Det er viktig at masteroppgaven bygger på eksisterende og anvendt litteratur. Litteraturen underbygger studiets oppbygging og blir et viktig grunnlag for sluttresultatets kvalitet. Jeg har valgt å støtte meg til pensum litteraturen som faget eiendomsutvikling og forvaltning har definert. I tillegg har jeg gått noe breiere ut, for å se om det finnes litteratur på feltet andre steder. Et annet viktig bidrag for studiet var å søke etter relevant teori i universitetsbiblioteket via Oria.

Det er også søkt litteratur via University of North Carolina at Chapel Hill. Lærestedet inngår sammen med ytterligere fire campuser i University of North (UNC Libraries). I slike studier vil det alltid være mye og hente på å lese andre tidligere lignende masteroppgaver, se på hvilke kilder og hvor litteraturen har sin teoretiske støtte.

Disse litteraturgjennomgangene har vært nyttig for å komme videre med studiene. Jeg har i arbeidet med litteraturgjennomgang forsøkt å benytte anerkjente søkemotorer, noen av disse er Firefox, atekst retriever, google scholar og BIBSYS som er NTNU sin egen søkemotor. Zotero kildehenvisningsprogram er anvendt for å sortere kildelisten. Zotero er sortert etter Harvard- Anglia Ruskin University og enkelte kilder addes direkte inn i Zotero. Nyttige tilbakemeldinger fra medstudenter og veiledere og forelesere knyttet til faget har bidratt til kvalitet på arbeidet.

3.8 Dokumentstudier

Dokumentstudier vil si å samle inn, behandling og tolkning av sekundærdata. På grunn av at tolkningen foregår utfra kildeinnholdet vil det være liten kontroll over innholdet. I de situasjoner der primærkildene ikke er så lett tilgjengelig, eller mangelfull, eller det ønskes en skriftlig fremstilling av aktiviteter eller hendelsesforløp.

3.9 Intervjuer og informanter – dybdeintervju

Hovedmålet med de personlige intervjuene var å få belyst hva ulike ledere tilknyttet en eller annen form for innvolvering eller kjennskap til prosjektene som er definert hadde. Videre er det et poeng å intervju både offentlige ansatte med kjennskap til utviklingsprosjekter, men også private aktører og investorer som planlegger, driver eller har avviklet sitt utviklingsprosjekt. Det er videre også foretatt intervju av ledere for næringsforeninger i kommunen.

Ingen eller få begrensninger var lagt på intervjuobjektene og hva de kunne si. Intervjuene var tidkrevende som følge av personlig besøk i Lyngen kommunen. I og med at intervjuobjektene ikke var tilstede samtidig, ble det avtalt ett intervju om gangen, og på den måten tok hvert intervju om lag en dag å gjennomføre. Det ble gjennomført personlig intervju på telefon med politikere og næringslivsledere av praktisk hensyn. Intervjuene er unike og har preg av både personlig meninger om de utviklingsprosjektene de kjente til, samt at spørsmålene ble ulikt vektlagt av de forskjellige intervjuobjektene.

I denne masteroppgaven vil kvalitative intervju i stor grad bli datainnsamlingsmetoden. Det er problemstillingens begrep *samarbeid* som legger opp til å høste erfaringer og meninger ved slik arbeidsmetode. Fleksible intervjusituasjoner og en uformell form med semistrukturerte intervjuer benyttes.

3.10 Matriseoppbygging – hvordan er matrisen brukt

I denne delen av kapitlet vil det bli gjennomgang av matrisens innhold slik den er tenkt brukt i jakten på empirisk materiale. Matrisen er hundre prosent selvutviklet og tilpasset til denne oppgaven oppgavens spesielle karakter og omfang. Matrisen er bygd opp på den måten at den skal definere alle de 58 kartlagte utviklingsprosjektene fra 1995- 2016.

Alle data i matrisen kan filtreres og sorteres etter ønske og behov for kunnskap. Det har vært en avgjørende metode for oppgavens helhetlige presentasjon at dette er gjort. Ved å kunne sortere de ulike svaralternativene fra funnene kan man lett søke det svaret en ønsker, kunne sammenligne og sette argumentene opp mot hverandre for raskt å få

oversikt. Denne måten å *sortere, filtrere* og bruke *data validation* på viser seg å være nyttig i denne besvarelsen.

Utviklingsprosjektene har ulik tilnærming til fagområdet eiendomsutvikling, noen av prosjektene som er kartlagt kan det diskuteres om hører hjemme i denne oppgaven. Det er allikevel vurdert som nyttig med tanke på forskningsspørsmålene om realiseringsgrad, samarbeid og involvering privat – offentlig etc.

Matrisen er delt inn i fire ulike regneark med definerte kolonner tilpasset formålet:

Oversikt

- Selskapsnavn - Årsverk
- Formål - Initiert år
- Eierform * - Status *

Prosjektbeskrivelse

- Prosjektnavn - Slutt år
- Beskrivelse av mandat - Suksess / Slutt- årsak
- Prosjektfase * - Prosjektstatus 2016 *
- Start år

Økonomi

- Budsjettert investering * - Selskapskapital *
- Støtte og tilskudd * - Budsjettert resultat *
- Årlige inntekter * - Tap ved avviklede prosjekt *

Offentlig – Privat samarbeid

- Offentlig- privat initiert * - Bærekraft – Hensyn *
- Møtestruktur * - Strategisk perspektiv *
- Samarbeidsformer * - Kommentarer *
- Mulighetsrommet *

Ut fra den tekniske oppbyggingen og innholdet i kolonene er det valgt å presentere hver av de fire ulike arkene i dette kapitlet. Normalt ville disse opplysningene blitt presentert som vedlegg, men av hensyn til leserens forståelse av hva som er tenkt, og hva tanken bak er, anses det som hensiktsmessig å gi en innføring av matrisens innhold her. For oppgaveskriveren er en vesentlig del av besvarelsen nettopp knyttet til dette med å gi deg som leser god nok bakgrunnsinformasjon før en gir seg i kast med resultat og drøftingskapitlene.

3.10.1 Matrise – innhold og forklaring - oversikt

Nr	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Eierform ^{1,2,3,4}	Årsverk ⁴⁻¹⁰	Initiert år	Status
Matrisens innhold Oversikt	Kildehenvisningen 1-3 beskriver hvor navnene på selskapene er fanget opp. Det er kun i den første oversikten kildene står oppført.	Kildehenvisningen 1-4 beskriver hvor opplysningen om eierform er hentet. Det er kun i den første oversikten kilden står oppført.	Kildehenvisningen 4-10 er intervjubjekter som har deltatt i alle besvarelsene. Det er kun i den første oversikten kilden står oppført.			
Nummeret på utviklingsprosjektet er tilfeldig valgt.	Selskapsnavnet er det navnet som intervjubjektene eller kildehenvisningen tilsa.	Formålet er tenkt besvart dersom det foreligger en forretningsplan, visjon eller målsetning som beskriver hva selskapet bedriver.	Eierform i Norge er beskrevet ut fra hva gjeldene praksis er. Aksjeselskap (AS) Ansvarlig Selskaper (ANS, DA, KS) Enkeltmannsforetak Forening/lag/innretning Norsk avd. av utenlandsk foretak (NUF) Allmennaksjeselskap (ASA) Europeisk privat selskap (SPE) Ingen	Antall årsverk som var tenkt for prosjektet, gjelder, eller var involvert underveis.	Når ble ideen om utviklingsprosjektet først kjent offentlig	Hvilken status har utviklingsprosjektet slik intervjubjektene og tilgang på kilder viser. Avviklet I drift Under utvikling Uavklart Klikk her >>> Klikk her >>>
I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation

Tabell – 1: En beskrivelse av matrisens innhold – Oversikt.

3.10.2 Matrise - innhold og forklaring - Prosjektbeskrivelse

Matrisens innhold		Kildehenvisning 1-3 beskriver hvor navnene på selskapene er fanget opp. Det er kun i den første oversikten kildene står oppført.		Kildehenvisning 4-11 beskriver hvor opplysningen om eierform er hentet. Det er kun i den første oversikten kildene står oppført.		Kildehenvisning 4-10 er intervjuobjektersom har deltatt i alle besvarelsene. Det er kun i den første oversikten kildene står oppført.	
Nr	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Prosjektfase ⁴⁻¹¹	Start år	Slutt år	Suksess / sluttårsak	Prosjektstatus 2016
Nummeret på utviklingsprosjektet er tilfeldig valgt.	Selskapsnavnet er det navnet som intervjuobjektene eller kildehenvisningen tilsa.	Formålet er tenkt besvart dersom det foreligger en forretningsplan, visjon eller målsetning som beskriver hva selskapet bedriver.	I relasjon til teoretisk forankring om prosjektetnes livssyklus kap. 2.2 Oppstartsfasen Planleggingsfasen Gjennomføringsfasen Avslutningsfasen Uavklart Ikke har >>> Ikke har >>>	Når startet prosjektet formelt	Når ble prosjektet formelt avsluttet	Hvilken årsak til skjebne har utviklingsprosjektet slik intervjuobjektene og tilgang på kilder viser.	Hvilken status har utviklingsprosjektet slik intervjuobjektene og tilgang på kilder viser i dag. Pågår Avviklet Ingen avklaring Uavklart Ikke har >>> Ikke har >>>
I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation	I denne kolumnen er det ingen data validation

Tabell – 2: En beskrivelse av matrisens innhold – Prosjektbeskrivelse.

3.10.3 Matrise - innhold og forklaring – Økonomi

Matrisens innhold Økonomi

Kildehenvisningen 4-10 er intervjuobjekter som har deltatt i alle besvarelsene. Det er kun i den første oversikten kildestår oppført.

Nr	Budsjettert investering ¹⁻¹¹	Støtte to tilskudd ¹⁻¹¹	Årlige inntekter ¹⁻¹¹	Selskapskapital ¹⁻¹¹	Budsjettert resultat ¹⁻¹¹	Tap ved avviklende prosjekt ¹⁻¹¹
Nummeret på utviklingsprosjektet er tilfeldig valgt.	Hvilken budsjett har prosjektet.	Har prosjektet mottatt noen form for offentlige tilskudd eller støtte?	Har utviklingsprosjektet generert inntekter til eierne og selskapet?	Har selskapet noen EK, aksjekapital	Hvilket resultat har prosjektet generert. Årsresultat (DB3) eller DB2. ført med seg.	Er det opplyst om hvilke tap utviklingsprosjektet har ført med seg.
	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ukjent
	Ikke budsjettert	Ikke budsjettert	Ikke budsjettert	Ikke budsjettert	Ikke budsjettert	Ikke budsjettert
	Pågår	Støtte mottatt	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert
	Ikke tilgjengelig	Støtte ikke mottatt	Ikke tilgjengelig	Ikke tilgjengelig	Ikke tilgjengelig	Ikke tilgjengelig
	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert
	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert	Ikke registrert
I denne kolumnen er det ingen data validation	Kollonnen inneholder data validation	Kollonnen inneholder data validation	Kollonnen inneholder data validation	Kollonnen inneholder data validation	Kollonnen inneholder data validation	Kollonnen inneholder data validation

Tabell - 3: En beskrivelse av matrisens innhold – Økonomi.

3.10.4 Matrise - innhold og forklaring – Offentlig- privat samarbeid

Kildehenvisningen 4-10 er intervjuobjekter som har del tatt i alle besvarelsene. Det er kun i den første oversikten kilden står oppført.

Nr	Offentlig - privat initiert ⁴⁻¹¹	Møtestruktur ⁴⁻¹¹	Samarbeidsformen ⁴⁻¹¹	Mulighetsrommet ⁴⁻¹¹	Bærekraft - Hensyn ⁴⁻¹¹	Strategisk perspektiv ⁴⁻¹¹	Andre kommentarer ⁴⁻¹¹
Nummeret på utviklingsprosjektet er tilfeldig valgt.	Hvem initierer at det skal Samarbeides.	Har utviklingsprosjektet noen form for struktur på møtene.	I følge teoretisk forankring i kap. 2.3. Hvilken form har samarbeidet eventuelt?	Knyttet til teoretisk tilnærming kap. 2.6	I tilknytning til den teori i kap. 2.12 er det vist hensyn til bærekraftig tankegang?	I den teoretiske delen kap. 2.10-13 Har utviklingsprosjektene vist strategisk tilnærming?	Har noen av informasjonen noen andre kommentarer, fritekst etc.
	Offentlig	Ad-hock	Distrubutive- konflikterende	Bør fjernes	Hensyn	Tilslirket strategi	
	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må fjernes	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
	Ingen samarbeid	Ukentlig	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Realisert strategi	
		Månedlig	Må utvikles	Må utvikles		Ingen kjent strategi	
				Ikke lær >>>	Ikke lær >>>	Ikke lær >>>	
				Ikke lær >>>	Ikke lær >>>	Ikke lær >>>	
Kollonen inneholder ikke data validation	Kollonen inneholder data validation	Kollonen inneholder data validation	Kollonen inneholder data validation	Kollonen inneholder data validation	Kollonen inneholder data validation	Kollonen inneholder data validation	Kollonen inneholder ingen data validation

Tabell - 4: En beskrivelse av matrisens innhold – offentlig- privat samarbeid.

3.10.5 Matrise - innhold og forklaring – Offentlig- privat samarbeid

I denne delen vil jeg kort vise hvordan de fire ulike arkene ser ut uten data. Alle arkene er bygget opp slik at de kan gjenkjennes, dette vil gi leser en naturlig forståelse, og man slipper å begynne å tenke nytt underveis. I feltene med overskrift *selskapsnavn, formål, eierform* etc. er det lagt inn filter. Filtret gjør det mulig å sortere på ønsket svar i linjene under.

Videre er det laget en hyperlink oppe i høyre hjørne av arkene, hyperlinken fungerer slik at ved å trykke en gang på eks. vis. **Prosjektbeskrivelse** vil en havne rett inn i arket. Inne i arket *prosjektbeskrivelse* kan man enten gå tilbake til *oversikt*, eller fortsette til *økonomi* eller *off- privat samarbeid* kun ved å klikke på makroen som ligger inne i hyperlinkene.

Oversikt							Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016			
Nr.	Selskapsnavn ^{1,2}	Formål	Eierform	Årsverk	Initiert år	Status				
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Tabell – 5: Presentasjon av matrisen – Oversikt.

Prosjektbeskrivelse		Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016			Oversikt		Økonomi		Off-Privat samarbeid		
Nr.	Prosjektnavn	Beskrivelse av mandat	Prosjektfase	Start år	Slutt år	Suksess / Sluttårsak	Prosjektstatus 2016				
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Tabell – 6: Presentasjon av matrisen – Prosjektbeskrivelse.

Økonomi		Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016					Oversikt	Prosjektbeskrivelse	Off- Privat samarbeid
Nr.	Budsjettert investering	Støtte og tilskudd	Årlige inntekter	Selskapskapital	Budsjettert resultat	Tap ved avviklede prosjekt			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

Tabell – 7: Presentasjon av matrisen – Økonomi.

Offentlig - Privat samarbeid		Oversikt	Prosjektbeskrivelse	Økonomi			
Nr.	Offentlig- Privat initiert	Møtestruktur	Samarbeidsformer ¹	Mulighetsrommet ²	Bærekraft - Hensyn	Strategisk perspektiv	Andre kommentarer
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Tabell – 8: Presentasjon av matrisen – offentlig- privat samarbeid.

Videre er matrisen bygd opp slik at intervjuobjektene skulle kunne fylle inn det alternativet som passet for prosjektet ut fra gitte kriterier. Kriterier som er definert på forhånd og som skal knyttes til den teoretiske forankringen.

Det er benyttet formler i «Data Validation» i Excel for å få til denne fordelingen av svaralternativer. I samme kapittel over er det en detaljert beskrivelse av hvordan *data validation* fungerer, under en beskrivelse av hvordan den ser ut når man trykker på «*klikk her*» som først aktivitet.

Oversikt		Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016			Prosjektbeskriv	Økonomi	Off-Privat
Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Eierform ^{1,2,4}	Årsverk ⁴⁻¹⁰	Initiert år	Status ⁴⁻¹⁰	
1	European Business Scholl	Trainingcamp i Fastdalen	Aksjeselskap (AS)	10	1995	Avviklet	
2	Hotell og konferansesenter	Moderne Hotell og konferansesenter	Ansvarlig Selskaper (ANS, DA, KS)	1	2004	Uavklart	
3	European Cruise Service	Cruise anløp på Lyngseidet	Enkeltmannsforetak	0	2005	I drift	
4	Gårdsslakteri	Slakteri	Forening/lag/inntrening	0	2004	Avviklet	
5	Hyttegrend	Hytteby ved Jægervatnet	Utskilt og avviklet foretak (UUL)	0	2005	Uavklart	
6	Jan Baalsrud, National Geographic	Film «på rømmen fra tyskerne»	Allmennaksjeselskap (ASA)	3	2005	I drift	
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Gøalsevarre.	Europeisk privat selskap (SPE)	0	2006	Avviklet	
8	Jægervatnet gård	Diverse	Ingen	0	19XX	Avviklet	
9	Solhov Barnehage	Barnehage		10	2011	I drift	
10	Innovasjon Ytre Lyngen	Bistå nyetablerte bedrifter i etableringsfasen		1	2009	Under avvikling	

Tabell – 9: Presentasjon av matrisen – eksempel på data validation.

Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016		Oversikt	Økonomi	Off-Privat samarbeid	
Formål	Prosjektfase ⁴⁻¹⁰²	Start år	Slutt år	Suksess / Sluttårsak	Prosjektstatus 2016 ⁴⁻¹⁰
Trainingcamp i Fastdalen	Avslutningsfase	1990	1993	Initiativet ble borte	Avviklet
Moderne Hotell og konferansesenter	Oppstartsfasen	2004	2007	Manglende vilje og engasjement	Uavklart
Cruise anløp på Lyngseidet	Planleggingsfase	2013	2016	Realisme	Pågår
Slakteri	Gjennomføringsfase	2004	2005	Finansieringsplan negativ	Avviklet
Hytteby ved Jægervatnet	Uavklart	2005	2016	Manglende regulering og finansiering	Ingen avklaring
Film «på rømmen fra tyskerne»	Klikk her >>>>	2005	2016	Historisk perspektiv	Pågår
Hytteby med skianlegg ved foten av Gøalsevarre.	Klikk her >>>>	2006	2015	Manglende regulering og finansiering	Ingen avklaring
Diverse	Klikk her >>>>	19XX	2016	Manglende finansiering	Ingen avklaring
Barnehage	Klikk her >>>>	2011	2016	God idé og gode lokaliteter	Pågår
Bistå nyetablerte bedrifter i etableringsfasen	Klikk her >>>>	2009	2012	Offentlige midler tok slutt	Avviklet
«typisk turiststed»	Klikk her >>>>	2010	2016	God idé	Pågår
Regulert et tomtområde til industriformål	Klikk her >>>>	2011	2016	Behov og realisme	Pågår
4500 kvm. Næringsparkområde	Klikk her >>>>	2011	2015	Regulering og etterspørsels problematik	Uavklart

Tabell – 10: Presentasjon av matrisen – eksempel på data validation.

3.11 Kvalitet på undersøkelsene

Kvaliteten på metode og undersøkelsesdesign vil berøres av hvordan en har valgt å gjennomføre litteraturstudiet knyttet til problemstilling og forskningsspørsmålene, samt kvaliteten på casestudiet som både kan foregå som ett enkeltcase, eventuelt opptil flere forskjellige, men med samme inngangsspørsmål. Casestudiene krever både kvalitativ datainnsamling (ved bruk av formelle og uformelle intervjumåter), men også kvantitative data (ved å bruke dokumentasjon fra begge sider, og alle involverte).

Innsamlingens ulike måter å skaffe data på, vil det være riktig å ha et kritisk blikk på (Jacobsen, 2005). Vil dataundersøkelsene være gyldig og pålitelig nok? Studiets funn danner grunnlag for å diskutere og gi en konklusjon og trolig en anbefaling, og det er i så måte dataen som samles inn som avgjør studiets retning til slutt. Både kvalitetsens kritiske blikk ut fra validitet, og kvaliteten knyttet til reliabiliteten er diskutert.

3.11.1 Validitet

I følge Johannessen et al., (2010) er det ikke data som er selve virkeligheten, men representasjoner av den. Som betyr hvor godt, eller relevant, dataen representerer fenomenet. Validitet som betyr gyldighet oversatt fra engelsk validity. De ulike formene for validitet er knyttet opp mot begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Kvalitetskravet i begrepsvaliditeten dreier seg om relasjonen mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete data. I overført betydning vil det si om de individer som undersøkes har noe med selve temaet i problemstillingen min.

Validitet er som sagt troverdighet eller relevans dataene representerer. Statistisk validitet handler om generalisering fra utvalg til populasjon, som vil si om utvalget representerer populasjon sett i relasjon til *ytre* validitet.

Intern validitet forteller om funnene oppfattes som riktige og kan forklares gjennom problemstillingen.

I forbindelse med operasjonalisering av hva vi faktisk måler (Halvorsen, 2008), er hovedtrekkene at operasjonaliseringen i denne masteroppgaven blir synlig via analysemodellen som presenteres. Modellen har til hensikt å sammenstille ulike teorier, samt forskning på feltet. Operasjonaliseringen er så vidt etterprøvd av andre forskere og derfor godkjent og slik gjennom styrkes studiens validitet. For å forsøke å høyne den metodiske validiteten har jeg gjennomført en metodetriangulering. Halvorsen (2008) beskriver innholds validitet om fokus på om innholdet i dataene er dekket eller går utenfor begrepene i operasjonaliseringen jeg har nevnt.

3.11.2 Relabilitet

Hvor pålitelig er dataen er et grunnleggende spørsmål i forskningen. Pålitelig, oversatt fra engelsk som betyr, relabilitet. Relabiliteten knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, måten dataen brukes på, hvilke data som brukes, måten den er samlet inn på og hvordan dataen bearbeides (Johannessen et al., 2010).

Hvor stabil eller konsistens målingene blir avgjøres ofte av hvor ofte man måler gitt en teoretisk interesse.

Begrepet er utarbeidet for kvantitativ forskning i all hovedsak, og passer således ikke innenfor kvalitativ forskning. Det vil være naturlig å betrakte dataens reliabilitet i kvalitativ forskning som hvor *konsistens* dataen er, troverdig og *bekreft bare* (Halvorsen, 2008). Reliabiliteten i denne masteroppgaven er sikret ved at det legges opp til å få til en åpen prosess. Selv om dataene ikke er etterprøvd av andre, vil en tydelig beskrevet fremgangsmåte gjøre det mulig for andre å etterprøve dataene om ønskelig.

Et annet fokus for å sikre reliabiliteten er bruk av kilder. Informantene i undersøkelsen blir nøkkelpersoner i bearbeidingen, de innehar mye nyttig informasjon. Offentlige dokumenter anses som pålitelige og objektive kilder, de er skrevne og lett å etterprøve, noe som bidrar til å øke troverdigheten.

Min rolle er jeg selvsagt bevisst, som forsker vil jeg få problemer med å operere fullstendig objektiv. Både min bakgrunn, kunnskap ervervet gjennom mange år, og perspektiver vil påvirke utformingen av spørsmål jeg stiller de ulike informantene, samt hvordan jeg tolker innsamlede data. Det vil derfor være knyttet noe usikkerhet i hvordan jeg påvirker informanten og hvilken informasjon jeg vil komme til å få frem i intervjusituasjonen.

3.11.3 Etikk

For å ivareta de etiske prinsipper i studien, er informantene i undersøkelsen anonymisert. Det må allikevel, og for reliabiliteten beskrives hvilke roller informantene har hatt i besvarelsen. Derfor vil det med nøye undersøkelser være mulig å beskrive hvem informantene er.

Problemstillingen vil bli tatt opp med hver enkelt informant, slik at nødvendig samtykke kan etableres i deltakelse av studiet. Både intervjuene og annen korrespondanse og dialog er lagret uten navn, blir ikke delt med andre og slettes etter studiets avslutning.

Det vises ofte til tre forskjellige krav en forsker må få oppfylt når man forsker på noe. Hensikten er å unngå å havne i et etisk dilemma. I følge Jacobsen (2005) dreier disse kravene seg om, *informert samtykke*, krav til *privatliv* og krav på å bli *gjengitt korrekt*.

Ved informert samtykke vil kravet bety at den som skal undersøkes, deltar frivillig ut fra all nødvendig informasjon som finnes om undersøkelsen. Det skilles mellom fire ulike kategorier for informert samtykke,

Kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse er nøkkelbegreper for informert samtykke og må være oppfylt for å kunne betegnes som etisk forsvarlig.

Dersom undersøkelsen kan bidra til store konsekvenser i ettertid, desto mer vektlegges hovedpunktene i informert samtykke etisk (Jacobsen, 2005).

Den som undersøkes skal ha rett til privatliv som skal holdes utenfor undersøkelsen, og tre forhold beskriver hva som menes med privatliv i denne sammenheng:

Er den som skal undersøkes følsom, den som skal gjennomføre undersøkelsen må ha fokus på at, det som er følsomt for en, ikke nødvendigvis er det for en annen.

Er informasjonen som samles inn av privat karakter. Årsaken til det etiske dilemmaet er at mennesker opererer både privat og offentlig, ulike «hatter» brukes i ulike sammenhenger. Trer en inn i en privat sfære skal den enkeltes privatliv beskyttes. Identifisering er et neste dilemma som er diskutert. Med få personer i utvalget kan en som tidligere nevnt komme i skade for å indirekte identifisere noen uten at dette er avklart.

Det tredje kravet dreier seg om korrekt presentasjon av data, som betyr at resultatene skal gjengis fullstendige og i den konteksten de ble tiltenkt. Blir noe tatt ut av sin opprinnelige tiltenkte kontekst vil en kunne få en helt annen betydning enn hva den opprinnelige betydningen var. Den som blir undersøkt må forvente som et krav at dataen som blir presentert er en fullstendig gjengivelse av undersøkelsen. Noe som i neste øyeblikk innebærer at forfalskning av resultater er etisk forkastelig, og i strid med forskningsmessige prinsipper (Jacobsen, 2005).

3.11.4 Kildekritikk

En vesentlig del av studiets undersøkelser dreier seg om personlige intervjuer, helt sentrale aktører vil delta med sine personlige betraktninger. Intervjuene kan i noen grad være påvirket av subjektive oppfatninger, men på bakgrunn av lange og dyptgående intervjuene styrkes validiteten.

Kapittel 4

Resultater

4.0 Resultater

4.1 Dokumentanalyser og fakta

I denne besvarelsen er det gjennomført ulike metoder for å få innsamlet faktaopplysninger om status på utviklingsprosjekter i Lyngen kommune. Det er videre samlet inn informasjon rundt aktørene får å kunne se bildet fra et større perspektiv. Ved å intervjuer noen tilfeldige innbyggere, offentlige ansatte og politikere i tillegg til de som sitter på idéen om et utviklingsprosjekt, har oppgaven fått tilført nødvendig informasjon. I tillegg blir spørreundersøkelsen supplert med den semantiske miljøbeskrivelsen som viser den generelle oppfatningen om utviklingsprosjekter i kommunen sett fra ti ulike og tilfeldige personer. Det ble forsøkt å sette utviklingsprosjekter i Lyngen kommune opp mot en annen kommune utenfor Trondheim, dette for å kunne gjøre noen betraktninger samt å sammenligne.

En møtte utfordringer med å få avtalt intervjuer, samt dokumentinnhenting, slik at denne delen av undersøkelsen ble skrinlagt. En sammenligning av to ulike kommuner med helt forskjellige rammevilkår, politisk styring og føring, samt andre fokusområder for investorer og gründere ville sendt oppgaven inn i et spor det ikke var ønskelig å bringe den. Lyngen kommune har utallige utviklingsprosjekter på blokka, problematikken rundt disse er denne oppgavens besvarelse verdig nok. Det er i arbeidet både gjort personlige intervjuer i kommunen, telefonintervjuer, besøk hos aktører, befaringer på ti ulike steder der utviklingsprosjektene var tiltenkt. Møter med kommuneledelsen og dokumentarkiver hos kommunen, samt intervjuet ti tilfeldig utvalgte i sentrum av Lyngen. Alt dette for å skaffe nok bakgrunnsmateriale for oppgaven. Informasjonen her er koblet sammen med den datafangsten som er gjennomført i ulike nett søk.

Det er i all hovedsak benyttet sekundære kilder for datainnsamling gjennom søk i årsrapporter, hjemmesider, offentlige sider og publiserte artikler. Alle disse kildene vil kunne betraktes som valide. Skrytealbum på hjemmesider er det hentet lite informasjon fra. Det er forsøkt å finne kilder som gir et riktig bilde av virkeligheten, og ikke det glansbildet som noen ønsker å vise. I ett par tilfeller har jeg kontaktet aktørene direkte med SMS og FB meldinger for å få avkreftet eller bekreftet mine funn. Denne operasjonen har vært litt krevende.

Videre vil empiri om forskningsspørsmålene knyttet til realiseringen av utviklingsprosjekter være avhengig av noen intervjuer med aktørene og nøkkelpersoner privat og offentlig. Det er et formålsstyrt utvalg av dybdeintervjuobjektene ut fra rolle og ansvar knyttet til de ulike prosjektene.

Den opprinnelige planen om å gå i dybden på noen få utviklingsprosjekter, for å kartlegge om realiseringsraden har noe med samarbeidet mellom den enkelte aktør og det offentlige har vært utslagsgivende for resultatet, ble etter at en ble kjent med det omfanget som foreligger av utviklingsprosjekter, endret til å se på volumet av utviklingsprosjekter opp mot noen forankringer fra teoretisk perspektiv beskrevet tidligere i besvarelsen.

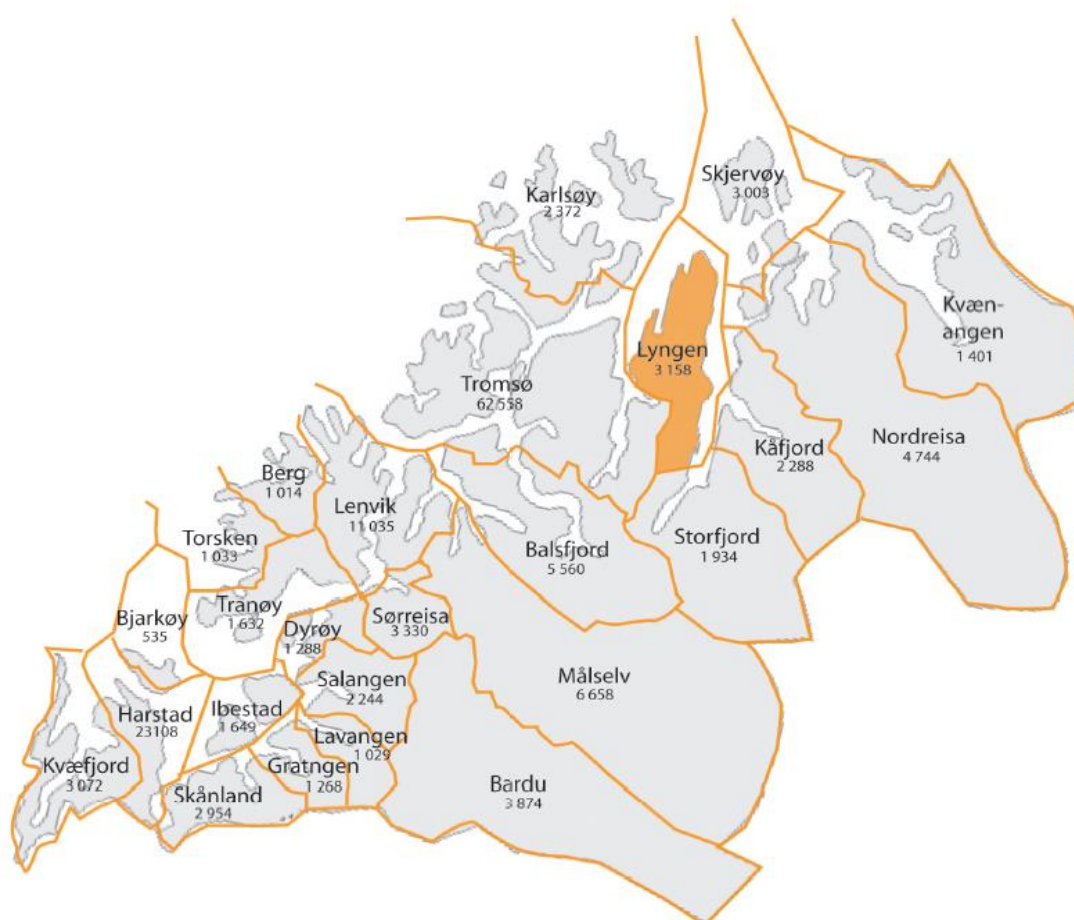
Intervju objektene ble tilsendt matrisen for å kunne sette seg inn i problematikken på forhånd, samt være mer forberedt på tematikken. En semistrukturert intervju mal ble valgt med begrunnelse i den noe åpne og uformelle tilnærmingen, det ble lagt til rette for innspill begge veier der temaene åpnet for det. Det er forskningsspørsmålene som ligger til grunn for både matrisens utforming- og struktur og intervjuenes innhold.

Selv om intervjuene ble semistrukturert tilrettelagt, er selve utfyllingen strukturerte intervjuer som har som fordel at de sikrer eksakt samme spørsmålsstilling i hvert enkelt tilfelle, og dermed gir informasjon som er lett å reprodusere (intervjuene har høy reliabilitet). Svakheten ved strukturerte intervjuer er deres rigiditet, spørsmålsstillingen blir ikke lett å tilpasse den enkelte.

Undersøkelser som tar sikte på å gå i dybden og eventuelt oppdage og kartlegge lite kjente fenomener, vil det ved semistrukturerte og mer ustrukturerte intervjuformer som kvalitativ forskning oftest benyttes. Et annet hensyn er å sikre likhet og sammenheng og dermed oppnå god validitet og reliabilitet.

4.1 Fakta – Casekommune

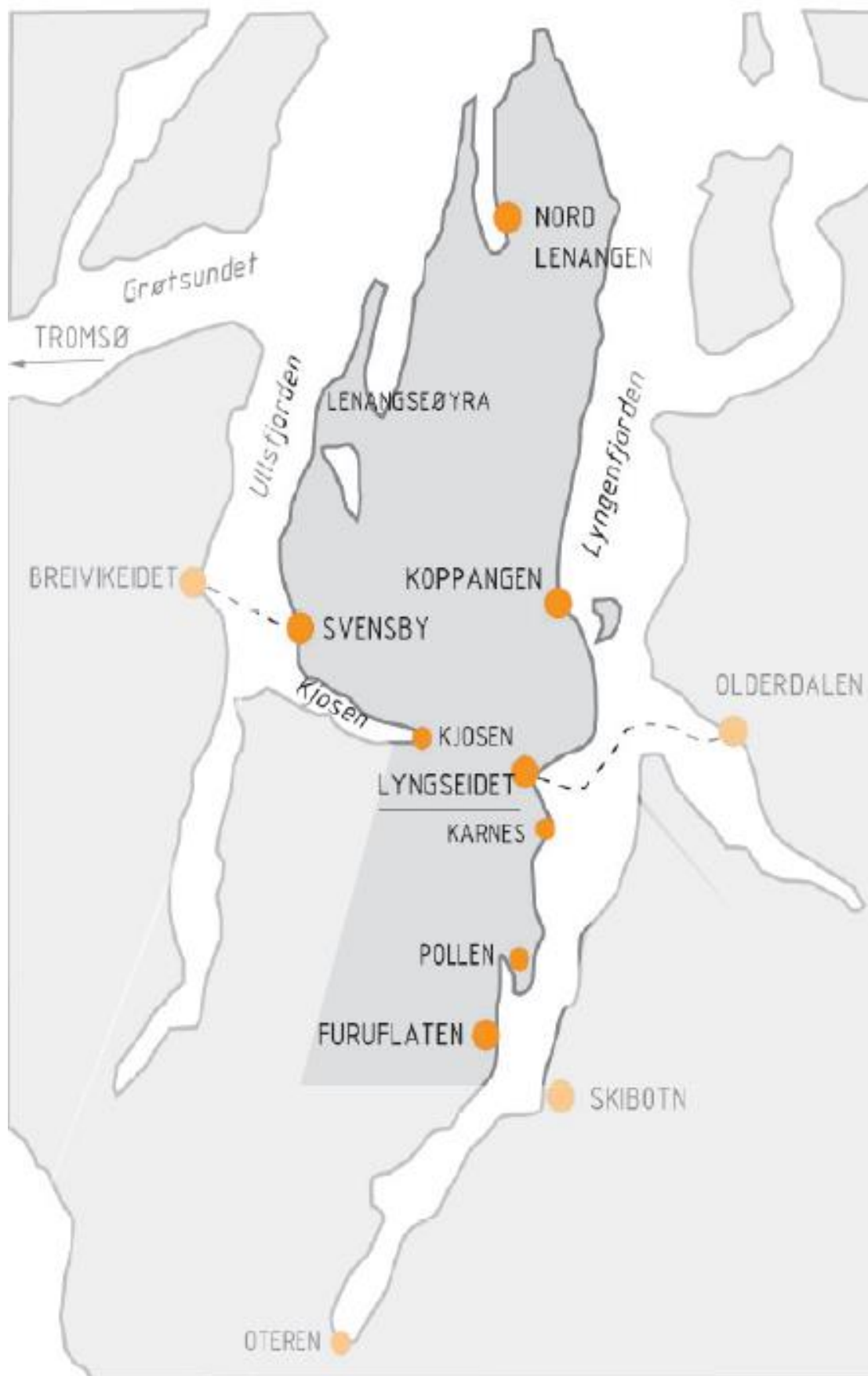
Lyngen kommune er en liten kommune bland Norges 428 kommuner totalt. Lyngen kommune har om lag 3000 innbyggere fordelt på 812,7 km² i total areal. I besvarelsen betegnes offentlig myndighet som referert til kommunen, mens privat aktør blir brukt som beskrivelse på investorer, gårdeiere og eiendomsutviklere.



LYNGEN KOMMUNE I TROMS

Figur 9: – Kart over Troms fylke – Lyngen kommune avmerket

Lyngen kommune ligger i Troms fylke. Lyngen ligger øst for Tromsø, og omfatter det meste av Lyngenhalvøya som avgrenses av Ullsfjorden i vest og Lyngenfjorden i øst



Figur 10: - Kart over Lyngen kommune uthevet område - kjent som Lyngen halvøya

Lyngen kommune har tre tettsteder: Lyngseidet (kommunesenter), Furuflaten og Nord-Lenangen. Størstedelen av halvøya består av et alpint og uberørt fjellandskap med isbreer og utallige topper over 1500 moh.

Store deler av fjellandskapet er vernet i medhold av naturvernloven. Avstanden Lyngseidet - Tromsø via fergesambandet over Ullsfjorden, er ca. 70 km. Fra Lyngenthalvøya og nordøstover, er historien og kulturen preget av samisk, kvensk og norsk bosetting. Kommunen har en variert og rik kulturbakgrunn. I Lyngen er bosettingen spredt på de dyrkbare lavlandssonene på begge sider av halvøya.

Et historisk tilbakeblikk viser at politikk, religion og foreningsliv har vært sentrale områder for samfunnsutviklingen. Helt tilbake til 1800-tallet har trosretningen læstadianismen stått sentralt i Nord-Troms samfunnet. Forkynnelsen holdt både samisk – og finsk språk oppe.

Embetsmenn og handelsmenn sto for en liten andel av befolkningen, men dominerte den økonomiske makta, forskjellene ble derfor store. Men utover på 1900-tallet overtok de demokratiske spilleregler og stemmeretten overtok den politiske dagsorden og makten ble fordelt. Arbeiderbevegelsen fremmarsj på 1930- tallet var tuftet på begreper som samarbeid, demokrati og solidaritet. Arbeiderpartiet har de siste 50-60 årene stort sett styrt kommunen.

En kan få inntrykk av at det er kommunen som er den aller viktigste aktøren i utviklingen av lokale samfunns- og utviklingsområder, noe som støttes opp om av regional- og kommunaldepartementet, som har definert samfunnsutvikling som en av kommunens fire hovedoppgaver (St. meld. Nr. 12, 2011-2012). Vil et klart og tydelig offentlig forvaltningsregime, der kommunen utøver sin rolle ut fra egne premisser. Eller vil hierarkiet bli mer og mer fragmentert for stadig vertikal og horisontal samordning. Det at private aktører utfordrer den offentlige forvaltningen som utvikler blir stadig mer synlig.

Økningen av private reguleringsplaner som viser manifestet av markedsstyring også på dette feltet. Det er rundt 74 % privat initierte reguleringsplaner på landsbasis (SSB, 2014). Selv om de private reguleringsplanene dreier seg om små arealer, vil det være viktig for den enkelte private utvikler å få sitt prosjekt igjennom på en god måte.

Det offentlige legger således premisser for reguleringen. Dersom det offentlige ønsker å bidra til utvikling lokalt, om de ønsker å være i dialog med det private næringsliv, eller om de vil føre sin egen politikk, handler mye om hvor langt hver enkelt kommune drar sitt forvaltningsansvar.

4.2 Kommuneplanens langsiktige del – strategidel 2007- 2019

I forbindelse med utarbeidelsen av hvilke satsningsområder kommunen har valgt som hovedpilarer for ytterligere stimulering til befolkningsvekst, er det tre områder som defineres som viktigst: Næringsliv, ungdom og kvinner, samt forebyggende helsearbeid og regionalt samarbeid. Kommunen har gjennom en egen SOFT- analyse beskrevet en situasjonsanalyse av virksomhetens betingelser for bedre langtidsplanlegging. Kan sees på som et markedssystem for å se sammenhenger. «*Hva kan kommunen bidra med for å være en viktig støttespiller for næringslivet?*» nevnes som sentralt punkt i utformingen av SOFT-analysen for kommunen. Kommunen velger begrepet *støttespiller* i betydningen at – alle nødvendige kontakter mellom det offentlige og de private aktørene i eiendomsutviklingsprosjekter dreier seg om samarbeid (Lyngen kommune, 2016).

Vil det være slik som denne masteroppgaven skal fokusere på, at samarbeid mellom, eller fravær av samarbeid mellom det offentlige og private har vært avgjørende for realiseringen av utviklingsprosjekter i Lyngen kommune. Jeg ønsker å analysere fenomenet *samarbeid*, og om partene har vektlagt samarbeid for dermed sammen lykkes med stedsutvikling og samfunnsutvikling.

Regionalt og lokalt er det blitt presentert «luftige» planer for utvikling av Lyngen Kommune, både som turistmål men også som næringslivsvennlig kommune for private og offentlige initiativ. Kommunens politikere - så vel som lokale og internasjonale gründere har presentert” konsepter” for utviklingsmuligheter de siste 15-20 årene.

Visit-Lyngenfjorden, (2015) beskriver Lyngen kommune som;

”The 82 km long Fjord known as Lyngenfjorden is the heart of our region. The mountains are going straight down to the shoreline which gives a unique skiexperience. Historically, the fishing in the Fjord was necessary for survival and today it still gives us food on the table”.

Men også ifølge hjemmesiden til Lyngen-kommune (2015) blir den spektakulære naturen beskrevet som ”alpekommunen i Nord”. Det er sitt unike potensial for frikjøring i fjellene, utallige naturopplevelser og fiskeing bland mange flere som har satt kommunen på kartet som attraktivt turistmål for aktiv - og sporty livsstil.

Men kommunen har også vært nødt til å forholde seg til ”luftige” utviklingsprosjekter/konsepter som kan knyttes til nærings - og eiendomsutvikling, og der initiativet gjerne kommer fra ulike gründere. Interessen for å investere i kommunen har vært tilstede, men mangelen på gjennomføringsvilje - og eller evne har overskygget mange av dem. Hva er årsaken til at så mange planer ”strander”, har aktørene for spennende og urealistiske visjoner, og - eller møter disse interessentene motbør i form av samarbeidsutfordringer med de offentlige forvaltningsinstanser.

4.3 Oversikt – 58 utviklingsprosjekter

Kartleggingen av selskaper har vist at av alle de 58 ulike utviklingsprosjektene, så er det i alt 15 prosjekter som er avviklet helt, se tabell 11 under. Det utgjør 26 prosent av definerte prosjekter i funnene. Under kolonnen *status* er det definert følgende alternativer for intervjuobjektene: *Avviklet, I drift, Under avvikling og Uavklart*, mens for alternativene i kolonnen selskapsform ligger:

Aksjeselskap (AS), Ansvarlig Selskaper (ANS, DA, KS, Enkeltmannsforetak, Forening/lag/innretning, Norsk avd. av utenlandsk foretak (NUF), Allmennaksjeselskap (ASA), Europeisk privat selskap (SPE) og Ingen.

Oversikt

Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016

Prosjektbeskriv Økonom Off- Privat

Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3,4}	Formål	Eierform ¹⁻⁴	Årsverk ⁵⁻¹¹	Initiert år	Status ⁵⁻¹¹
3	European Cruise Service	Cruise anløp på Lyngseidet	Aksjeselskap (AS)	0	2005	I drift
6	Jan Baalsrud, National Geographic	Film «på rømmen fra tyskerne»	Aksjeselskap (AS)	3	2005	I drift
9	Solhov Barnehage	Barnehage	Aksjeselskap (AS)	10	2011	I drift
11	Lyngen kommune	«typisk turiststed»	Ingen	1	2010	I drift
12	Industriforum Furuflaten	Regulert et tomteområde til industriformål	Aksjeselskap (AS)	2	2011	I drift
14	Alpefjellsby	Lyngseidet sentrum skal bli «Alpefjellsbyen ved havet».	Aksjeselskap (AS)	1	2012	I drift
15	Rådhuset	Leie eller eie	Aksjeselskap (AS)	1	2011	I drift
18	Lyngen Rocker	Festival	Forening/lag/innretning	1	2013	I drift
21	Grunderprogram	Utvikling i Lyngen	Ingen	1	20XX	I drift
24	Tomtemangel	Hindrer bosetting	Ingen	1	2007	I drift
25	Småkraftverk Tyttebærvika, Småkraftver	Småkraftverk i Tyttebærvika	Aksjeselskap (AS)	1	2007	I drift
31	Reiselivsplan Lyngenregionen	Samarbeid mellom Lyngen, kåfjord og Storfjord.	Aksjeselskap (AS)	2	2011	I drift
37	Liv i Lyngen	Få ungdommen hjem	Ingen	1	2014	I drift
40	Lyngen forskningsstiftelse MIT	Kunnskap og utvikling gjennom MIT FabLab	Aksjeselskap (AS)	1	2004	I drift
43	Arctic Plast	Ake- og vannbrett produsent	Aksjeselskap (AS)	1	2007	I drift
45	Bygg Consult	Byggetekniske systemtjenester i form av generell rådgiv	Aksjeselskap (AS)	2	2011	I drift
51	Magnus Johansen	Hyttfelt i Nord-Lenangen	Aksjeselskap (AS)	1	2005	I drift
52	Lyngen Rock og Reker	Festival	Forening/lag/innretning	2	20XX	I drift
53	Lyngen Servicesenter	Kommunalt selskap formål bidra til realisere næringsby	Aksjeselskap (AS)	1	1985	I drift
54	Aurora spirit	Destilering, rektifisering og blandig av sprit for salg	Aksjeselskap (AS)	2	2013	I drift
55	Jensen auto test	Komponent i forstillingen til biler.	Aksjeselskap (AS)	2	2013	I drift
56	Fly Viking	Flyseelskap	Aksjeselskap (AS)	2	2015	I drift
57	Sørheim brygger	Leilighetskompleks, bar	Aksjeselskap (AS)	2	2004	I drift
58	Visit - lyngenfjord.com	Booking og tilrettelegging for reiselivet	Aksjeselskap (AS)	1	2013	I drift

1. ntnu.no/ub/Atekst-Retriver 2016: <http://web.retriver-info.com/services/archive/search> "utviklingsprosjekter lyngen kommune"

2. Brønnøysundregistrene.no, 2016

3. Purehelp.no, 2016

4. Altinn.no (2016)

5. Intervjuobjekt A Rådmann, Lyngen kommune

6. Intervjuobjekt B T eknisk sjef, Lyngen kommune

7. Intervjuobjekt C Prosjektleder, Lyngen kommune

8. Intervjuobjekt D Pensjonert Teknisk sjef, Lyngen kommune

9. Intervjuobjekt E Privat investor A1

10. Intervjuobjekt F Leder næringsforening

11. Intervjuobjekt G Næringsjef, Lyngen kommune

Tabell 11: Oversikt over utviklingsprosjekter som er i drift.

For å kunne se nærmere på de ulike svaralternativene er det utviklet en filtreringsmetode som går ut på å farge alle de 24 prosjektene som er *i drift*, fargen rød legges på når alle de fire arkfanene under: *Oversikt, prosjektbeskrivelse, økonomi og offentlig-privat samarbeid* er merket. Når en går inn i hver enkelt matrise vil en kunne sortere på fargen rød. Resultatene i første ark oversikt som inneholder utviklingsprosjekter *i drift* har er nå sammenlignbar med de andre momentene i de andre arkene. I vedlegg 5 vil denne sorteringen bli presentert i sin helhet.

Den samme prosedyren er valgt for alle alternativer som er valgt å ta med i dette kapittelet. Under kapittelet 5, drøfting er det diskutert på tvers av disse alternativene.

Alternativet utviklingsprosjekter *i drift* under overskriften *oversikt* utgjør 41 prosent av alle de 58 som er definert. Ser vi på arket *prosjektbeskrivelse* i vedlegg 5, vil vi se at alle har status som pågår, med unntak av ett som nok har et feilsvar lagt inn. Prosjektet kan ikke både være *i drift* og samtidig ha status som *ingen avklaring*. Når det gjelder *prosjektfase* har alle svart at de er i *gjennomføringsfasen*.

Under overskriften *offentlig- privat samarbeid* kan vi lese av matrisen når vi sorterer på rød farge fra ark *oversikt* at bare 7 av de 24 prosjektene har månedlige faste møter med kommunen, resten av møtestrukturen foregår enten *ad-hock* eller *behovsbestemt*. Videre kan vi lese av matrisen hvem som har initiert samarbeidet, og her har 17 av 24 blitt initiert av de private interessene, 5 er samarbeid i utviklingsprosjektene er initiert av det offentlige, mens to har *ikke noen samarbeid* i det hele tatt.

I alternativene under bærekraft – hensyn har 13 av utviklingsprosjektene vist hensyn til bærekraft mens 2 ikke har det.

Strategisk perspektiv har 16 blitt definert som å ha en *tilsiktet strategi*, mens 6 har en *fremvoksende strategi*. Se vedlegg 3.

Oversikt

Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016

Prosjektbeskriv

Økonomi

Off-Privat

Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Eierform ^{1,2,4}	Årsverk ⁴⁻¹⁰	Initiert år	Status ⁴⁻¹⁰
1	European Business Scholl	Trainingcamp I Fasdalen	Aksjeselskap (AS)	10	1995	Avviklet
4	Gårdsslakteri	Slakteri	Enkeltmannsforetak	0	2004	Avviklet
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Goalsevarre.	Enkeltmannsforetak	0	2006	Avviklet
8	Jægervatnet gård	Diverse	Ingen	0	19XX	Avviklet
19	Huang Nubo "Seljevika" (Kineser)	Zhongkun Group utvikler luksuriøse hytter til turister	Ingen	1	20XX	Avviklet
20	Huang Nubo "Nord-Lenangen" (Kineser)	3500 mål av lyngsalpene selges til kina	Ingen	1	2015	Avviklet
29	Toppturskole	Videregående utdanner fjellguider ved toppturutdanning	Ingen	0	2013	Avviklet
30	Samisk Camp	Camp Galajenka for helårsopplevelser	Ingen	0	2011	Avviklet
35	Helisking	Helikopter- turisme til Rottenvikfjellet	Aksjeselskap (AS)	0	2014	Avviklet
36	Parakneset «Gartneritomta»	Tøllefsen Båt ønsker bygging av ny båtproduksjonsbedr	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Avviklet
44	FabLab Technology	Produsere bredbåndsanntenner	Aksjeselskap (AS)	0	2008	Avviklet
46	Kildevann fra Tyttebærvika	Kildevann	Enkeltmannsforetak	0	2004	Avviklet
48	NTG	Toppidrettsgymnas	Ingen	0	1998	Avviklet
49	Gondolbane	Gondolbane til Goalsevarre og Rørnestinden	Ingen	0	2001	Avviklet
50	Gartneri	Gartneri på Lenangstøra	Enkeltmannsforetak	0	2005	Avviklet

Tabell 12: Oversikt over utviklingsprosjekter som er avviklet.

Mens antall prosjekter som enten er avviklet, under avvikling eller har status uavklart er 34, som utgjør i underkant av 60 prosent av alle utviklingsprosjektene som har vært profilert i kommunen i perioden undersøkelsen gjelder for. Den totale oversikten over de 34 utviklingsprosjektene definert som over er listet opp i vedlegg 5 under.

I drift er et av alternativene under *status* som nevnt. 24 utviklingsprosjekter under dette alternativet er i drift i dag. Det utgjør 41 prosent av totalt antall prosjekter i undersøkelsen, se tabell 13 under.

4.4 Prosjektbeskrivelse – 58 utviklingsprosjekt

I denne delen av funnene er det kartlagt på hvilken måte utviklingsprosjektene prosjektbeskrivelse har foregått. Under kolonnen *prosjektbeskrivelse* er det definert følgende alternativer for intervjuobjektene: *Prosjektnavn, beskrivelse av mandat, prosjektfase, start år, slutt år, suksess / sluttårsak og prosjektstatus 2016*. Som nevnt overfor merket med stjerne under punktet 4.3 ser man at det er to koloner som har rullegardin med ferdige alternativer til utfylling. Den første er *prosjektfase* som inneholder svaralternativene fra det teoretiske kapittelet om utviklingsprosjektets livssyklus under punkt 2.2: *Oppstartsfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase, avslutningsfase* og *uavklart* for de som ikke kan definere prosjektets livssyklus. Kolonnen *prosjektstatus* inneholder alternativene: *Pågår, avviklet, ingen avklaring og uavklart*.

Funnene i denne delen av undersøkelsen viser 17 prosjekter at de er avviklet i 2016. Vi husker at fra oversikten hadde vi 34 uavklarte eller avviklede prosjekter. Nå er de avviklede definert til 17 som utgjør 30 prosent av alle. 23 utviklingsprosjekter pågår ifølge undersøkelsen. Det er ett mindre enn funnene i oversikten om hvilke prosjekter som er *i drift*. Det tyder på en feilinformasjon fra ett av intervjuobjektene ett eller annet sted i svarene.

Svarene for pågående prosjekter vises i tabell 13 under.

Prosjektbeskrivelse		Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016		Økonomi	Øff-Privat samarbeid		
Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3,4}	Formål	Prosjektfase ^{5,11}	Startår	Sluttår	Sultsess/ Sluttårsak	Prosjektstatus 2016 ^{5,11}
3	European Cruise Service	Cruise anløp på Lyngseidet	Gjennomføringsfase	2013	2016	Realisme	Pågår
6	Jan Baalsrud, National Geographic	Film «på rømmen fra tyskerne»	Gjennomføringsfase	2005	2016	Historis perspektiv	Pågår
9	Solhov Barnehage	Barnehage	Gjennomføringsfase	2011	2016	God ide og gode lokaliteter	Pågår
11	Lyngen kommune	«typisk turiststed»	Gjennomføringsfase	2010	2016	God ide	Pågår
12	Industriforum Furufliaten	Regulert et tomtområde til industriformål	Gjennomføringsfase	2011	2016	Behov og realisme	Pågår
14	Alpelandsby	Lyngseidet sentrum skal bli «Alpelandsbyen ved havet».	Gjennomføringsfase	2012	2016	Optimisme	Pågår
15	Rådhuset	Leie eller eie	Gjennomføringsfase	2011	2016	Vilje til erverv	Pågår
18	Lyngen Rocker	Festival	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement og vilje	Pågår
21	Grunderprogram	Utvikling i Lyngen	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement og vilje	Pågår
24	Tomtemangel	Hindrer bosetting	Gjennomføringsfase	2007	2016	Realisme og nødvendighet	Pågår
25	Småkraftverk Tyttebæravika, Småkraftverk AS	Småkraftverk i Tyttebæravika	Gjennomføringsfase	2007	2016	Realisme og gode forhold	Pågår
31	Reiselvsplan Lyngenregionen	Samarbeid mellom Lyngen, Kåfjord og Storfjord.	Gjennomføringsfase	2011	2016	God tanke	Pågår
40	Lyngen forskningsstiftelse MIT	Kunnskap og utvikling gjennom MIT FabLab	Gjennomføringsfase	2004	2016	Engasjement og vilje	Pågår
43	Arctic Plast	Ake- og vannbrett produsent	Gjennomføringsfase	2007	2016	Gode forhold for samproduksjon	Pågår
45	Bygg Consult	Byggetekniske systemtjenester i form av generell rådgivning.	Gjennomføringsfase	2011	2016	Behov for lokal bedrift	Pågår
51	Magnus Johansen	Hyttfelt i Nord-Lenangen	Gjennomføringsfase	2005	2016	Behov for tomter i tre-Lyngen	Pågår
52	Lyngen Rock og Reker	Festival	Gjennomføringsfase	20XX	2016	Umikt konsept	Pågår
53	Lyngen Servikesenter	Kommunalt selskap formål bidra til realisere næringsbygg til	Gjennomføringsfase	1985	2016	Nødvendig i privat regi	Pågår
54	Aurora spirit	Destillering, rektifisering og blanding av sprit for salg	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
55	Jensen autotest	Komponent i forstillingen til biler.	Gjennomføringsfase	2013	2016	Vilje og engasjement	Pågår
56	Fly Viking	Flyselskap	Gjennomføringsfase	2015	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
57	Sørheim brygger	Leilighetskompleks, bar	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
58	Visit - lyngenfjord.com	Booking og tilrettelegging for reiselivet	Gjennomføringsfase	2015	2016	God ide og realistisk	Pågår

Tabell 13: Utviklingsprosjekter som pågår

Videre kan funnene bekrefte at 24 utviklingsprosjekter er i *gjennomføringsfasen* under kolonnen *prosjektfase*, som er det samme antallet som ble definert som *i drift*.

4.5 Økonomi – 58 utviklingsprosjekt

I denne delen av oppgaven er det valgt å ikke legge ved funnene. Intervjuobjektene sin kunnskap om det komiske bildet knyttet til de ulike utviklingsprosjektene, var såpass avvikende og upresis at tallgrunnlaget ikke kan legges ved som hverken relabilitabel eller valid. En kan antyde gyldigheten ikke holder.

I denne oppgaven kan det tenkes at en tok *vann over hodet* og ikke forutså at de økonomiske funnene ville kunne møte nettopp denne utfordringen. Det ble gitt tilbakemelding om budsjetterte inntekter opp mot 10 milliarder i ett av prosjektene. I ett annet igjen så man for seg resultater på flere hundre millioner.

Det ble ikke godt nok vurdert at arbeidsmengden ved å fremskaffe nøkkeltall kunne by på store utfordringer. Det ble forsøkt å innhente nøkkeltall fra noen av utviklingsprosjektene direkte eller via offentlige sider. Det ble avvikende tilbakemeldinger på funnene.

En av de største bidragsyterne til listen på 58 utviklingsprosjekter ble kontaktet direkte ved flere anledninger, nettopp for å få nøkkeltall fra de 9 prosjektene som den aktuelle aktøren var hovedansvarlig for. Det lyktes ikke å få noen tall ut, tiden gikk fra meg, aktørene og intervjuobjektene utsatte og utsatte møter og tilbakemelding om den økonomiske delen, og når min deadline for tilbakemelding var satt til 15.04.16. Ble det konstatert at her mangler for mye, og det som foreligger er ikke godt nok.

Det ble derfor og helt nødvendig for kvaliteten på oppgaven og det ansvar som ligger i kapittel 3.11 å følge, å fjerne alle tallgrunnlag fra oppgaven. De tallene som allerede er innhentet er ikke vedlagt som følge av dette.

For meg som oppgaveskriver ble dette en stor nedtur og skuffelse. Fra starten av så jeg for meg en veldig god og beskrivende matrise, en matrise som ville gi både meg og leserne godt innblikk i utviklingsprosjektene økonomiske størrelser. Det er bare å konstatere at dette lyktes ikke oppgaven å skaffe denne gangen. Funnene ble vurdert å inneholde for mye feil og mangler.

I ett videre studie vil nøkkeltallene kunne fremskaffes og kartlegges. I tabellen under er det vist hvordan den økonomiske delen av oppgaven tilslutt ble presentert.

Økonomi

Utviklingsprosjekter Lyngør kommune 1995-2016

Nr.	Oversikt							Prosjektbeskrivelse		Off- Privat samarbeid
	Budsjettert investering	Støtte og tilskudd	Årlige inntekter	Selskapskapital	Budsjettert resultat	Tap ved avviklede prosjekt				
1	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
2	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
3	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
4	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
5	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
6	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
7	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
8	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
9	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
10	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				
11	Ukjent	Ukjent	Ukjent	Ikke registrert	Ikke registrert	Ukjent				

Tabell 14: Utviklingsprosjekter - økonomi

4.6 Off- Privat samarbeid – 58 utviklingsprosjekt

I denne delen av undersøkelsen er det valgt å forholde seg til en strukturert måte å kartlegge funnen på, videre har det vært viktig å trekke det teoretiske rammeverket inn i oppgaven. Hvordan teorien ser på det utviklingsprosjektenes mulighetsrom slik Samset, Andersen og Austeng (2013) ser det. I tillegg er det vist til teoriens strategiske perspektiv og hvilke samarbeidsformer som foregår. Ifølge Brundland-kommisjonens sluttrapport (1987) er det i nyere tid satt mer fokus på bærekraft, slik at en av kolonene inneholder dette aspektet. Videre er den teoretiske forankringen knyttet til samarbeidsformer henviset til Grennes (2005).

For å kunne undersøke hvilke samarbeid de private og det offentlige har hatt, har det samtidig vært viktig å kartlegge hvem som har initiert samarbeidet, har det vært preget av ad-hock møter, eller kan man se om det har foregått i mer strukturerte former. I all hovedsak har funnene vist at det er *behovsbestemt* hvorvidt møtene har skjedd. I alt 31 av utviklingsprosjektene er definert som *behovsbestemt møtestruktur*. Det er 9 prosjekter som har hatt en månedlig møtestruktur. Dvs. at av alle 58 utviklingsprosjektene som er definert, har 49 av dem en ustrukturert møteaktivitet med det offentlige. Det utgjør en prosentandel på 85 prosent.

Er initiativet til samarbeid kommet fra det offentlige eller fra de private aktørene. Her viser funnene at intervjuobjektene mener at de private har bidratt eller initiert samarbeid med det offentlige i 39 av tilfellene, mens det hevdes at de offentlige myndigheter har initiert til samarbeid med det private næringsliv 8 ganger. Funnene har også beskrevet et argument som *ingen samarbeid* i kolonnen for offentlig- privat initiert. Det er i 11 tilfeller påpekt at det ikke finnes noe samarbeid mellom utviklingsaktørene og de offentlige myndigheter.

Offentlig - Privat samarbeid

Oversikt

Økonomi

Nr.	Offentlig- Privat initiert	Møtestruktur	Samarbeidsformer	Mulighetsrommet	Bærekraft - Hensyn	Strategisk perspektiv	Andre kommentarer
1	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må fjernes	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	Kleisi
2	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	Sør-Lenangen
6	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskuttet strategi	
11	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Fremvoksende strategi	Gjæver
14	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Hensyn	Tilskuttet strategi	
16	Offentlig	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	Gjæver
18	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilskuttet strategi	Ungdomsarangement
19	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konfliktørende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	Gjæver
20	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konfliktørende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	
23	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilskuttet strategi	
25	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Tilskuttet strategi	
26	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilskuttet strategi	
27	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konfliktørende	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilskuttet strategi	
28	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Bør fjernes	Uten betydning	Ingen kjent strategi	Riverts Watne, kombinasjon
30	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilskuttet strategi	
32	Privat	Behovsbestemt	Distributive- konfliktørende	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
33	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må utvikles	Uten betydning	Ingen kjent strategi	
34	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Tilskuttet strategi	Gjæver
36	Privat	Behovsbestemt	Distributive- konfliktørende	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
37	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må gjennomføres	Uten betydning	Ingen kjent strategi	
38	Offentlig	Behovsbestemt	Distributive- konfliktørende	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi	
40	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Tilskuttet strategi	
41	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må utvikles	Hensyn	Fremvoksende strategi	
44	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Bør fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	
47	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
51	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskuttet strategi	
52	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilskuttet strategi	
54	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskuttet strategi	
56	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskuttet strategi	Gjæver
57	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskuttet strategi	
58	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfallende	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilskuttet strategi	

Tabell 15: Utviklingsprosjekter – møtestruktur filter.

Som nevnt om samarbeidsformer så har Grennes (2005) en definisjon som definerer tre ulike former for samarbeid: *distributive*- konflikterende, *kongruente*- sammenfallende og *integrative*- komplementære. I funnene av undersøkelsene har intervjuobjektene svart at 13 av utviklingsprosjektene har vært *distributive* som vil si en form for konflikterende. Videre har 26 av prosjektene vært *integrative* mens de resterende 19 har vært *kongruente*.

Innen mulighetsrommet har er det i kolonnen definert følgende alternativer: *bør fjernes*, *må fjernes*, *må gjennomføres* og *må utvikles*. Intervjuobjektene har gitt tilbakemelding om at 7 prosjekter *bør fjernes*, 5 *må fjernes*, mens funnene viser at 25 av utviklingsprosjektene *må gjennomføres* og 21 *må utvikles*. Undersøkelsene viser at 46 av 58 prosjekter *må gjennomføres* eller *må utvikles* slik informantene mener. Optimismen viser at 80 prosent av prosjektene er realistiske. I kontrast til de 24 som er i drift i dag.

Når det gjelder hensyn til bærekraft har intervjuobjektene svart at 19 prosjekter viser *hensyn* til bærekraftig utvikling. 23 har *ikke hensyn* til bærekraft i seg slik funnene viser.

Når vi kommer til det strategiske perspektivet som er en kolonne overskrift og tema. Er det, *tilsiktet strategi*, *fremvoksende strategi*, *realisert strategi*, *ingen kjent strategi* som beskriver hva intervjuobjektene kan definere prosjektene som. 9 av prosjektene er definert som *fremvoksende strategi*, 18 er *tilsiktet strategi* og 31 har fått status som *ingen kjent strategi*. Intervjuobjektene har ment at ingen av utviklingsprosjektene har vært *realisert strategi*.

Offentlig - Privat samarbeid

		Oversikt		Prosjektbeskrivelse		Økonomi	
Nr.	Offentlig-Privat inntitt	Møestruktur	Samarbeidsformer	Mulighetsrommet	Bærekraft - Hensyn	Strategisk perspektiv	Andre kommentarer
3	Privat	Månedlig	Integrative-komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskott strategi	Gjæver
11	Privat	Behovsbestemt	Integrative-komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Fremvoksende strategi	Gjæver
15	Offentlig	Månedlig	Distributive-konflikterende	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskott strategi	Gjæver
16	Offentlig	Behovsbestemt	Integrative-komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	Gjæver
17	Privat	Ad-hock	Integrative-komplementære	Bør fjernes	Ikke hensyn	Tilskott strategi	Gjæver
19	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive-konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	Gjæver
34	Privat	Behovsbestemt	Integrative-komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Tilskott strategi	Gjæver
35	Privat	Ad-hock	Distributive-konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Tilskott strategi	Gjæver
56	Privat	Behovsbestemt	Integrative-komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilskott strategi	Gjæver

Tabell 16: Utviklingsprosjekter – en enkelt utvikler.

4.7 En av de private aktørene –

Funnene har avdekket et annet forhold. En av de lokale investorene, eiendomsutviklerne og privat aktør, har alene 9 utviklingsprosjekter gående, skrinlagt eller under planlegging. 15 prosent av utviklingsprosjektene som er definert tilhører en enkelt person lokalt i Lyngen kommune. 4 av disse prosjektene er *i drift* slik intervjuobjektene har beskrevet. De andre er *avviklet* eller *under avvikling*. 3 av disse 9 har fått status som enten *må fjernes* eller *bør fjernes* i hht. Mulighetsrommet. Videre kan man se at 3 av denne aktørens utviklingsprosjekter at intervjuobjektene mener at det foreligger en *distributiv* – konflikterende samarbeidsform.

4.8 Semantisk miljøbeskrivelse – 10 informanter

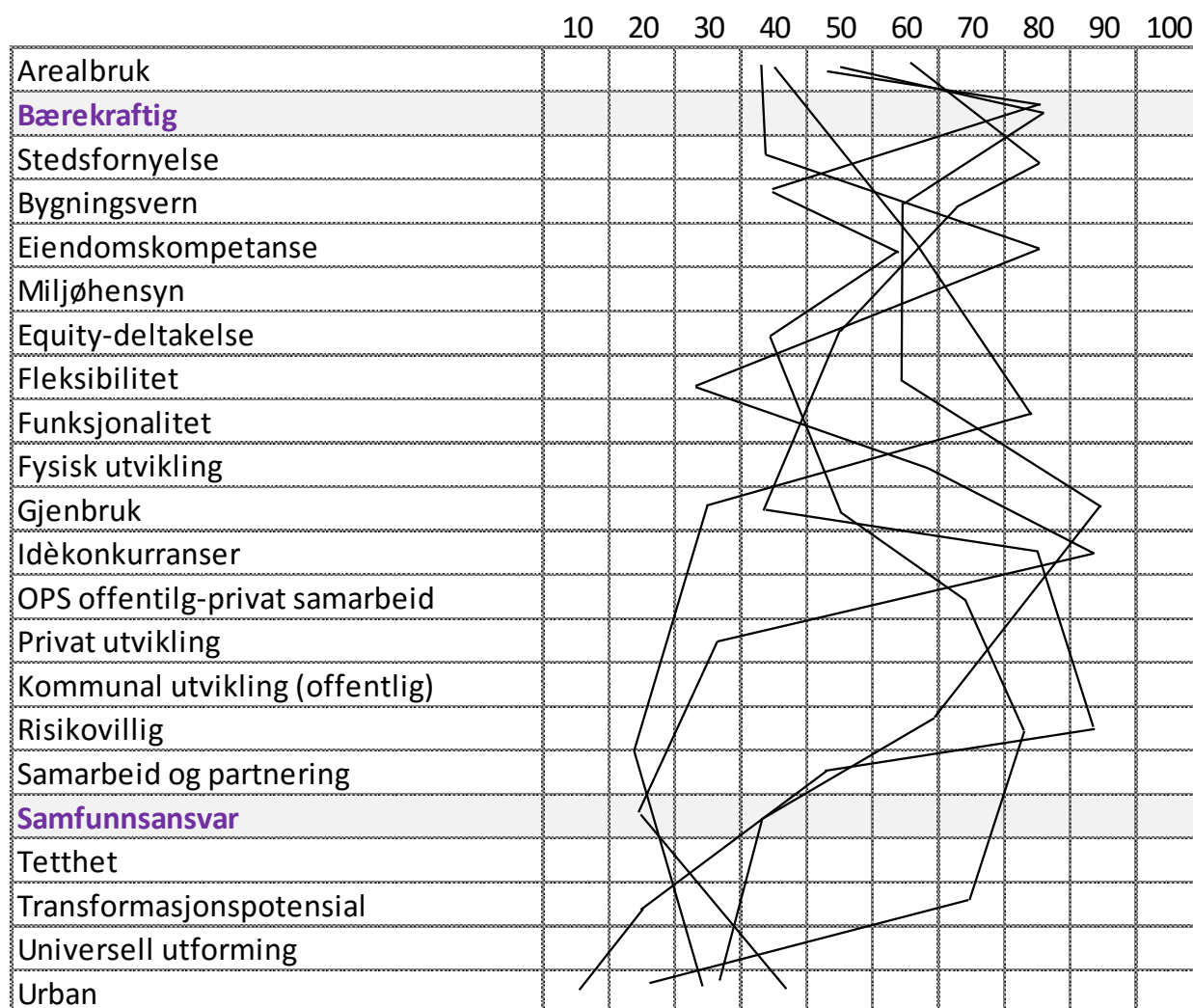
Det ble gjennomført en tilfeldig undersøkelse på stedet Lyngseidet ved et av besøkene i kommunen. 10 ulike personer ble spurt om de kunne besvare følgende påstander ut fra en semantisk miljøbeskrivelse. De fem linjene utgjør i hovedtrekk gjennomsnittet av alle de ti som ble spurt. Momentene i miljøbeskrivelsen er hentet fra Eiendomsfag (2016).

De ti ulike og ukjente personers oppfatning av hvordan de ser sammenhengen mellom utviklingsprosjektene de kjenner til, og på hvilken måte de er enig eller uenig i påstanden om at for eksempel; Hvordan mener en at aktørene eller offentlige myndigheter ivaretar den *bærekraftige* utviklingen fra 0-100. Ser vi at de aller fleste mener at aktørene tar hensyn til *bærekraft* og mener at ivaretagelsen av *bærekraftig* utvikling er ivaretatt. Det er selvsagt et poeng at de som ble spurt hadde noe eller begrenset kjennskap til prosjektene som ble nevnt.

Ett annet moment i miljøbeskrivelsen var *samfunnsansvar*, her ser vi en annen trend, nemlig at de som svarte mente at aktørene ikke er særlig samfunnsopptatt eller tar samfunnsansvar. Avviket mellom det å mene at utviklingsaktørene viser bærekraftig utvikling og at de ikke er tar samfunnsansvar er ikke diskutert i kapittel 5. Men det er interessant å legge merke til som fenomen.

Eiendomsfag som referanse er valgt i denne besvarelsen selv om en kjenner til andre beskrivelser og ord/uttrykk, også innen eiendomsutvikling og forvaltning og ved NTNU.

Semantisk miljøbeskrivelse



Tabell 17: Semantiske miljøbeskrivelse – gjennomsnitt av 10 spurte

Kapittel 5

Drøfting

5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil den innhentede empiri bli diskutert og drøftet ut fra gjeldende problemstilling og forskningsspørsmål, og opp mot den teoretiske forankringen oppgaven har valg om temaet. Problemstillingen som skal forsøkes drøfte under har denne tilnærmingen:

«Hvilket omfang har realiserte- og ikke realiserte utviklingsprosjekter»

Først presenteres matriseinnholdet ut fra utviklingsprosjektenes sortering på *i drift*, videre belyses *avviklede* prosjekter og på tvers av hverandre belyse og besvare forskningsspørsmålene. Diskusjonsdelen er delt inn i tre underkapitler: *Oversikt, prosjektbeskrivelse, økonomi og offentlig-privat samarbeid*, som er strukturen på matrise oppbyggingen.

5.1 Matrisens del - oversikt

Av alle 58 profilerte utviklingsprosjektene som utgjør oppgavens dokumentinnsamling, er det som nevnt i resultatkapitlet 24 prosjekter som er *i drift*. Prosjektene er i all hovedsak aksjeselskaper, med unntak av et par lag/foreninger og ingen selskapsform som har status som *ingen*. Dvs. 41 prosent av alle definerte utviklingsprosjektene er *i drift*.

Det som intervjuobjektene definerer som suksesskriterier for de som er i drift, går mye i retning av at det foreligger godt engasjement, realisme og vilje. Begrepene kan på den ene siden tolkes som utydelig og lite håndfast, med noen abstrakte tanker om hva som ligger til grunn for at prosjektene lykkes.

Denne begrepsbruken er nok for mange utydelig og lite styrende. Ser vi annerledes på det kan det virke som om det å ha realisme i seg, også dreier seg om å ha en realistisk forretningsidé, et realistisk budsjett og mål, samt se realistisk på hvordan inntektene vil genereres til prosjektet.

I følge (Karlsen & Gottschalk, 2008) der livssyklus for prosjektene som er i *gjennomføringsfasen* er i programmeringsfasen med uttesting og prognosering, endringer og kvalitetsperspektiv som viktige forhold å belyse. I den teoretiske konteksten har (Samset et al., (2013) noen betraktninger om hvor prosjektene kan beskrives i et mulighetsrom. Matrisens oppbygging har de samme alternativene i kolonnen mulighetsrommet under overskriften offentlig-privat samarbeid som (Samset et al., 2013).

Vedlegg 5 og metode kapittelet 3.10.1 og 3.10.4. Enten har de 24 prosjektene som har status *i drift* fått betegnelsen *må utvikles* eller så har dem fått *må gjennomføres* som svar fra intervjuobjektene. Til slutt ser vi at når det gjelder samarbeidsformer så mener intervjuobjektene at alle former for samarbeid kan beskrive de ulike prosjektene, se vedlegg 5.

Som svar på forskningsspørsmål om hvordan de enkelte utviklingsprosjektene fordeler seg med tanke på overfor nevnte alternativer, og de alternativer som er definert i kapittel 3 over, har oppgaven kunnet se denne fordelingen tydelig, se kapittel 3 samt vedlegg 5.

Videre kan en antyde at det ikke finnes noen strukturert samarbeidsform mellom de private aktørene og det offentlige slik forskningsspørsmål to henviser til eller hvordan den teoretiske vinklingen i kapittel 2.3 og (Grennes, 2005) sin tilnærming til disse samarbeidsformene.

Ser vi på de prosjektene som har vært avvirket slik resultatkapittel 4.3 beskriver, er vi at det er en tendens til at prosjektene har vært uten selskapsform eller vært definert som *enkeltmannsforetak*. Svar på forskningsspørsmålene her vil være vist i vedlegg 5 siste to modeller. Vi kan ikke se at det på noen måte har vært initiert noe samarbeid fra det offentlige i prosjekter som har status *avviklet*.

Enten er samarbeidet initiert av det private næringsliv, eller så foreligger det ingen samarbeid overhodet, det er det i alt 7 av 15 som er definert som. Er det noen sammenheng mellom alternativene *ingen samarbeid*, møtestruktur *ad-hock* og lite hensyn til *bærekraft*, samt *konflikterende* samarbeidsform (Grennes, 2005).

Ser vi den røde tråden og kjennetegn i prosjekter som er *avviklet* opp imot mulighetsrommet. Her har intervjuobjektene ment at i alt 6 av de 15 som er *avviklet, må utvikles*. Det er en tankevekker i lys av de andre svarene som ligger til grunn for denne analysen.

Intervjuobjektene har vært bevist på at det ikke finnes samarbeid og at det heller ikke finnes noen form for struktur i møtevirksomheten, mange av prosjektene er konflikterende med tanke på samarbeidsformer, men har ikke vært så kritisk til mulighetsrommet (Samset et al., 2013) der de mener at i alt om lag halvparten av prosjektene *må utvikles*. Denne optimismen, men samtidig pessimismen rundt de avviklede prosjektene kan være at intervjuobjektene ser på svarene i kolonnen *suksess /sluttårsak*, der de aller fleste mangler finansieringsplan og noen mangler engasjement og vilje til å kunne fortsette.

Er det slik at intervjuobjektene mener at prosjektene har livets rett, men rammevilkårene og den finansielle løfteevne mangler, og derfor kunne vært realisert dersom noen med kapital og vilje hadde eid prosjektet i stedet. Eller er det slik at de mener de 9 som *må fjernes* eller bør fjernes slik teorien til (Grennes, 2005) og slik funnene i kolonnen mulighetsrommet sier.

Hambrick and Fredrickson (2005) er inne på at det må fem ulike momenter til for at en skal kunne si at en virksomhet har en strategi. For de prosjekter som har vært avviklet har de aller fleste blitt betegnet som *ingen kjent strategi*, og det stemmer med teorien til Hambrick and Fredrickson (2005). I relasjon til den teoretiske forankringen om virksomhetens livssyklus ser vi ut fra funnene at alle de 15 utviklingsprosjektene som er avviklet er i *avslutningsfasen* (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Intervjuobjektene har svart at sju av i alt 58 prosjekter har status som under avvikling, det kan i neste omgang bety at de femten som er avviklet blir til sammen 22, eller viser det seg at alle som er avviklet, under avvikling eller uavklart som utgjør 34 prosjekter og om lag 60 prosent av alle definerte er i realiteten avviklet, bare ikke på dette tidspunktet.

5.2 Matrisens del – prosjektbeskrivelse

I denne delen av funnene er det lagt vekt på å finne ut om det er noen spesiell sluttårsak eller suksess årsak man kan se. I denne delen av matrisens oppbygging, se kapittel 3.10.1 til 3.10.4 og vedlegg 6.

Vi kan svare på forskningsspørsmålene om hvordan utviklingsprosjektene fordeler seg med å diskutere om det kan sees noen fellestrekk eller noen likheter i de ulike svaralternativene.

Svarene som intervjuobjektene har gitt i kolonnen prosjektfase er at 34 prosjekter er i *avslutningsfasen* eller i en *uavklart* fase. Det er det samme som vi fant under forrige oversikt der 34 prosjekter enten var *avviklet*, under *avvikling* eller *uavklart*. Denne kolonnen er også ment som en mulighet til å avsjekka om intervjuobjektene svarer avvikende på omentrent samme spørsmål. Dvs. et prosjekt kan ikke både være i *gjennomføringsfasen*, *i drift*, i *avslutningsfasen* eller *avviklet*. Her har vi en likhet i svarene men i ulike kolonner og med ulik innfallsvinkel.

Det kan videre tyde på at av de prosjekter som har status uavklart så foreligger det noen momenter om reguleringsproblematikk, godkjenninger og plasseringsutfordringer. Disse forholdene kan trolig ordne seg og prosjektet kan gå fra å være i en uavklart fase med status som under avvikling til å havne i en positiv giv, samt rette opp litt av den negative statistikken. I denne fasen er det viktig å inneha de fem momenter som Hambrick and Fredrickson (2005) mener må være oppfylt før en kan kategorisere virksomheten til å være strategisk.

5.3 Matrisens del – økonomi

I denne delen av funnene er vi blank, det er tidligere beskrevet i kapittel 4 på hvilken måte denne oppgaven ikke klarte å fange opp de økonomiske størrelsene slik intensjonen var. Usikkerheten knyttet til intervjuobjektens svar ble avgjørende for at denne delen av besvarelsen blir tatt ut.

5.4 Matrisens del – offentlig- privat samarbeid

Har vi noen holdepunkter som beskriver det private og offentlige samarbeidet? Og kan vi svare på forskningsspørsmålene vi har definert om hvordan det står til med utviklingsprosjektene sett i lys av hvordan de fordeler seg, finnes det strukturert samarbeid mellom det private og det offentlige, hvem tok i så tilfelle initiativet til dette samarbeidet, var det de private som vi trolig kan anta ut fra funnene, der har hele 39 utviklingsprosjekter status som at det er de private som har bedt om samarbeid. Kun 8 prosjekter er det offentlige ansvarlig for å ta initiativ til samarbeid, mens i alt 11 av i alt 58 ikke har ment at det foreligger noen samarbeid overhodet.

Har det noen sammenheng med at av de 39 utviklingsprosjektene som har hatt privat initiativ til samarbeid, også stort sett har hatt en tilsiktet strategi, med noen få unntak der strategien har vært fremvoksende.

Prosjekter med kortsiktige perspektiv er ofte operasjonelle, strategiske prosjekter tar i større grad hensyn til selskapets mål på lengre sikt. I følge Kolltveit et al., (2009) «*veien mot prosjektmål*», som kan bety at det er hvor og hvordan prosjektet må komme til mål som defineres og som hen speiler til læren om et typisk prosjektstrategisk hensyn.

Kolltveit et al., (2009) definerer virksomhetens valgte retning som «*veien mot mål*» og skal bestemme hvor bedriften skal gjøre fremstøt og konkurrere, og på hvilken måte de gjør det, og derfor vil vi kunne diskutere om det foreligger en slik «*veien mot prosjektmål*» nedgravd i strategien til de mange prosjekter som har fått status som at de har en tilsiktet strategi.

I figur 4 i teorikapittelet er Kolltveit et al., (2009) sitt strategiske hierarki beskrevet, og der virksomhetens overordnede strategi ligger på topp, porteføljens strategi i midten mens prosjektets strategi ligger nederst. Vil det si at slik Kolltveit et al., (2009) beskriver det, så må man ta hensyn til at i matrisens kolonne om strategisk perspektiv, så handler det om det laveste nivået slik det strategiske hierarki tilsier at prosjektene er, og ikke et strategisk perspektiv for virksomheten fundamentalt, se figur 4 i kapittel 2.10.

Kapittel 6

Konklusjon

6.0 Konklusjon

Denne oppgaven spurte om realiseringsgraden av utviklingsprosjekter i Lyngen kommune, hvordan disse ulike prosjektene fordeler seg ut fra perspektiver knyttet til eiendomsutvikling og forvaltning. Videre er det spurt om grunnen til realisering og ikke realisering, samt om det har foregått noe strukturert samarbeid mellom det private næringsliv og de offentlige interesser i prosessen med å utvikle eller forsøke å realisere sitt prosjekt.

Basert på den teoretiske forankringen denne oppgaven har belyst, samt anvendt i kapittel 5 der resultatene ble drøftet i lys anvendt teori, og der funnene viser hvordan metodekapitlet 4 er virkemiddel for å kunne svare på disse forskningsspørsmålene:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan fordeler kartlagte utviklingsprosjekter seg ut fra kriterier i eiendomsutviklingfaget?

Forskningsspørsmål 2: Har utviklingsplanene blitt gjennomført etter intensjonen, og hva er hovedgrunnen til at de er realisert, eventuelt forkastet?

Forskningsspørsmål 3: Finnes et strukturert samarbeid mellom det offentlige og det private næringsliv, eventuelt hvem er initiativtaker til samarbeidet.

Forskningsspørsmål 1 har bedt om å svare på hvordan de ulike utviklingsprosjektene har vært fordelt med tanke på matrisens oppbygging der utviklingsprosjektet enten har vært *i drift*, *under avvikling*, *avviklet* eller *uavklart*.

Basert på resultatene i kapittel 4 viser det seg at 41 prosent av alle 58 kartlagte utviklingsprosjekter er *i drift*, mens 26 prosent er *avviklet*.

Videre i *forsknings spørsmål 2* skal oppgaven svare på om utviklingsplanene har blitt gjennomført etter intensjonen og grunnen til suksess eller fiasko. Resultatene har vist at det i all hovedsak dreier seg om realisme, engasjement og finansielle muligheter der prosjektene har vært vellykket, det motsatte har vært svarene for de 60 prosent av prosjektene som enten har status som *avviklet*, *under avvikling* eller *uavklart*, der funnene går i klar retning om at prosjektet manglet realisme, engasjement og finansiell bæreevne.

Til slutt har oppgaven besvart *forsknings spørsmål 3* sitt spørsmål om det kan avdekkes noen form for strukturert samarbeid mellom det private næringsliv og de offentlige interesser, og eventuelt hvem har initiert slikt samarbeid.

Resultatene viser at møtestruktur mellom aktørene i stor grad har vært behovsbestemt. 31 av alle 58 utviklingsprosjektene har vært preget av denne møtefrekvensen. Bare ni prosjekter har gjennomført månedlige møter. I alt 49 av i alt 58 prosjekter har dermed levd under den ustrukturerte paraplyen hva møteaktivitet gjelder, som utgjør en prosentandel på 85 prosent.

Og til slutt i dette kapitlet har resultatene vist at det er de private aktørene som ønsker å samarbeide med det offentlige, nærmere bestemt de private aktørene har initiert samarbeidet, mens det i 8 tilfeller er ment at det offentlige har initiert til samarbeid. Det vil si at i alt 11 utviklingsprosjekter har levd uten samarbeid overhodt.

Basert på forskningsspørsmålene over, den teoretiske tilnærmingen og den måten resultatene er kartlagt, systematisert og drøftet, vil det kunne betraktes om svar på oppgavens hypotese.

6.1 Forslag til videre studier

Med grunnlag i denne studien anbefales det videre undersøkelser:

- Utredning om offentlige støtteordninger knyttet til utviklingsselskapene har innvirkning på gjennomføringsgraden
- Utredning om hvilke økonomiske nøkkeltall som utviklingsprosjektene styres etter
- Studie av kompetanse og kvalitet på planene til de ulike prosjektene, og om det går en rød tråd gjennom de prosjektene som er *i drift*, og de som er *avviklet*.

Kildeliste

Kildeliste

Altinn.no (2016). Organisasjonsformer: Available at: <<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/>>

Amin, A og Thift, N. (red) (1994): *Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford University Press, Oxford.

Artto, K., & Kujala, J. (2008). Project business as a research field. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS, 1(4), 469-497.

Barth, B. (2011). "Kunsten å bygge byer" - tanker omkring by og bærekraft: Nr. 1, pp.22-27

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation, co-creating for a better society*. The policy press. Bristol: University of Bristol.

Brønnøysundregistrene (2016). Finn foretak/ selskap: Available at: Available at: <<https://www.brreg.no>>

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997). *Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders*. 1. RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT, 40(5), 16-28.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002b). *Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do* - II. RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT, 45(6), 43-49.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2006). Portfolio management for new product development. Working Paper No. 13(The Product Development Institute).

Cooper, R.G., Edgett, S.J, Kleinschmidt, E.J., (2002) *Portfolio management for new products*. Second edition. Perseus Publishing Services.

Concept NTNU, 2015. *Mulighetsrommet. En studie om ... - NTNU*. [online] yumpu.com. Available at: <<https://www.yumpu.com/no/document/view/28009113/mulighetsrommet-en-studie-om-concept-ntnu>> [Accessed 7 Dec. 2015].

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2015. *Difi utvikler offentlig sektor - Direktoratets rolle i statens styring av kommunene. sluttrapport*. [online] Difi.no. Available at: <<https://www.difi.no/rapport/2013/12/direktoratens-rolle-i-statens-styring-av-kommunene-sluttrapport>>.

- Elvenes, B. O., (1987). *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring: en sammenlignende undersøkelse i 4 organisasjoner som gjennomfører store prosjekt*. Trondheim.
- Fellows, R. and Liu, A., 2003. *Research Methods for Construction*. Oxford UK: Blackwell Science Ltd.
- Fløysand, A., og Lindkvist, K.B. (2000): Fishery communities in change. Paper presentert på "The third European Urban and Regional Studies Conference", Voss, september 2000
- Fiskeridepartementet, N., 2006. *St.meld. nr. 15 (2004-2005)*. [Stortingsmelding] 050001-040003. Available at: <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-15-2004-2005/id406201/>> [Accessed 6 Dec. 2015].
- Fossen, C., 2015. *Forskningsprogrammet Concept*. [online] Available at: <<http://www.ntnu.no/concept/>> [Accessed 13 Oct. 2015].
- Granovetter, M. (1992): Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. *Acta Sociologica*, vol. 35 (3-11)
- Grenness, C.E., (2005). *Ledelse og kommunikasjon - Psykologisk institutt, UiO*. Universitetsforlaget.
- Halvorsen, K., 2008. *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.
- Hambrick, D. C. and Fredrickson J. W. (1993-2005). *The Academy of Management Executive* Vol. 19, No. 4, Classic Articles from AME (Nov., 2005), pp. 51-62
Published by: Academy of Management. <http://www.jstor.org/stable/4166205>
- Hansen, J.C. og Selstad, T. (1999): *Regional omstilling. Strukturbestemt eller styrbar*. Universitetsforlaget.
- Hodge Graeme A., 2012. *Governance- International Handbook on Public- Private Partnerships*.
- Isaksen, A. (2000): *Kunnskapsaktører i teorien om regionale innovasjonssystemer*. I: Gammelsæther, H. (red): *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Tapir, Trondheim.
- Jacobsen, D.I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2 utgave*. Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, S-E. (1998): *Lokale konsentrasjoner i norsk fiskeindustri. En studie av firkeindustrien på Ellingsøy og i Herøy*. SNF-rapport 58/98.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. and Christoffersen, L., 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4th ed. Abstrakt Forlag.
- Karlos, A. A., & Kim, W. (2005). **What is project business?** [Article]. *International Journal of Project Management*, 23, 343-353. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.03.005

Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforl.

Knarvik, K.H.M. og Orvedal, L. (1997): *prinsipielle drøftinger av næringsklynger*. SNF- rapport 15/97.

Knutson, J. (2001). *Project management for business professionals: a comprehensive guide*. New York: John Wiley.

Kolltveit, B.J., Lereim, J. and Reve, T., 2009. *"Prosjekt - strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. 3rd ed. Oslo: Universitetsforlaget.

Kolltveit, B.J., Lerheim, J. og Reve, T. (2009) *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget

KPMG, 2009. *Kartlegging og utredning av former for offentlig privat samarbeid*. [online] Available at: <<http://www.kpmg.com/no/nb/sider/default.aspx>> [Accessed 6 Dec. 2015].

Kristoffersen, Ø.R., August E Røsnes and Senter for eiendomsfag, 2009. *Eiendomsutvikling i tidlig fase : erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*. Senter for eiendomsfag.

Krugman, P. (1991): *Geography and trade*. MIT Press, Cambridge

Krugman, P. (1996): *The self-organizing economy*. Blackwell.

Larsen, A., 2007. *En enklere metode - Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Leikvam, G. and Olsson, N., 2014. *Eiendomsutvikling*. Fagbokforlaget.

Lyngen kommune, 2015. *Flytte til Lyngen ?*. [online] Lyngen Kommune.no. Available at: <<http://lyngen.kommune.no/flytte-til-lyngen.349530.no.html>> [Accessed 15 Oct. 2015].

Medalen, T., Jensen, R.H., Garnåsjordet P.A., Røsnes, A.E., Skjefstad, T.E. & Tellefsen, U. (2000). *Forhandlinger i fysisk planlegging*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Miljøverndepartementet, (2016). *Kommuneplanens arealdel*. Utarbeiding og innhold, veileder. Oslo.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International,

Morgan, K. (1997): *The learning region: Institutions, innovations and regional renewal*. *Regional Studies*, vol.35 (491-503).

Hemel Hempstead/Englewood Cliffs, NJ.

NTNU, Trondheim, 2015. *Kompendium - i emnet AAR4873 teori og metoder, fakultet for arkitektur og billedkunst, institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning.*

Olsson, N., 2011. *Praktisk rapportskrivning*. Tapir akademisk forlag.

Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantages*. Free Press, New York.

Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. Macmillan Press, London.

Porter, M.E. (2000): Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*.

Purehelp.no, (2016). Firmsøk. Available at: <<https://www.purehelp.no>>

Reijneiders, J.J.A.M., 1994. *Organization of public-private partnership projects. The timely prevention of pitfalls*. In *International Journal of Project Management*, vol. 12, nr. 3.

Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir akademisk forl.

Senter for eiendomsfag (2016). *Eiendomsbransjens kompetansesenter. Ord og uttrykk*. Available at: <https://www.eiendomsfag.no/ord_uttrykk/>

Samset, K., 2014. *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. 2. utg. ed. Fagbokforlaget.

Samset, K., Andersen, B. and Austeng, K., 2013. *Mulighetsrommet : en studie om konseptutredninger og konseptvalg*. Concept rapport (trykt utg.). Concept-programmet.

Statistisk Sentralbyrå, 2015. *Plankrav vektlegges mer ved høring av arealplaner*. [online] ssb.no. Available at: <<http://www.ssb.no/natur-og-miljo/statistikker/fysplan/aar/2015-06-30>> [Accessed 7 Dec. 2015].

Visit-Lyngenfjord, 2015. *Aktiviteter i Lyngen året rundt*. [online] Available at: <<http://www.visit-lyngenfjord.com/?id=709294550>> [Accessed 15 Oct. 2015]

WordCloud, 2015. *oddh - Word cloud - WordItOut*. [online] Available at: <<http://worditout.com/word-cloud/1322056/private/91d6abc41c1246d87167c553568da2e7>> [Accessed 10 Dec. 2015].

Aarsæther, N. and Suopajarvi, L. (2004). *Innovations and Institutions in the North. I Innovations in the Nordic Periphery*. Ed. Aarsæther, N. Stockholm: Nordregio 2004

Asheim, B.T. og Isaksen, A. (1997): *Localisation, agglomeration and innovation: Towards regional innovation system in Norway*.

Vedlegg

Vedlegg 1

Oversikt

Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016

Prosjektbeskriv

Økonomi

Off-Privat

Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3,4}	Formål	Eierform ¹⁻⁴	Årsverk ⁵⁻¹¹	Initiert år	Status ⁵⁻¹¹
1	European Business Scholl	Trainingcamp I Fasdalen	Aksjeselskap (AS)	10	1995	Avviklet
2	Hotell og konferansesenter	Moderne Hotell og konferansesenter	Aksjeselskap (AS)	1	2004	Uavklart
3	European Cruise Service	Cruise anløp på Lyngseidet	Aksjeselskap (AS)	0	2005	I drift
4	Gårdsslakteri	Slakteri	Enkeltmannsforetak	0	2004	Avviklet
5	Hyttegjeng	Hytteby ved Jægervatnet	Ingen	0	2005	Uavklart
6	Jan Baalsrud, National Geographic	Film «på rømmen fra tyskerne»	Aksjeselskap (AS)	3	2005	I drift
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Goalsevarre.	Enkeltmannsforetak	0	2006	Avviklet
8	Jægervatnet gård	Diverse	Ingen	0	19XX	Avviklet
9	Solhov Barnehage	Barnehage	Aksjeselskap (AS)	10	2011	I drift
10	Innovasjon Ytre Lyngen	Bistå nyetablerte bedrifter i etableringsfasen	Aksjeselskap (AS)	1	2009	Under avvikling
11	Lyngen kommune	«typisk turiststed»	Ingen	1	2010	I drift
12	Industriforum Furuflaten	Regulert et tomteområde til industriformål	Aksjeselskap (AS)	2	2011	I drift
13	Furuflaten Næringspark	4500 kvm. Næringsparkområde	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Uavklart
14	Alpelandsby	Lyngseidet sentrum skal bli «Alpelandsbyen ved havet».	Aksjeselskap (AS)	1	2012	I drift
15	Rådhuset	Leie eller eie	Aksjeselskap (AS)	1	2011	I drift
16	Kommunehuset (gamle)	Transformasjonspotensial for den sentrale industritomt	Aksjeselskap (AS)	0	2013	Uavklart
17	Vandrehjem	Vandrehjem med 50 rom sentralt på Lyngseidet.	Ingen	0	2013	Uavklart
18	Lyngen Rocker	Festival	Forening/lag/innretning	1	2013	I drift
19	Huang Nubo "Seljevika" (Kineser)	Zhongkun Group utvikler lukseriøse hytter til turister	Ingen	1	20XX	Avviklet
20	Huang Nubo "Nord-Lenangen" (Kineser)	3500 mål av lyngsalpene selges til kina	Ingen	1	2015	Avviklet
21	Grunderprogram	Utvikling i Lyngen	Ingen	1	20XX	I drift
22	Merkevare	Merkevarebygging	Ingen	0	20XX	Under avvikling
23	Polybait, Furuflaten	Produsjon av kunstig fiskeagn	Aksjeselskap (AS)	0	20XX	Uavklart
24	Tomtemangel	Hindrer bosetting	Ingen	1	2007	I drift
25	Småkraftverk Tyttebærvika, Småkraftverk	Småkraftverk i Tyttebærvika	Aksjeselskap (AS)	1	2007	I drift
26	Lyngenfjord Utvikling SUS	Næringselskap	Enkeltmannsforetak	0	2010	Uavklart
27	Arctic Alps	Turistanlegg ved Goalsevarre	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Uavklart
28	Solhov folkehøyskole	Gjennåpning av folkehøyskolen	Enkeltmannsforetak	0	2002	Uavklart
29	Toppturskole	Videregående utdanner fjellguider ved toppturutdanning	Ingen	0	2013	Avviklet
30	Samisk Camp	Camp Galajenka for helårsopplevelser	Ingen	0	2011	Avviklet
31	Reiselivsplan Lyngenregionen	Samarbeid mellom Lyngen, kåfjord og Storfjord.	Aksjeselskap (AS)	2	2011	I drift
32	Lerøy Aurora	Oppdrettsanlegg Ullsfjorden	Aksjeselskap (AS)	0	20XX	Uavklart
33	Turistpass	Innføring av skatt for turister	Ingen	0	2012	Under avvikling
34	Kommunehuset	Næringshage i 3 etg. På kommunehuset (Rådhuset)	Aksjeselskap (AS)	0	2012	Under avvikling
35	Helisking	Helikopter- turisme til Rottenvikfjellet	Aksjeselskap (AS)	0	2014	Avviklet
36	Parakneset «Gartneritomt»	Tøllefsen Båt ønsker bygging av ny båtproduksjonsbedrift	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Avviklet
37	Liv i Lyngen	Få ungdommen hjem	Ingen	1	2014	I drift
38	Verning av Lyngenthalvøya	Vernehysteri	Ingen	0	1996	Uavklart
39	Ungdom i nettverk	Styrke lokalsamfunn med egenaktivitet, samarbeid og nettverk	Forening/lag/innretning	0	2004	Under avvikling
40	Lyngen forskningsstiftelse MIT	Kunnskap og utvikling gjennom MIT FabLab	Aksjeselskap (AS)	1	2004	I drift
41	Lyngen kommune	Etablererveiledning, nettverk og finansiering (startstipend)	Ingen	0	2014	Under avvikling
42	Bygdekompasset Lyngen	Program om bedriftsutvikling for norske gårdsbruk og selskaper	Ingen	0	2005	Under avvikling
43	Arctic Plast	Ake- og vannbrett produsent	Aksjeselskap (AS)	1	2007	I drift
44	FabLab Technology	Produsere bredbåndsanntenner	Aksjeselskap (AS)	0	2008	Avviklet
45	Bygg Consult	Byggetekniske systemtjenester i form av generell rådgivning	Aksjeselskap (AS)	2	2011	I drift
46	Kildevann fra Tyttebærvika	Kildevann	Enkeltmannsforetak	0	2004	Avviklet
47	Hurtigbåt anløp Nord-Lenangen	Hurtigbåt mellom Tromsø- Nord-Lenangen - Skjervøy	Ingen	0	1998	Uavklart
48	NTG	Toppidrettsgymnas	Ingen	0	1998	Avviklet
49	Gondolbane	Gondolbane til Goalsevarre og Rørnestinden	Ingen	0	2001	Avviklet
50	Gartneri	Gartneri på Lenangøra	Enkeltmannsforetak	0	2005	Avviklet
51	Magnus Johansen	Hyttefelt i Nord-Lenangen	Aksjeselskap (AS)	1	2005	I drift
52	Lyngen Rock og Reker	Festival	Forening/lag/innretning	2	20XX	I drift
53	Lyngen Servicesenter	Kommunalt selskap formål bidra til realisere næringsbygging	Aksjeselskap (AS)	1	1985	I drift
54	Aurora spirit	Destilering, rektifisering og blandig av sprit for salg	Aksjeselskap (AS)	2	2013	I drift
55	Jensen autotest	Komponent i forstillingen til biler.	Aksjeselskap (AS)	2	2013	I drift
56	Fly Viking	Flyselskap	Aksjeselskap (AS)	2	2015	I drift
57	Sørheim brygger	Leilighetskompleks, bar	Aksjeselskap (AS)	2	2004	I drift
58	Visit - lyngenfjord.com	Booking og tilrettelegging for reiselivet	Aksjeselskap (AS)	1	2013	I drift

Vedlegg 2

Prosjektbeskrivelse		Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016		Oversikt	Økonomi	Off-Privat samarbeid	
Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3,4}	Formål	Prosjektfase ⁵⁻¹¹	Start år	Slutt år	Suksess / Sluttårsak	Prosjektstatus 2016 ⁶⁻¹¹
1	European Business Scholl	Trainingcamp I Fastdalen	Avslutningsfase	1990	1993	Initiativet ble borte	Avviklet
2	Hotell og konferansesenter	Moderne Hotell og konferansesenter	Uavklart	2004	2007	Manglende vilje og engasjement	Uavklart
3	European Cruise Service	Cruise anløp på Lyngseidet	Gjennomføringsfase	2013	2016	Realisme	Pågår
4	Gårdsslakteri	Slakteri	Avslutningsfase	2004	2005	Finansieringsplan negativ	Avviklet
5	Hyttegrend	Hytteby ved Jægervatnet	Uavklart	2005	2016	Manglende regulering og finansiering	Ingen avklaring
6	Jan Baalsrud, National Geographic	Film «på rømmen fra tyskerne»	Gjennomføringsfase	2005	2016	Historisk perspektiv	Pågår
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Goalsevarre.	Avslutningsfase	2006	2015	Manglende regulering og finansiering	Ingen avklaring
8	Jægervatnet gård	Diverse	Avslutningsfase	19XX	2016	Menglende finansiering	Ingen avklaring
9	Solhov Barnehage	Barnehage	Gjennomføringsfase	2011	2016	God idé og gode lokaliteter	Pågår
10	Innovasjon Ytre Lyngen	Bistå nyetablerte bedrifter i etableringsfasen	Avslutningsfase	2009	2012	Offentlige midler tok slutt	Avviklet
11	Lyngen kommune	«typisk turiststed»	Gjennomføringsfase	2010	2016	God idé	Pågår
12	Industriforum Furuflaten	Regulert et tomtområde til industriformål	Gjennomføringsfase	2011	2016	Behov og realisme	Pågår
13	Furuflaten Næringspark	4500 kvm. Næringsparkområde	Uavklart	2011	2015	Regulering og etterspørselsproblematikk	Uavklart
14	Alpelandsby	Lyngseidet sentrum skal bli «Alpelandsbyen ved havet».	Gjennomføringsfase	2012	2016	Optimisme	Pågår
15	Rådhuset	Leie eller eie	Gjennomføringsfase	2011	2016	Vilje til erverv	Pågår
16	Kommunehuset (gamle)	Transformasjonspotensial for den sentrale industritomten	Uavklart	2013	2016	Manglende etterspørsel	Ingen avklaring
17	Vandrehjem	Vandrehjem med 50 rom sentralt på Lyngseidet.	Uavklart	2013	2016	Manglende vilje og engasjement	Ingen avklaring
18	Lyngen Rocker	Festival	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement og vilje	Pågår
19	Huang Nubo "Sejevika" (Kineser)	Zhongkun Group utvikler lukrøse hytter til turister	Avslutningsfase	20XX	20XX	Manglende vilje og engasjement	Avviklet
20	Huang Nubo "Nord-Lenangen" (Kineser)	3500 mål av lyngsalpene selges til kina	Avslutningsfase	2015	2015	Manglende vilje og engasjement	Avviklet
21	Grunderprogram	Utvikling i Lyngen	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement og vilje	Pågår
22	Merkevarer	Merkevarerbygging	Avslutningsfase	2013	2014	Initiativet ble borte	Avviklet
23	Polybait, Furuflaten	Produksjon av kunstig fiskeag	Uavklart	2013	2016	Finansieringsplan negativ	Ingen avklaring
24	Tomtemangel	Hindrer bosetting	Gjennomføringsfase	2007	2016	Realisme og nødvendighet	Pågår
25	Småkraftverk Tyttebærvika, Småkraftverk AS	Småkraftverk i Tyttebærvika	Gjennomføringsfase	2007	2016	Realisme og gode forhold	Pågår
26	Lyngenfjord Utvikling SUS	Næringssselskap	Uavklart	2010	2010	Finansieringsplan negativ	Ingen avklaring
27	Arctic Alps	Turistanlegg ved Goalsevarre	Uavklart	2011	2013	Finansieringsplan negativ	Avviklet
28	Solhov folkehøyskole	Gjennåpning av folkehøyskolen	Uavklart	2002	2013	Etterspørsel uvist	Ingen avklaring
29	Toppturskole	Videregående utdanner fjellguider ved toppturutdanning.	Avslutningsfase	2013	2015	Realismen manglet	Avviklet
30	Samisk Camp	Camp Galajenka for helårsopplevelser	Avslutningsfase	2011	2015	Regulering og finansieringsproblemer	Ingen avklaring
31	Reiselivsplan Lyngenregionen	Samarbeid mellom Lyngen, kåfjord og Storfjord.	Gjennomføringsfase	2011	2016	God tanke	Pågår
32	Lerøy Aurora	Oppdrettsanlegg Ullsfjorden	Uavklart	2015	2015	Regulering og plasseringsutfordringer	Ingen avklaring
33	Turistpass	Innføring av skatt for turister	Avslutningsfase	2012	2016	Vilje og initiativ	Ingen avklaring
34	Kommunehuset	Næringshage i 3 etg. På kommunehuset (Rådhuset)	Avslutningsfase	2012	2014	Initiativet ble borte	Avviklet
35	Helisking	Helikopter- turisme til Rottenvikfjellet	Avslutningsfase	2014	2015	Nødvendig godkjenning manglet	Avviklet
36	Parakneset «Gartneritomta»	Tøllefsen Båt ønsker bygging av ny båtproduksjonsbedrift	Avslutningsfase	2011	2015	Initiativet ble borte	Avviklet
37	Liv i Lyngen	Få ungdommen hjem	Gjennomføringsfase	2014	2016	Vilje og initiativ	Ingen avklaring
38	Verning av Lyngenhavvøya	Vernehysteri	Uavklart	1996	2002	Reguleringsproblematikk	Uavklart
39	Ungdom i nettverk	Styrke lokalsamfunn med egenaktivitet, samarbeid og netbygging	Avslutningsfase	2004	2015	Vilje og initiativ	Ingen avklaring
40	Lyngen forskningsstiftelse MIT	Kunnskap og utvikling gjennom MIT FabLab	Gjennomføringsfase	2004	2016	Engasjement og vilje	Pågår
41	Lyngen kommune	Etablererveiledning, nettverk og finansiering (startstipendordning).	Avslutningsfase	2014	2015	Vilje og engasjement	Ingen avklaring
42	Bygdekompasset Lyngen	Program om bedriftsutvikling for norske gårdsbruk og småbedrifter	Avslutningsfase	2005	2007	Nødvendig godkjenning manglet	Avviklet
43	Arctic Plast	Ake- og vannbrett produsent	Gjennomføringsfase	2007	2016	Gode forhold for samproduksjon	Pågår
44	FabLab Technology	Produsere bredbåndsentenner	Avslutningsfase	2008	2010	Finansieringsplan negativ	Avviklet
45	Bygg Consult	Byggetekniske systemtjenester i form av generell rådgivning.	Gjennomføringsfase	2011	2016	Behov for lokal bedrift	Pågår
46	Kildevann fra Tyttebærvika	Kildevann	Avslutningsfase	2004	2005	Finansieringsplan negativ	Avviklet
47	Hurtigbåtanløp Nord-Lenangen	Hurtigbåt mellom Tromsø- Nord-Lenangen - Skjervøy	Uavklart	1998	2015	Behovsprøvet	Uavklart
48	NTG	Toppidrettsgymnas	Avslutningsfase	1998	1999	Manglende vilje og engasjement	Avviklet
49	Gondolbane	Gondolbane til Goalsevarre og Rørnestinden	Avslutningsfase	2001	2002	Finansieringsplan negativ	Avviklet
50	Gartneri	Gartneri på Lenangsvøra	Avslutningsfase	2005	2006	Finansieringsplan negativ	Avviklet
51	Magnus Johansen	Hyttefelt i Nord-Lenangen	Gjennomføringsfase	2005	2016	Behov for tomter i ytre Lyngen	Pågår
52	Lyngen Rock og Reker	Festival	Gjennomføringsfase	20XX	2016	Unikt konsept	Pågår
53	Lyngen Servicesenter	Kommunalt selskap formål bidra til realisere næringsbygg til	Gjennomføringsfase	1985	2016	Nødvendig i privat regi	Pågår
54	Aurora spirit	Destilering, rektifisering og blandig av sprit for salg	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
55	Jensen autotest	Komponent i forstillingen til biler.	Gjennomføringsfase	2013	2016	Vilje og engasjement	Pågår
56	Fly Viking	Flyselskap	Gjennomføringsfase	2015	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
57	Sørheim brygger	Leilighetskompleks, bar	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
58	Visit - lyngenfjord.com	Booking og tilrettelegging for reiselivet	Gjennomføringsfase	2015	2016	God idé og realistisk	Pågår

Vedlegg 4

Offentlig - Privat samarbeid

				Oversikt		Prosjektbeskrivelse		Økonomi
Nr.	Offentlig- Privat initiert	Møtestruktur	Samarbeidsformer ¹	Mulighetsrommet ²	Bærekraft - Hensyn	Strategisk perspektiv	Andre kommentarer	
1	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må fjernes	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
2	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
3	Privat	Månedlig	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
4	Privat	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Fremvoksende strategi		
5	Privat	Ad-hock	Distributive- konflikterende	Bør fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
6	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
7	Privat	Ad-hock	Distributive- konflikterende	Bør fjernes	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
8	Privat	Ad-hock	Distributive- konflikterende	Bør fjernes	Uten betydning	Ingen kjent strategi		
9	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
10	Offentlig	Månedlig	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
11	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Fremvoksende strategi		
12	Privat	Månedlig	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi		
13	Privat	Månedlig	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi		
14	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Hensyn	Tilsiktet strategi		
15	Offentlig	Månedlig	Distributive- konflikterende	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
16	Offentlig	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
17	Privat	Ad-hock	Integrative- komplementære	Bør fjernes	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
18	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
19	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
20	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
21	Privat	Ad-hock	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Hensyn	Fremvoksende strategi		
22	Privat	Ad-hock	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
23	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
24	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi		
25	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
26	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
27	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
28	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Bør fjernes	Uten betydning	Ingen kjent strategi		
29	Ingen samarbeid	Ad-hock	Kongruente- sammenfaller	Bør fjernes	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
30	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
31	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
32	Privat	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
33	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Uten betydning	Ingen kjent strategi		
34	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
35	Privat	Ad-hock	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
36	Privat	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
37	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Uten betydning	Ingen kjent strategi		
38	Offentlig	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi		
39	Ingen samarbeid	Ad-hock	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Hensyn	Ingen kjent strategi		
40	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
41	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Hensyn	Fremvoksende strategi		
42	Privat	Ad-hock	Kongruente- sammenfaller	Må utvikles	Hensyn	Ingen kjent strategi		
43	Ingen samarbeid	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Ingen kjent strategi		
44	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Bør fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
45	Ingen samarbeid	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Fremvoksende strategi		
46	Ingen samarbeid	Ad-hock	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
47	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi		
48	Ingen samarbeid	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi		
49	Privat	Ad-hock	Distributive- konflikterende	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsiktet strategi		
50	Ingen samarbeid	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må utvikles	Hensyn	Ingen kjent strategi		
51	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
52	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
53	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
54	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
55	Privat	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsiktet strategi		
56	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
57	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsiktet strategi		
58	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammenfaller	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsiktet strategi		

Prosjektbeskrivelse		Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016		Oversikt	Økonomi	Off-Privat samarbeid	
Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Prosjektfase ⁴⁻¹⁰	Startår	Sluttår	Suksess / Sluttsak	Prosjektstatus 2016 ¹¹⁻¹⁰
3	European Cruise Service	Cruise anløp på Lyngseidet	Gjennomføringsfase	2013	2016	Realisme	Pågår
6	Jan Baalsrud, National Geographic	Film «på tømmen fra tyskerne»	Gjennomføringsfase	2005	2016	Historisk perspektiv	Pågår
9	Solhov/Barnehage	Barnehage	Gjennomføringsfase	2011	2016	God idé og gode lokaltreter	Pågår
11	Lyngen kommune	«typisk turiststed»	Gjennomføringsfase	2010	2016	God idé	Pågår
12	Industriforum Furufjåten	Regulert et tomtområde til industriformål	Gjennomføringsfase	2011	2016	Behov og realisme	Pågår
14	Alpelandsby	Lyngseidet sentrum skal bli «Alpelandsbyen ved havet».	Gjennomføringsfase	2012	2016	Optimisme	Pågår
15	Rådhuset	Leie eller eie	Gjennomføringsfase	2011	2016	Vilje til erverv	Pågår
18	Lyngen Rocker	Festival	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement og vilje	Pågår
21	Grundeprogram	Utvikling i Lyngen	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement og vilje	Pågår
24	Tomtemangel	Hindrer bosetting	Gjennomføringsfase	2007	2016	Realisme og nødvendighet	Pågår
25	Småkraftverk Tyttebærвика, Småkraftverk AS	Småkraftverk i Tyttebærвика	Gjennomføringsfase	2007	2016	Realisme og gode forhold	Pågår
31	Reiselvsplan Lyngenregionen	Samarbeid mellom Lyngen, kåfjord og Storffjord.	Gjennomføringsfase	2011	2016	God tanke	Pågår
37	Liv i Lyngen	Få ungdommen hjem	Gjennomføringsfase	2014	2016	Vilje og initiativ	Ingen avklaring
40	Lyngen forskningsstiftelse MIT	Kunnskap og utvikling gjennom MIT FabLab	Gjennomføringsfase	2004	2016	Engasjement og vilje	Pågår
43	Arctic Plast	Ake- og vannbrett produsent	Gjennomføringsfase	2007	2016	Gode forhold for samproduksjon	Pågår
45	Bygg Consult	Byggetekniske systemtjenester i form av generell rådgivning,	Gjennomføringsfase	2011	2016	Behov for lokal bedrift	Pågår
51	Magnus Johansen	Hyttefelt i Nord-Lenangen	Gjennomføringsfase	2005	2016	Behov for tomter i lyre Lyngen	Pågår
52	Lyngen Rock og Reker	Festival	Gjennomføringsfase	20XX	2016	Unikt konsept	Pågår
53	Lyngen Servicesenter	Kommunalt selskap formål bidra til realiserer næringsbygg til	Gjennomføringsfase	1985	2016	Nødvendig i privat regi	Pågår
54	Aurora spirit	Destilering, rektifisering og blandig av sprit for salg	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
55	Jensen autotest	Komponent i forstillingen til biler.	Gjennomføringsfase	2013	2016	Vilje og engasjement	Pågår
56	Fly Viking	Flyelskap	Gjennomføringsfase	2015	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
57	Sørheim brygger	Leilighetskompleks, bar	Gjennomføringsfase	2013	2016	Engasjement, kompetanse og optimisme	Pågår
58	Visit - lyngenfjord.com	Booking og tilrettelegging for reiselvet	Gjennomføringsfase	2015	2016	God idé og realistisk	Pågår

Offentlig - Privat samarbeid

Nr.	Offentlig- Privat inititert	Møtestruktur	Samarbeidsformer ¹	Mulighetsrommet ²	Bærekraft - Hensyn	Strategisk perspektiv	Andre kommentarer
3	Privat	Månedlig	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	Gjæver
6	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	
9	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	Kavringen
11	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Fremvoksende strategi	Gjæver
12	Privat	Månedlig	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi	
14	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Hensyn	Tilsktet strategi	
15	Offentlig	Månedlig	Distributive- konfliktterende	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	Gjæver
18	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsktet strategi	
21	Privat	Ad-hock	Kongruente- sammentfallende	Må utvikles	Hensyn	Tilsktet strategi	Ungdomsarangement
24	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Hensyn	Fremvoksende strategi	
25	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Tilsktet strategi	
31	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
37	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Uten betydning	Ingen kjent strategi	
40	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Tilsktet strategi	
43	Ingen samarbeid	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Ingen kjent strategi	Furufiaten
45	Ingen samarbeid	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Fremvoksende strategi	
51	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	
52	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsktet strategi	
53	Offentlig	Månedlig	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	
54	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	
55	Privat	Ad-hock	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsktet strategi	
56	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	Gjæver
57	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må gjennomføres	Hensyn	Tilsktet strategi	
58	Privat	Behovsbestemt	Kongruente- sammentfallende	Må gjennomføres	Uten betydning	Tilsktet strategi	

Økonomi
Prosjektbeskrivelse
Oversikt

Prosjektbeskrivelse

Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016

Økonomi

Off-Privet sa

Oversikt

Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Prosjektfase4-10	Start år	Slutt år	Suksess / Sluttårsak
1	European Business Scholl	Trainingcamp I Fastdalen	Avslutningsfase	1990	1993	Initiativet ble borte
4	Gårdslakteri	Slakteri	Avslutningsfase	2004	2005	Finansierungsplan negativ
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Goalsevarre.	Avslutningsfase	2006	2015	Manglende regulering og finansiering
8	Jægervatnet gård	Diverse	Avslutningsfase	19XX	2016	Menglende finansiering
19	Huang Nubo "Seljevika" (Kineser)	Zhongkun Group utvikler lukseriøse lytter til turister	Avslutningsfase	20XX	20XX	Manglende vilje og engasjement
20	Huang Nubo "Nord-Lenangen" (Kineser)	3500 mål av lyngsalpene selges til kina	Avslutningsfase	2015	2015	Manglende vilje og engasjement
29	Toppturskole	Videregående utdanner felguider ved toppturnutdanning.	Avslutningsfase	2013	2015	Realismen manglet
30	Samisk Camp	Camp Galajenka for helårsopplevelser	Avslutningsfase	2011	2015	Regulering og finansierungsproblemer
35	Heliskiing	Helikopter- turisme til Rottevikfjellet	Avslutningsfase	2014	2015	Nødvendig godkjenning manglet
36	Parakneset «Gartneritomta»	Tøllefsen Båt ønsker bygging av ny båtproduksjonsbedrift	Avslutningsfase	2011	2015	Initiativet ble borte
44	FabLab Technology	Produsere bredbåndsantermer	Avslutningsfase	2008	2010	Finansierungsplan negativ
46	Kildevann fra Tyttebærvika	Kildevann	Avslutningsfase	2004	2005	Finansierungsplan negativ
48	NTG	Toppidrettsgymnas	Avslutningsfase	1998	1999	Manglende vilje og engasjement
49	Gondolbane	Gondolbane til Goalsevarre og Rørmestinden	Avslutningsfase	2001	2002	Finansierungsplan negativ
50	Gartneri	Gartneri på Lenangøra	Avslutningsfase	2005	2006	Finansierungsplan negativ

Offentlig - Privat samarbeid

		Oversikt		Prosjektbeskrivelse		Økonomi	
Nr.	Offentlig- Privat initiert	Møtestruktur	Samarbeidsformer ¹	Mulighetsrommet ²	Bærekraft - Hensyn	Strategisk perspektiv	Andre kommentarer
1	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må fjernes	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	Klersi
4	Privat	Ad-hook	Integrative- komplementære	Må utvikles	Uten betydning	Fremvoksende strategi	
7	Privat	Ad-hook	Distributive- konflikterende	Bør fjernes	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
8	Privat	Ad-hook	Distributive- konflikterende	Bør fjernes	Uten betydning	Ingen kjent strategi	
19	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	Gjæver
20	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	
29	Ingen samarbeid	Ad-hook	Kongruente- sammentfallende	Bør fjernes	Ikke hensyn	Tilsett strategi	
30	Privat	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsett strategi	
35	Privat	Ad-hook	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Tilsett strategi	Gjæver
36	Privat	Behovsbestemt	Distributive- konflikterende	Må utvikles	Ikke hensyn	Fremvoksende strategi	
44	Ingen samarbeid	Behovsbestemt	Integrative- komplementære	Bør fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	
46	Ingen samarbeid	Ad-hook	Distributive- konflikterende	Må fjernes	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	
48	Ingen samarbeid	Ad-hook	Integrative- komplementære	Må utvikles	Ikke hensyn	Ingen kjent strategi	Borealis
49	Privat	Ad-hook	Distributive- konflikterende	Må utvikles	Ikke hensyn	Tilsett strategi	Arctic alps
50	Ingen samarbeid	Ad-hook	Integrative- komplementære	Må utvikles	Hensyn	Ingen kjent strategi	

Oversikt

Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016

Prosjektbeskriv Økonomi Off-Privat

Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3,4}	Formål	Eierform ¹⁻⁴	Årsverk ⁵⁻¹¹	Initiert år	Status ⁵⁻¹¹
1	European Business Scholl	Trainingcamp i Fastdalen	Aksjeselskap (AS)	10	1995	Avviklet
2	Hotell og konferansesenter	Moderne Hotell og konferansesenter	Aksjeselskap (AS)	1	2004	Uavklart
4	Gårdsslakteri	Slakteri	Enkeltmannsforetak	0	2004	Avviklet
5	Hyttegend	Hytteby ved Jægervatnet	Ingen	0	2005	Uavklart
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Goalsevarre.	Enkeltmannsforetak	0	2006	Avviklet
8	Jægervatnet gård	Diverse	Ingen	0	19XX	Avviklet
10	Innovasjon Ytre Lyngen	Bistå nyetablerte bedrifter i etableringsfasen	Aksjeselskap (AS)	1	2009	Under utvikling
13	Furuflaten Næringspark	4500 kvm. Næringsparkområde	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Uavklart
16	Kommunehuset (gamle)	Transformasjonspotensial for den sentrale industri tomte	Aksjeselskap (AS)	0	2013	Uavklart
17	Vandrehjem	Vandrehjem med 50 rom sentralt på Lyngseidet.	Ingen	0	2013	Uavklart
19	Huang Nubuo "Seljevika" (Kineser)	Zhongkun Group utvikler luksuriøse hytter til turister	Ingen	1	20XX	Avviklet
20	Huang Nubuo "Nord-Lenangen" (Kineser)	3500 mål av lyngsalpene selges til kina	Ingen	1	2015	Avviklet
22	Merkevarer	Merkevarerbygging	Ingen	0	20XX	Under utvikling
23	Polybait, Furuflaten	Produksjon av kunstig fiskeag	Aksjeselskap (AS)	0	20XX	Uavklart
26	Lyngenfjord Utvikling SUS	Næringselskap	Enkeltmannsforetak	0	2010	Uavklart
27	Arctic Alps	Turistanlegg ved Goalsevarre	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Uavklart
28	Solhov folkehøyskole	Gjennåpning av folkehøyskolen	Enkeltmannsforetak	0	2002	Uavklart
29	Toppturskole	Videregående utdanner fjellguider ved toppturtdanning	Ingen	0	2013	Avviklet
30	Samisk Camp	Camp Galajenka for helårsopplevelser	Ingen	0	2011	Avviklet
32	Lerøy Aurora	Oppdrettsanlegg Ullsfjorden	Aksjeselskap (AS)	0	20XX	Uavklart
33	Turistpass	Innføring av skatt for turister	Ingen	0	2012	Under utvikling
34	Kommunehuset	Næringshage i 3 etg. På kommunehuset (Rådhuset)	Aksjeselskap (AS)	0	2012	Under utvikling
35	Heliskiing	Helikopter- turisme til Rottenvikfjellet	Aksjeselskap (AS)	0	2014	Avviklet
36	Parakneset «Gartneritomta»	Tøllefsen Båt- ønsker bygging av ny båtproduksjonsbedrif	Aksjeselskap (AS)	0	2011	Avviklet
38	Verning av Lyngenhalvøya	Vernehysteri	Ingen	0	1996	Uavklart
39	Ungdom i nettverk	Styrke lokalsamfunn med egenaktivitet, samarbeid og ne	Forening/lag/innretning	0	2004	Under utvikling
41	Lyngen kommune	Etablerer veiledning, nettverk og finansiering (startstiper	Ingen	0	2014	Under utvikling
42	Bygdekompasset Lyngen	Program om bedriftsutvikling for norske gårdsbruk og sn	Ingen	0	2005	Under utvikling
44	FabLab Technology	Produce bredbåndsanterner	Aksjeselskap (AS)	0	2008	Avviklet
46	Kildevann fra Tyttebærvika	Kildevann	Enkeltmannsforetak	0	2004	Avviklet
47	Hurtigbåtaniøp Nord-Lenangen	Hurtigbåt mellom Tromsø- Nord-Lenangen - Skjervøy	Ingen	0	1998	Uavklart
48	NTG	Toppidrettsgymnas	Ingen	0	1998	Avviklet
49	Gondolbane	Gondolbane til Goalsevarre og Rørnestinden	Ingen	0	2001	Avviklet
50	Gartneri	Gartneri på Lenangstøra	Enkeltmannsforetak	0	2005	Avviklet

Vedlegg 6

Prosjektbeskrivelse Utviklingsprosjekter Lyngen kommune 1995-2016

Nr.	Selskapsnavn ^{1,2,3}	Formål	Prosjektfase ⁴⁻¹⁰	Start år	Slutt år	Sjessess / Sluttsak	Økonomi	Oversett	Ofte. Privat samarbeid	Prosjektstatus 2016 ^{4,10}
1	European Business School	Trainingcamp i Fastdalen	Avslutningsfase	1990	1993	Initiativet ble borte				Avviklet
2	Hoteil og konferansesenter	Moderne Hoteil og konferansesenter	Uavklart	2004	2007	Manglende vilje og engasjement				Uavklart
4	Gårdsslakteri	Slakteri	Avslutningsfase	2004	2005	Finansierungsplan negativ				Avviklet
5	Hyttegrennd	Hytteby ved Jægervatnet	Uavklart	2005	2016	Manglende regulering og finansiering				Ingen avklaring
7	DH Næring AS	Hytteby med skianlegg ved foten av Goalsevarre.	Avslutningsfase	2006	2015	Manglende regulering og finansiering				Ingen avklaring
8	Jægervatnet gård	Diverse	Avslutningsfase	19XX	2016	Menglende finansiering				Ingen avklaring
10	Innovasjon Ytre Lyngen	Bistå nyetablerte bedrifter i etableringsfasen	Avslutningsfase	2009	2012	Offentlige midler tok slutt				Avviklet
13	Furuflaten Næringspark	4500 kvm. Næringsparkområde	Uavklart	2011	2015	Regulering og etterspørsels problematikk				Uavklart
16	Kommunehuset (gamle)	Transformasjonspotensial for den sentrale industritrimten	Uavklart	2013	2016	Manglende etterspørsel				Ingen avklaring
17	Vandrehjem	Vandrehjem med 50 rom sentral på Lyngseidet.	Uavklart	2013	2016	Manglende vilje og engasjement				Ingen avklaring
19	Huang Nubo "Seljevika" (Kineser)	Zhongkun Group utvikler luksuriøse hytter til turister	Avslutningsfase	20XX	20XX	Manglende vilje og engasjement				Avviklet
20	Huang Nubo "Nord-Lenangen" (Kineser)	3500 mål av lyngsalpene selges til kina	Avslutningsfase	2015	2015	Manglende vilje og engasjement				Avviklet
22	Merkevarer	Merkevarerbygging	Avslutningsfase	2013	2014	Initiativet ble borte				Avviklet
23	Polybait, Furuflaten	Produksjon av kunstig fiskeagn	Uavklart	2013	2016	Finansierungsplan negativ				Ingen avklaring
26	Lyngenfjord Utvikling SUS	Næringselskap	Uavklart	2010	2010	Finansierungsplan negativ				Ingen avklaring
27	Arctic Alps	Turistanlegg ved Goalsevarre	Uavklart	2011	2013	Finansierungsplan negativ				Avviklet
28	Solhov folkehøyskole	Gjennomgang av folkehøyskolen	Uavklart	2002	2013	Etterspørsel tvist				Ingen avklaring
29	Toppturskole	Videregående utdanner fjellguider ved toppurtutdanning.	Avslutningsfase	2013	2015	Realismen manglet				Avviklet
30	Samisk Camp	Camp Galajenka for helårsopplevelser	Avslutningsfase	2011	2015	Regulering og finansierungsproblemer				Ingen avklaring
32	Lerøy Aurora	Oppdrætsanlegg Ullsfjorden	Uavklart	2015	2015	Regulering og plasseringsutfordringer				Ingen avklaring
33	Turistpass	Innføring av skatt for turister	Avslutningsfase	2012	2016	Vilje og initiativ				Ingen avklaring
34	Kommunehuset	Næringshage i 3 etg. På kommunehuset (Rådhuset)	Avslutningsfase	2012	2014	Initiativet ble borte				Avviklet
35	Heliskiing	Helikopter- turisme til Rottenvikfjellet	Avslutningsfase	2014	2015	Initiativet ble borte				Avviklet
36	Parakneset «Gartneritomba»	Tølleisen Båtønsker bygging av ny båtproduksjonsbedrift	Avslutningsfase	2011	2015	Initiativet ble borte				Avviklet
38	Verning av Lyngenthalvøya	Vernehysteri	Uavklart	1996	2002	Reguleringsproblematikk				Uavklart
39	Ungdom i nettverk	Syrke lokalsamfunn med egenaktivitet, samarbeid og nettbygging	Avslutningsfase	2004	2015	Vilje og initiativ				Ingen avklaring
41	Lyngen kommune	Etablerer veiledning, nettverk og finansiering (startstipendordning).	Avslutningsfase	2014	2015	Vilje og engasjement				Ingen avklaring
42	Bygdekompasset Lyngen	Program om bedriftsutvikling for norske gårdsbruk og småbedrifter	Avslutningsfase	2005	2007	Nødvendig godkjenning manglet				Avviklet
44	FabLab Technology	Produsere bredbåndsenterner	Avslutningsfase	2008	2010	Finansierungsplan negativ				Avviklet
46	Kildevann fra Tyttebærsvika	Kildevann	Avslutningsfase	2004	2005	Finansierungsplan negativ				Avviklet
47	Hurtigbåtanløp Nord-Lenangen	Hurtigbåt mellom Tromsø- Nord-Lenangen - Skjervøy	Uavklart	1998	2015	Behovsprøvet				Uavklart
48	NTG	Toppidrettsgymnas	Avslutningsfase	1998	1999	Manglende vilje og engasjement				Avviklet
49	Gondolbane	Gondolbane til Goalsevarre og Rørmestinden	Avslutningsfase	2001	2002	Finansierungsplan negativ				Avviklet
50	Gartneri	Gartneri på Lenangsvøra	Avslutningsfase	2005	2006	Finansierungsplan negativ				Avviklet

Vedlegg 7-8 Intervjuguide

Dato for gjennomføringen av personlig intervju med Lyngen kommunes representanter:

14.03.2016 Kl. 0900- 1400

04.04.2016 Kl. 0900- 1200

Telefonmøte med Privat investor – Leder næringsforeningen

17.03.2016 Kl. 1100-1230

23.03.2016 Kl. 1600-1730

Mailkorrespondanse

5. Intervjuobjekt A Rådmann, Lyngen kommune
6. Intervjuobjekt B Teknisk sjef, Lyngen kommune
7. Intervjuobjekt C Prosjektleder, Lyngen kommune
8. Intervjuobjekt D Pensjonert Teknisk sjef, Lyngen kommune
9. Intervjuobjekt E Privat investor A1
10. Intervjuobjekt F Leder næringsforening
11. Intervjuobjekt G Næringsssjef, Lyngen kommune

Utviklingsprosjekter

Nr.	Spørsmål	
1.	Hvilke av prosjektene i skjema 1. har du befatning med? og hva er deres rolle?	
2.	Er prosjektet realisert, i utviklingsfase, eller forkastet?	
3.	Hva er årsaken til at prosjektet befinner seg i denne fasen?	
4.	Er det tilstrekkelig med økonomiske ressurser for å kunne gjennomføre prosjektet?	
5.	Er det tilstrekkelig med menneskelige ressurser for å kunne gjennomføre prosjektet?	
6.	Hvilken kontakt har prosjektet med kommunen?	
7.	Har prosjektet behov for ny regulering for å komme videre?	
8.	Er prosjektet innenfor plan og bygningsloven, eller må det søkes dispensasjoner?	
9.	Hvilke økonomiske og menneskelige ressurser har kommunen bidratt med?	
10.	Hvem har tatt initiativet for å komme videre i prosjektet, kommunen eller dere?	
11.	Har prosjektet opplevd at dere eller kommunen har brukt uforholdsmessig lang tid?	

12.	Bidro, eller har kommunen bidratt med gode råd får å komme videre med planene?	
13.	Opplever dere at kommunen har gitt veiledning og god informasjon relatert til det konkrete prosjektet, og er slik veiledning viktig?	
14.	Har kommunen noen insentiver for å tiltrekke seg private aktørers investeringslyst?	
15.	Har dere tilført kunnskap og informasjon som har bidratt til god progresjon og fremdrift?	
16.	Hvem av disse mener du bidrar positivt for at prosjektet skal lykkes? 1. Politikerne 2. Kommunestyret 3. Formannskapet 4. Administrasjonen 5.	
17.	Hvem av disse mener du bidrar negativt for at prosjektet skal lykkes? 3. Politikerne 2. Kommunestyret 3. Formannskapet 4. Administrasjonen 5.	
18.	Har samarbeidet mellom dere og kommunen fungert tilfredsstillende?	
19.	Hvem mener du er hovedansvarlig for godt samarbeidsklima mellom private og kommunen (det offentlige)?	
20.	Har du inntrykk av at kommunen er i forkant med områderegulering, bebyggelsesplaner og tomtevalg for utvikling?	
21.	Opplever dere forutsigbarhet med tanke på samarbeidet med kommunen?	
22.	Samarbeider det offentlige med de private for å finne gode finansierings- og støtteordninger for realisering av prosjektet?	
23.	Bidrar kommunen med faste møter og samlinger for felles forståelse og fremdrift?	
24.	Er det viktig med kunnskapsutveksling mellom aktørene og kommunen?	
25.	Bidrar dere med slik kunnskapsutveksling?	
26.	Bidrar kommunen med kunnskapsutveksling?	
27.	Hvor kompetent mener dere kommunen er i saksbehandling av deres prosjekt? <input type="checkbox"/> Lite kompetent <input type="checkbox"/> Middels kompetent <input type="checkbox"/> Svært kompetent	
28.	Hvem er mest avhengig av godt samarbeid i utviklingsprosjekter, kommunen eller de private aktørene?	
29.	Hvilke maktfordel mener du kommunen har overfor private aktører?	

30.	Hvilke maktfordel mener du de private aktørene har overfor kommunen?	
31.	Opplever du kreativitet og fleksible løsninger fra kommunen?	
32.	Tror du prosjektets status i dag har begrunnelse i samarbeidet mellom dere og kommunen?	
33.	Ville prosjektet blitt realisert, eller fortsatt vært aktuelt dersom samarbeidet hadde vært bedre?	
34.	Har kommunen og dere utarbeidet noen form for prosjektplan (masterplan, med start og slutt) for prosjektet?	
35.	Hvem har hovedansvaret for eiendomsutvikling i Lyngen kommune?	
36.	Tid er et nivå for risiko i investeringen. Tenker kommunen på dette slik dere ser det?	
40.		
41.		

Intervjuguide – Offentlig myndighet (Lyngen kommune)

Utviklingsprosjekter

Nr.	Spørsmål	
1.	Hvilke av prosjektene i skjema 1. har du befatning med? og hva er deres rolle?	
2.	Er prosjektet realisert, i utviklingsfase, eller forkastet?	
3.	Hva er årsaken til at prosjektet befinner seg i denne fasen?	
4.	Er det tilstrekkelig med økonomiske ressurser for å kunne gjennomføre prosjektet?	
5.	Er det tilstrekkelig med menneskelige ressurser for å kunne gjennomføre prosjektet?	
6.	Hvilken kontakt har kommunen med prosjektet?	
7.	Har prosjektet behov for ny regulering for å komme videre?	
8.	Er prosjektet innenfor plan og bygningsloven, eller må det søkes dispensasjoner?	
9.	Hvilke økonomiske og menneskelige ressurser har kommunen bidratt med?	
10.	Hvem har tatt initiativet for å komme videre i prosjektet, dere eller de private aktørene?	
11.	Har prosjektet opplevd at kommunen har brukt uforholdsmessig lang tid?	

12.	Bidro, eller har kommunen bidratt med gode råd får å komme videre med planene?	
13.	Opplever dere at kommunen har gitt veiledning og god informasjon relatert til det konkrete prosjektet, og er slik veiledning viktig?	
14.	Har kommunen noen insentiver for å tiltrekke seg private aktørers investeringslyst?	
15.	Har dere tilført kunnskap og informasjon som har bidratt til god progresjon og fremdrift?	
16.	Hvem av disse mener du bidrar positivt for at prosjektet skal lykkes? 1. Politikerne 2. Kommunestyret Private aktører 3. Formannskapet 4. Administrasjonen 5. 6.	
17.	Hvem av disse mener du bidrar negativt for at prosjektet skal lykkes? 3. Politikerne 2. Kommunestyret Private aktører 3. Formannskapet 4. Administrasjonen 5. 6.	
18.	Har samarbeidet mellom kommunen og de private aktørene fungert tilfredsstillende?	
19.	Hvem mener du er hovedansvarlig for godt samarbeidsklima mellom private og kommunen (det offentlige)?	
20.	Har du inntrykk av at kommunen er i forkant med områderegulering, bebyggelsesplaner og tomtevalg for utvikling i kommunen?	
21.	Opplever dere forutsigbarhet med tanke på samarbeidet med private aktører?	
22.	Samarbeider det offentlige med de private for å finne gode finansierings- og støtteordninger for realisering av prosjektet?	
23.	Bidrar kommunen med faste møter og samlinger for felles forståelse og fremdrift?	
24.	Er det viktig med kunnskapsutveksling mellom aktørene og dere i kommunen?	
25.	Bidrar de private med slik kunnskapsutveksling?	
26.	Bidrar dere i kommunen med kunnskapsutveksling?	
27.	Hvor kompetent mener dere de private aktørene er i søknadsprosessen av prosjektet? <input type="checkbox"/> Lite kompetent <input type="checkbox"/> Middels kompetent <input type="checkbox"/> Svært kompetent	

28.	Hvem er mest avhengig av godt samarbeid i utviklingsprosjekter, kommunen eller de private aktørene?	
29.	Hvilke maktfordel mener du kommunen har overfor private aktører?	
30.	Hvilke maktfordel mener du de private aktørene har overfor kommunen?	
31.	Opplever du kreativitet og fleksible løsninger fra kommunens side?	
32.	Tror du prosjektets status i dag har begrunnelse i samarbeidet mellom kommunen og de private aktørene?	
33.	Ville prosjektet blitt realisert, eller fortsatt vært aktuelt dersom samarbeidet hadde vært bedre?	
34.	Har kommunen eller de private utarbeidet noen form for prosjektplan (masterplan, med start og slutt) for prosjektet?	
35.	Hvem har hovedansvaret for eiendomsutvikling i Lyngen kommune?	
36.	Tid er et nivå for risiko i investeringen. Tenker kommunen på dette?	

Vedlegg 8 Intervjuguide tilknyttet matrisen

1.	Hvilken selskapsform har prosjektet?	1-58
2.	Kjenner du til prosjektets formål?	1-58
3.	Er du kjent med hvor mange årsverk som er syselsatt i prosjektet?	1-58
4.	Initiert år?, start år og slutt år?	1-58
5.	Hva er status for utviklingsprosjektet?	1-58
6.	Kjenner du til prosjektfasene	1-58
7.	Hvilken suksess eller sluttårsak kan en si gjelder for nevnte prosjekt	1-58
8.	Hva er prosjektstatus slik du oppfatter det?	1-58
9.	Hva er den budsjetterte investeringen for prosjektet?	1-58
10.	Foreligger det noen form for støtte eller tilskudd fra det offentlige?	1-58
11.	Hva er de årlige inntektene?	1-58
12.	Hva er virksomhetens selskapskapital?	1-58

13.	Foreliger det noen budsjetterte resultat?	1-58
14.	Hva er tapene ved avviklingen av prosjektet	1-58
15.	Dersom det har vært snakk om ett samarbeid, hvem av de private aktørene eller kommunen har initiert dette samarbeidet?	1-58
16.	Dersom det har vært snakk om en form for møtestruktur, hvordan har den foregått?	1-58
17.	Hvilke samarbeidsformer tror du det er snakk om?	1-58
18.	Mulighetsrommet er en teoretisk innfallsvinkel, ut fra begrepene i mulighetsrommet, hvor ligger prosjektet du kjenner til?	1-58
19.	Kan de tenkes at prosjektet har vært preget av å ta hensyn til bærekraft?	1-58
20.	Hvilket strategisk perspektiv har prosjektet hatt?	1-58

Utgangspunktet er matrisen med 58 ulike utviklingsprosjekter.

Vedlegg 9

Semantisk miljøbeskrivelse

