

Institutt for samfunnsvitenskap

Sammenligning av beslutningsprosess vedr. Kimen kulturhus og Kulturfabrikken Sortland

Hvordan har man klart å skaffe politisk oppslutning om kulturhusideene?

—
Lisbeth Møller Pedersen og Rolf Magnar Johnsen

Masteroppgave i ledelse STV 3906 - mai 2017

FORORD

Denne masteroppgaven avslutter vårt MBA-studium.

Det å gå i dybden og se nøyer på hva som egentlig skjer forut, underveis og etter beslutningen om å bygge et kulturhus har vært utrolig givende.

Vi vil takke mange, ikke minst alle de personene som uten å nøle stilte opp til intervju og på annen måte hjalp oss med materiale så vi kunne få et godt og grundig innblikk i prosessene.

Våre kjære familier med de to ektefellene våre i fokus, skal ha stor takk for tålmodighet med oss underveis i dette studiet, og ikke minst i denne siste fasen.

Til sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Kjell Arne Røvik for god og verdifull støtte underveis. Uten ham hadde vi ikke kommet i mål.

SAMMENDRAG

Bygging av kulturhus er et fenomen som har tatt om seg i landet vårt i de siste årene.

I tider med trang kommuneøkonomi og nødvendig oppfølging av lovpålagte oppgaver, klarer enkelte kommuner likevel å skaffe seg økonomisk rom for denne type byggeprosjekter.

Imponerende er det også at man klarer å skape politisk oppslutning i besluttede organer.

I vårt studie av prosessene rundt Kimen kulturhus i Stjørdal og Kulturfabrikken på Sortland ser vi at realiseringen av ideer om kulturhus ligger flere tiår tilbake. Ideer trenger å modnes før de endelig kan realiseres. Dramatiske hendelser skjer underveis begge steder, hendelser som kan virke truende på den videre fremdrift og i verste fall stoppe hele prosjektet. Samtidig blir prosjektene fulgt med årvåkne øyne både fra politikere, medier og folk flest.

Det store spørsmål er: Hvordan klarte man å få dette til? Hvilke krefter og motkrefter er det som settes i spill når man lanserer ideen om å bygge flotte kulturhus som egentlig ikke er en lovpålagt oppgave, og i en tid med trange kommunale budsjetter?

På begge steder utspant det seg en ofte tidkrevende og komplisert beslutningsprosess. I denne prosessen fant vi trekk av de tre beslutningsmodellene: den Rasjonelle beslutningsmodellen, Forhandlingsmodellen og Garbage Can - modellen. Gjennom våre empiriske undersøkelser kunne vi registrere hvordan våre funn kunne relateres til de tre modellene.

Endringer og tilpasninger ble gjort da nye utfordringer dukket opp.

Motstanden mot bygging slo ut forskjellig på de to stedene. I Stjørdal opplevde vi at frontene tidlig var steile, og «stolaksjonen» klarte aldri å skape større oppslutning om byggingen enn den som allerede var der.

Bortfall av hotell begge steder slo forskjellig ut. I Stjørdal ble ikke dette noe nevneverdig problem, men på Sortland ble dette noe mer dramatisk. Det planlagte hotellet på Sortland skulle være en tett integrert del av drifts- og utleiemulighetene for kulturhuset. Når dette falt bort, påførte det kommunen betydelige ekstra årlige driftsutgifter.

Det endelige resultat på begge steder ble veldig bra. Begge kulturhusene er tatt i bruk – med full aktivitet på alle prosjekterte plan. For alle generasjoner er de to kulturhusene blitt en felles møteplass for kulturutfoldelse.

Skepsisen har i større grad lagt seg, selv om man enda opplever bitre fronter, særlig i Stjørdal. Dette er noe vi kommer nærmere tilbake til i avslutningskapitlet.

INNHold

Innhold

.....	i
FORORD	iii
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	3
1.2 Masteroppgavens oppbygning	4
2 Hva er et kulturhus	6
2.1 Beskrivelse av de to kulturhus	7
2.1.1 Beskrivelse av Kimen kulturhus	7
2.1.2 Beskrivelse av Kulturfabrikken Sortland	8
3 Teoretisk referanseramme	10
3.2 Beslutningsprosess	10
3.3 Teoretiske perspektiver som forklarer	10
3.3.1 Garbage Can-modellen	12
3.3.2 Den Rasjonelle beslutningsmodellen	13
3.3.3 Forhandlingsmodellen	15
3.4 Faser i en beslutningsprosess	16
3.4.1 Initiativfasen	16
3.4.2 Beslutnings- og vedtaksfasen	17
3.4.3 Implementeringsfasen	18
3.5 Empiriske forventninger	19
3.5.1 Garbage Can-modellen	19
3.5.2 Den rasjonelle beslutningsmodellen	19
3.5.3 Forhandlingsmodellen	20
3.5.4 Sortering av empiriske forventninger	21
4 Metode	24
4.1 Intervju	25
4.2 Avisartikler	26
4.3 Annet	26
5 Empiri	27
4.1 Empiri Stjørdal	27
4.1 Empiri Sortland	37
5 Analysekapittelet	46
5.1 Initiativfasen/ utrening	46

5.2 Beslutnings- og vedtaksfasen.....	47
5.3 Implementeringsfasen	50
5 Oppsummering - konklusjon.....	53
5.1 Oppsummering av våre funn.....	53
5.2 Konklusjon	54
6 Referanseliste.....	58
7 Vedlegg.....	61

1 Innledning



Figur 1 Kimen kulturhus, Stjørdal Foto: Laffen Jensen



Figur 2 Kulturfabrikken Sortland Foto: Lisbeth M. Pedersen

Oktober 2014 åpnet Kulturfabrikken Sortland Kommunalt Foretak (KF), et bygg til ca. 250 mill. kroner. Knappt et år etter i august 2015 åpnet Kimen Kulturhus i Stjørdal, et bygg til ca. 717 mill. kroner. Vi ser at flere kommuner på tross av en sviktende kommuneøkonomi med stadig trangere rammevilkår og økning i antallet oppgaver gjør det samme som Stjørdal (ca. 23 500 innbyggere) og Sortland (ca. 10 500 innbyggere), og likevel prioriterer å bygge kulturhus. I tillegg får kommunene overført nye oppgaver fra hhv. fylkeskommunene og staten.

I denne masteroppgaven ønsker vi å se på hva det er som ligger til grunn for byggingen av kulturhus i hhv. Stjørdal og Sortland kommune. Vi bor i sentrum av Vesterålen og ser at det i Lofoten og Vesterålen siden år 2000 har blitt bygget tre nye kulturhus. Innenfor en radius av to timers kjøring finner vi atter et kulturhus. Ytterligere to kommuner i regionen planlegger å bygge eget kulturhus (Bø og Øksnes), om dog i litt mindre skala enn de eksisterende.

Har det oppstått en økende konkurranse mellom kommunene/regionale sentra om best mulige fasiliteter for å kunne etterkomme sterke ønsker og uttrykte behov for kulturtilbud?

Har ønsket om økt livskvalitet og kulturutfoldelse påvirket kommunene til å satse på etablering av kulturhus?

I Norge er det pr 31. mars 2016, 428 kommuner (pr 1. jan. 2017 er 426). Norsk kulturhusnettverk (NKN) har pr 26.6.16, 118 medlemmer og dette anslår de til å være ca. 95 % av alle kulturhus (jf. Definisjon under punktet – hva er et kulturhus) i Norge.

Vi ser med dette at det er et kulturhus i mer enn hver fjerde kommune i Norge.

Det er mange som mener at kultur er viktig, men det koster. Mange er uenige i at det skal brukes så mange penger på kulturbygg, når veier, skoler, eldreomsorg og andre viktige utbyggingstiltak må vike prioritet. Vi ser at en del av protestene går ut på at man i økonomisk anstrengte tider bruker store ressurser ”uvesentlig” ifølge kritikerne, mens tilhengerne derimot mener at dette må til for at vi skal klare å tiltrekke oss nye innbyggere og få vekst i kommunen. Når det i slike tilfeller har oppstått betydelig uenighet om bruk av offentlige midler, så har det vist seg at selve prosessen har vært viktig for å kunne oppnå legitimitet. Hvis det er alt for stor motstand kan vi se for oss at det ikke er noen som vil bruke tilbudene, og da er i hvert fall pengene spilt. Selve driften dekkes normalt av kommuneøkonomien, noe som gjør at kommunene blir låst med ansvaret og utgiftene.

Vedtak om å bygge et kulturhus er en politisk beslutning. Underveis i denne beslutningsprosessen vil politikerne ofte bli forsøkt påvirket av krefter utenifra. Disse påvirkninger vil variere fra å være fra motstandere som helst vil stoppe prosessen, til andre krefter som vil ha den endelige beslutning om bygging fortrest mulig. I mellom disse finner vi påvirkningsparametre underveis i prosessen, og disse vil påvirke det endelige resultat. Det dukker opp spørsmål som f.eks.: Skal kulturhuset inneholde flere konsertsaler? Skal det være stort og prangende monumentalt bygg? Skal det inneholde andre fasiliteter som man normalt ikke finner i et kulturhus?

Innspillene har til hensikt å påvirke politikerne i de enkelte kommunestyre, ettersom det er de som skal ta den endelige beslutningen om det skal bygges eller ikke.

Slike innspill vil selvsagt være preget av holdningen til de som kommer med innspillene. Er det et ønske om kulturhus, er det ikke prisen man ønsker å fokusere på, snarere hvor viktig kultur er hvis kommunen skal få til befolkningsvekst, hindre utflytting og samtidig få økt tilflytting. Hvis vi ikke kan gi kulturelle tilbud, kommer ingen, er et av argumentene. Med andre ord man gir et inntrykk av at kommunenes framtid avhenger av et kulturhus. For de som er skeptiske til, eller imot kulturhus, vil prisen være av stor betydning. De vil sannsynligvis ha fokus på andre kommunale behov for nybygg og vedlikehold av eksisterende bygningsmasse spesielt innenfor de lovpålagte oppgavene. Samtidig vil driften være et tema hvor det er lett å ta opp populistiske saker som motargumenter. Når det som her i siste instans blir et flertall i besluttede organer for å bygge kulturhus, så vil motstandere av bygging ofte stille seg et spørsmål om hvilken utforming/ kompromiss kan vi(partiet)/jeg akseptere som det endelige resultatet. Jo større enighet man klarer å oppnå, jo bedre vil det være for den videre prosessen, jfr. konsensusprinsippet.

Vi er oppvokst i hhv. Stjørdal og Skanderborg (Danmark), men er nå begge innbyggere i Sortland kommune. Den ene av oss har sett samfunnet fra ungdomssiden ved i mange år å ha jobbet i skole som lærer og ved å være aktiv innenfor idrett og kultur. Den annen har sett samfunnet fra sider hvor omsorg, spesielt eldreomsorg har vært i fokus, ved å ha jobbet som sykepleier/leder i Omsorgstjenesten. Begge har vi erfart mangel på fasiliteter og ressurser som en utfordring.

Vi har kjent på og erfart nedskjæringer i tildelte ressurser, og hva dette har betydd for muligheten til å kunne yte den beste tjenesten innenfor eget kompetansefelt.

Ingen av oss er for tiden aktive rent politisk, eller var det under prosessen som gikk forut for beslutningen om å bygge et nytt kulturhus i Sortland. Vi har ei heller deltatt aktivt i debatten i det offentlige rom vedr. etablering av kulturhus, som for eksempel ved å skrive leserinnlegg eller tilsvarende.

Sett i lyset av dette spør vi oss selv - Hvorfor bruker kommunen flere millioner på et kulturhus, når det samtidig er nedskjæringer i midler til bl.a. oppvekst og omsorg?

1.1 Problemstilling

Som skrevet i forrige kapittel er det ingen hemmelighet at det ble bygget kulturhus i hhv. Stjørdal og på Sortland, men hvorfor og hvordan klarte man å få det til? Fokus i denne

masteroppgaven er derfor spørsmålet om hvorfor det ble vedtatt og til sist bygget kulturhus. Vi ønsker å se på hvordan ideen dukket opp, hvordan beslutningsprosessen forløp, og om iverksettingsfasen var preget av overraskelser.

Underveis i beslutningsprosessen var det aktører som var både for og imot, ikke minst var det personer som mente at man kunne anvende pengene bedre enn til å bygge kulturhus. Samtidig som det var aktører som kjempet for bedre lokaler for kommunens kulturelle utfoldelser og som ønsket seg et sted å “vise fram” kulturell aktivitet. Av disse var det flere av den mening at hvis kommunen skulle få mulighet for å vokse, måtte man ha andre fasiliteter enn de lovpålagte å tilby innbyggerne.

Ut ifra dette har vi følgende hovedproblemstilling:

Hvordan makter to middels store norske kommuner – Stjørdal og Sortland – å bygge kulturhus i en situasjon med mange andre uløste kommunale oppgaver og knappe kommunale budsjetter?

For å belyse dette nærmere stiller vi følgende mer operative forskningsspørsmål:

Hvordan har man klart å skaffe politisk oppslutning om kulturhusideene, og på en slik måte, at prosjektene i begge kommuner er blitt realisert?

Videre kan vi spørre oss hva det er som kjennetegner disse prosessene som mange oppfatter som “det umuliges kunst”?

Hva må med andre ord til for at man skal lykkes med initiativ til og gjennomføring av en ide om kulturhusbygging i to norske kommuner?

1.2 Masteroppgavens oppbygning

I innledningen skrev vi om hva som er foranledningen til at vi valgte denne problemstilling og er nysgjerrige på å finne svar. For først å få en bedre forståelse av hva kulturhus er, og hva vi forstår med begrepet kulturhus, starter vi i kapittel 2 med å se på definisjon av begrepet.

Deretter beskriver vi kort historiske fakta om begge kulturhusene, Kimen kulturhus i Stjørdal og Kulturfabrikken Sortland.

I kapittel 3 presenterer vi oppgavens teoretiske grunnlag hvor vi presenterer de tre beslutningsmodellene Garbage Can-modellen, Den Rasjonelle beslutningsmodell og Forhandlingsmodellen. Sist i kapittelet ser vi på forventninger til funn alt etter hvilken beslutningsmodell som kan brukes til å forklare hendelsene.

I kapittel 4 beskriver vi vårt metodiske valg. I kapittel 5 tar vi for oss empirien og ser hvor funnene kan plasseres.

2 Hva er et kulturhus

Vi velger å bruke definisjonen som står på hjemmesidene til Norsk Kulturhus Nettverk: "Et kulturhus er et profesjonelt drevet bygg for kulturformidling og kulturproduksjon. En lokal og regional møteplass og arena for amatører og profesjonelle utøvere av kunst og kulturaktiviteter. Avhengig av innhold kan kulturhus også betegnes som en kunst- og kulturinstitusjon med spesialkompetanse innen kulturproduksjon og formidling."

Kulturhusbegrepet slik vi ser det utført ved bygging av kulturhus i hhv. Stjørdal og på Sortland er en bygning som inneholder flere saler av varierende størrelser. Det er scener tilrettelagt for bl.a. teaterforestillinger og konserter. Minst en sal er såkalt multifunksjonell, dvs. den kan omgjøres fra konsertsal, kinosal til sal med mulighet for banketter og andre sosiale sammenkomster, eller annen traktering. Det er mulighet for å tilberede og servere mat og drikke. Det er øvingslokaler og lokaler hvor utstyr kan oppbevares, samt lokaler hvor den administrative staben har kontor. Det er i tillegg godt tilrettelagt for omreisende teater og konsertarrangementer o.l.. Bygget inneholder også ofte bibliotek og andre fasiliteter som Newton rom, undervisningslokaler, lesesaler m.v.

Historisk tilbakeblikk på kulturhusbygging i Norge:

Bygninger anvendt til kulturformidling har blitt omtalt på forskjellig vis, som f.eks. grendehus og samfunnshus. I de siste årene er det blitt vanlig å kalle slike bygninger som har en viss størrelse for kulturhus. Samfunnshus og grendehus inneholdt kun en enkel sal, denne kunne ha en fast scene eller mulighet for å bygge scene ved behov. Det var kjøkken i tilknytning til denne salen. Flere steder ble disse salene også brukt til idrettsaktiviteter foruten lokale fester, kinofremvisninger og teaterforestillinger osv.

På steder uten slike hus var det ofte skolens lokaler som ble brukt når det kom omreisende bygdekino, eller var annen form for kulturell aktivitet.

Siden 1990-tallet har en del av statlige tippemidler vært øremerket kulturbygg, og dette satte fart i bygging av lokale kulturhus. (Kulturutredningen 2014:41) (LOV-1992-08-28-103)

Stoltenberg II regjeringen (2005 – 2013) som bestod av Arbeiderpartiet, Sosialistisk Venstreparti og Senterpartiet, etablerte Kulturløftet som begrep hvor målet var at 1 % av statsbudsjettet skulle brukes til kultur innen 2014. I følge "Kulturløftet» Politisk regnskap 2005-2013) er de samlede statlige overføringer økt med 4,9 milliarder fra 2005 til budsjett 2013, hvilket er en dobling av budsjettet.

2.1 Beskrivelse av de to kulturhus

Her vil vi beskrive «våre» to kulturhus og komme nærmere inn på fakta i prosessen.

2.1.1 Beskrivelse av Kimen kulturhus

Tankene om et kulturhus i Stjørdal kan vi spore tilbake til 1994 hvor planene om en snarlig utredning av kulturhusanlegg som også skulle romme bibliotek, ble planlagt. Vi må dog fram til januar 2005 hvor Arbeidsgruppa for Stjørdal sentrum går inn for at byen bør få et sentrumsnært kulturhus i forbindelse med et nytt hotell. Man tenker at det skal være en kombinasjon av private og kommunale investeringer.

Enda tidligere kom tankene om å bygge ny kirke på grunn av tilstanden på eksisterende Værnes kirke som opprinnelig er fra 1100-tallet og som ligger ca. 4 km utenfor Stjørdal sentrum. Dette er en hundreår gammel tanke.

Til slutt ble det bestemt å bygge ny kirke som en del av bygget til Kimen kulturhus. Selve bygging stod Kirkelig Fellesråd ansvarlig for. Byggeprosessen vedrørende Kimen skulle starte 2010, men problemer i forbindelse med første anbudsrunde førte til oppstart først i 2012 etter at det var inngått ny byggeentreprise. Det ideelle aksjeselskap Stjørdal Kulturutvikling AS (SKU AS) var ansvarlig for byggingen. Dette selskapet skulle også eie kulturhuset.

Kimen Kulturhus skal være et hus for alle, og skal være en viktig møteplass for Værnesregionen hvor det frivillige og profesjonelle kulturlivet kan blomstre (kilde: www.kimenkulturhus.no).

Kimen Kulturhus ble offisielt åpnet 21.august 2015 av H.K.H. Kronprins Haakon Magnus, og eies av Stjørdal kommune v/ Stjørdal Kulturutvikling AS.

Navnet Kimen er tatt etter Ole Vig (1824 – 1857) som er sett på som Stjørdals store sønn. Husmannssønnen Ole Vig var opptatt av å gi kunnskap og utdanning til folket, og ved Rådhuset i Stjørdal er det reist en statue av ham – som **såmannen** av kunnskap.

Kimen Kulturhus skal være et kraftsenter der kulturen i regionen skal spire og gro lik **kimen** i et korn. Gjennom etableringen av Kimen Kulturhus AS mener Stjørdal kommune å ha fått de beste forutsetninger for å bringe Ole Vigs arbeid videre. At Ole Vig var inspirert av Grundtvigs¹ tanker om kirke og folk var heller ikke til ulempe for tilhengere av kirke i Kimen.

¹ N.F.S. Grundtvig, 8.9.1783-2.9.1872, dansk dikter, prest, historiker, politiker, pedagog og filolog..

2.1.2 Beskrivelse av Kulturfabrikken Sortland

Her vil vi kort beskrive eksisterende bygg og litt om historien rundt plassering og navn til Kulturfabrikken Sortland. Den formelle prosess som førte til at det ble bygget et kulturhus på Sortland startet juni 2006, ved at det i kommunestyret ble fattet et endelig vedtak om utredning vedrørende bygging av kulturhus. Sortland formannskap vedtok i møte 28.9.06 igangsetting av prosjektet: Ny kulturarena i Sortland. Dette vedtaket ble sett i sammenheng med Byutviklingsprogrammet og Kommuneplanen for Sortland, strategisk del 2007-2019. Mandatet for kulturarenaprojektet var: *“Det utvikles et prosjekt der bibliotek, kultursal, kino, galleri og kulturverksteder med aktivitetslokaler for både kulturskole, unge og eldre kan samlokaliseres. En slik samling er nødvendig både for å skape den viktige møteplassen, men også for å få til rasjonell drift”*. (Kommuneplanen for Sortland, strategisk del 2007-2019)

Februar 2007 kom det inn tre søknader om prekvalifisering til “Ny kulturarena i Sortland”, hvor en av søknadene ble avvist. De to som kom videre med i prosessen var Hermetikken Sortland AS og Kulturkvartalet SUS. Endelig anbud fikk frist 10.4.2007.

Kommunestyret gjorde juni 2007 det endelige vedtak om å velge Hermetikken Sortland AS som samarbeidspartner. Byggekostnader anslås på dette tidspunkt til ca. 130 millioner kroner.

Planene var å bruke deler av de gamle lokalene til Vesteraalens Hermetikkfabrikk AS og bygge dem sammen med eksisterende kontorbygg ved siden av. I tillegg skulle det bygges et stort hotell med flere fasiliteter i sammenheng med kulturhuset. Vesteraalen

Hermetikkfabrikk AS hadde siden etableringen i 1912 produsert hermetisert fiskemat, bl.a. de i Norge nok så kjente Vesteraalens Fiskeboller. Fabrikken skulle enten avvikles, flyttes til utlandet eller det skulle bygges nye lokaler; hvilket ga muligheten for å bruke lokalene/ tomten sentralt på Sortland til annet formål.

Tomta der fabrikken hadde ligget hele tiden var strategisk flott beliggende i Sortland sentrum med lett adgang, både for besøkende i byen, og ikke minst for turister som kom med Hurtigruten eller større cruisebåter. Samtidig så man verdien i det å benytte eksisterende bygningsmasse og tenke fremover mot et evt. større hotell like ved. Man ønsket også å forankre kulturen i det som fysisk hadde vært en hjørnesteinsbedrift i Sortland gjennom hele 1900- tallet, og som hadde opparbeidet «Vesteraalens» som en god merkevare. I det lokale næringsliv hadde fabrikken vært et fyrtårn og gjort stedet viden kjent. Det var derfor mange følelser knyttet til dette også. Her ligger også kimen til navnet «Kulturfabrikken».

Selskapet Hermetikken Sortland AS skiftet senere navn til Blåbyen Invest AS. I starten var planene at Hermetikken Sortland AS skulle stå for bygging, men underveis i prosessen ble ansvaret for bygget overtatt av Sortland kommune, og man etablerte Kulturfabrikken Sortland KF ,som deretter overtok ansvaret for bygging.

Kulturfabrikken Sortland er et kommunalt foretak registrert i Brønnøysund- registeret 14.6.2012. Blåbyen Invest AS skulle stå for bygging av hotell i tilknytting til kulturhuset.

Det var hele veien en forutsetning at hotellet skulle bygges og leie deler av Kulturfabrikken. Kommunen og Blåbyen Invest AS skulle også dele utgiftene til opparbeidelse av utearealet. På tross av denne forutsetning startet byggingen av Kulturfabrikken, selv om endelig avtale vedrørende hotellet ikke var kommet på plass.

I oktober 2014 ble Kulturfabrikken Sortland offisielt åpnet. Kulturfabrikken inneholder et variert kulturtilbud som starter med kafé i foajeen, to store flerbrukssaler, kino, bibliotek, galleri, museum, kulturskole, frivillighetssentral og voksenopplæring.

Byggekostnadene var anslått til å bli 163 mill. men pga. bl.a. økte utgifter grunnet endringer som måtte gjøres i det opprinnelige bygg. Med påbygging av en ekstra etasje kom den endelig summen på ca. 200 mill. ekskl. moms.

Til slutt ble regningen større for Sortland kommune da det i tiden omkring åpning av Kulturfabrikken ble endelig klart at det ikke ville bli bygget noe hotell.

Blåbyen Invest AS gikk konkurs og Kulturfabrikken KF stod derfor uten en stor leietaker og samarbeidspartner om bl.a. drift av kafé. I tillegg kom utgiftene til arealet rundt Kulturfabrikken, som nå ene og alene falt på Sortland kommune.

3 Teoretisk referanseramme

Vi vil i det følgende kapittel ta for oss valgte teorier. Vi har valgt å ta for oss tre hovedtyper av beslutningsmodeller innenfor beslutningsteori som er: Den rasjonelle beslutningsmodellen, Forhandlingsmodellen og Garbage Can-modellen. Vi velger å bruke de tre ovenfor nevnte teoretiske perspektivene som tre linser som vi vil holde opp mot prosessene i hhv. Stjørdal og Sortland. Vi ønsker å se og fortolke våre observasjoner og data i lys av dette. Vi ønsker å bruke teoriene komplementært, dvs. at de mer utfyller hverandre enn at de utkonkurrerer hverandre.

3.2 Beslutningsprosess

Før det på noen måte kan bli tale om å bygge et kulturhus, må det fattes en beslutning om å bygge et.

Hva er så en beslutning? «Beslutningstaking vil si å treffe valg mellom alternative måter å utføre aktiviteter på.» (Flaa m.fl. 1995:176).

«Det er vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling.» (Jacobsen og Thorsvik 2014:308).

Forut for at beslutningen kan treffes, vil det foregå en prosess som er en rekke handlinger/vurderinger som fører fram til det endelige resultat.

Underveis i denne prosessen identifiseres målet eller problemet som skal løses. Det samles inn informasjon som belyser hvilke alternative løsningsforslag som finnes ,og beslutningstakerne vurderer disse, for så i siste omgang å beslutte hvilke(t) alternativ de går for. Til slutt ender dette med en handling hvor alternativet settes ut i livet. (Jacobsen og Thorsvik 1995:308-309).

En kommune er ikke pålagt å bygge kulturhus, Beslutningen om å bygge et kulturhus er altså ikke eneste utfallet man kan få av en beslutningsprosess hvor problemet enten er mangel på kulturhus, eller at eksisterende kulturhus er så dårlig eller lite at det må bygges et nytt.

Vi kan derfor ikke åpenbart forklare hvorfor man velger å bygge et kulturhus, og vi kan derfor ikke uten videre forutse hva som ligger til grunn for beslutningen.

3.3 Teoretiske perspektiver som forklarer

Selve beslutningsprosessen er komplisert, og vi trenger noen analytiske modeller som kan hjelpe oss med å se på hva som skjer underveis i prosessen.

Det finnes flere modeller, bl.a. skilles det mellom normative og deskriptive.

I de normative beslutningsmodeller har beslutningstakerne klare mål, og individet agerer rasjonelt og målrettet. Det er den «ideelle» beslutningsprosess som viser hvordan det bør være.

Deskriptive modeller derimot er mer opptatte av hvordan folk tenker og gjør underveis i prosessen. Hva er det egentlig som skjer underveis, og hvilke påvirkninger utsettes beslutningstakerne for? Og igjen hvordan påvirker dette dem? Med andre ord – beskriver hva det egentlig er som foregår i prosessen. (Flaa m.fl. 1995), (Jacobsen og Thorsvik 2014).

For å forklare hva som hendte i hhv. Stjørdal og på Sortland under beslutningsprosessene om bygging av kulturhus, velger vi å ta for oss følgende inndeling av beslutningsmodeller: «Vi skiller mellom tre hovedtyper av beslutningsmodeller: Anarkistiske, rasjonelle og politiske beslutningsmodeller. (Enderud 1976)» (Flaa m.fl. 1995:176).

For å beskrive prosessene med anarkistiske modeller, velger vi å konsentrere oss om Garbage Can-modellen.

Det å være rasjonell er å basere beslutninger på fornuft, ikke følelser, fordommer eller lignende. Flaa m.fl. 1997 skiller mellom to hovedtyper av rasjonelle modeller:

Den konsekvensorienterte og den regelorienterte modellen. «Den regelorienterte beslutningsmodellen er fortidsrettet mot et eksisterende regelverk, mens den konsekvensorienterte modellen er rettet fremover mot beslutningens konsekvenser.» (Flaa m.fl. 1997:180).

Regelorienterte modellen forutsetter at det allerede er et sett regler å følge, hvis ikke – klarer vi ikke å løse oppgaven. Er disse kriteriene er oppfylt besluttes det å bygge uten videre diskusjon.

I denne oppgaven er det ikke så aktuelt å se på en beslutningsmodell hvor konsekvensene av beslutningen ikke vil være gjenstand for kritikk, men kun se på regelen som gjør det mulig å foreta selve beslutningen om bygging av et kulturhus.

Politiske beslutningsmodeller er fulle av konflikter og forhandlinger, og for å komme fram til et mål må det forhandles. Vi velger derfor å konsentrere oss om forhandlingsmodeller som representant for politiske modeller.

Vi vil nå se litt nærmere på de tre modellene og starter med Garbage Can-modellen.

3.3.1 Garbage Can-modellen

Anarkistiske organisasjoner er kjennetegnet ved at det er ulike personer og grupper med individuell strategi. Personer engasjerer seg av ulike grunner i beslutningsprosesser, det kan både være fordi det er morsomt så vel som det er for å få igjennom egne interesser. Tiden de bruker vil variere.

Garbage Can-modellen ble første gang presentert i 1972 av Michael D. Cohen, James G. March og Johan P. Olsen som «A Garbage Can Model of Organizational Choice». Denne modellen ble til etter studier av organisasjoner hvor beslutningsprosessen ikke oppfylte betingelsene i mer klassiske organisasjonsmodeller.

For å beskrive Garbage Can-modellen vil vi bruke Strømningsmodellen som er en generell analytisk beslutningsmodell (Olsen m.fl.1972).

De fire ulike hovedretninger/ strømninger er:

1. En strøm av beslutningsmuligheter

Enhver beslutning (valg) har et tidspunkt for når den treffes (avgjøres), og det finnes et gitt antall personer som er kvalifiserte til å ta beslutningen.

Enhver organisasjon har mange situasjoner hvor det skal treffes valg/ tas beslutninger. (Olsen m.fl.1972)

2. En strøm av problemer

Det kan være store og små problemer. Ethvert problem kan karakteriseres ved hhv.:

- Når det ble synlig.
- Når problemet ble tydelig manifestert – hvor mye energi måtte vi bruke for å løse det.
- En liste av beslutningsmuligheter/valg som dette problemet kan løses med.

(Olsen m.fl. 1995)

3. En strøm av løsninger

Det er en strøm av løsninger som ser etter et problem å løse.

4. En strøm av deltakere

Hver deltaker er karakterisert ved forskjellig energi som kan brukes/tas inn i beslutningsprosessen. De tar også med seg forskjellig kompetanse. Det er forskjellige deltakere til forskjellig tid.

En beslutningsprosess kan beskrives som et resultat av sammenkobling mellom de fire strømmer i organisasjonen. Det er en strøm av hhv. beslutninger, problemer, løsninger og deltakere. (Olsen m.fl. 1972)

Alle strømmene er koblet opp mot tidspunktet for når den enkelte hendelse skjer, eller blir synlig og hvordan den er på det aktuelle tidspunkt. Selv om strømmene ikke er fullstendig uavhengige av hverandre, kan de betraktes individuelt.

Garbage Can-modellen tar utgangspunkt i at disse fire hovedretninger/strømninger er lite regulert, det mangler regler og struktur (anarki) slik at møtet mellom strømmene skjer tilfeldig og utfallet av beslutninger er vanskelige, og i noen situasjoner umulig å forutsi. Beslutninger blir til i en prosess som er preget av tilfeldigheter.

I «organisert anarki» er det ingen forutsigbar rekkefølge på beslutningsprosessene. Her kan det plutselig være en løsning som det ikke finnes noe problem til. Det er ikke klart hvem som skal delta underveis i prosessene – det kan være helt tilfeldig hvem som møter opp denne dag og på dette kontor. Det er ei heller definert hvilke roller/ rettigheter hver enkelt deltaker har, og hvem av dem som engasjerer seg i saken. Alt blir samlet i en beslutningsanledning på samme måten som søppel i søppelbøtte (uten kildesortering). (Jacobsen og Thorsvik 2014).

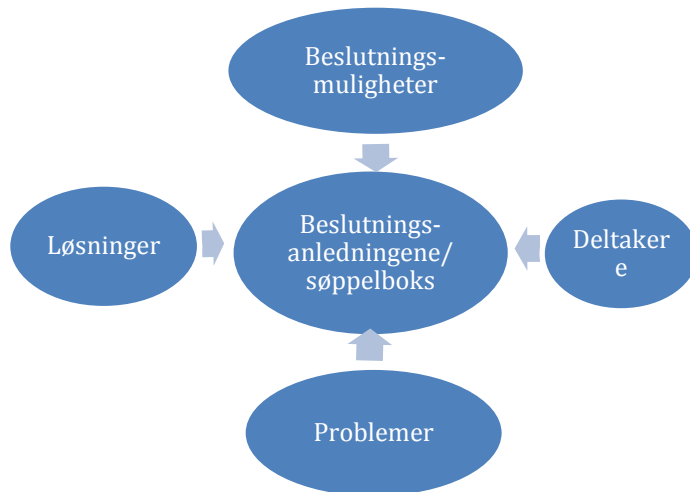


Fig 1. Garbage Can-modell

Som vist i fig 1. er det når alle fire strømmer er samlet at beslutningene tas. Det er dog tilfeldig hvilke deltakere som er til stede, hvilke mulige løsninger som på dette tidspunkt er tilgjengelig. Hvilke problemer som passer til løsningene har vi der og da.

3.3.2 Den Rasjonelle beslutningsmodellen

Som vi skrev tidligere velger vi å bruke den konsekvensorienterte beslutningsmodellen som igjen deles inn i hhv. den rasjonelle idealmodellen også kalt «economic man» og «administrative man». (Flaa m.fl. 1997).

Jacobsen og Thorsvik 2014 beskriver «economic man» som «organisasjonen som rasjonell aktør» og beskriver «administrative man» i hhv. «regelmodellen» og «kommunikativ rasjonalitet».

Organisasjonen som rasjonell aktør

I denne modellen brukes utformingen av organisasjonene for å oppveie det enkelte individs begrensede evne/mulighet for rasjonalitet. Det gjøres bl.a. ved spesialisering og den enkelte arbeidstaker konsentrerer seg om «sine» oppgaver og der denne har opparbeidet mer kompetanse enn det ville være mulig å oppnå gjennom ansvar for hele oppgaven. Alle sider av saken fanges opp og det er klare målsettinger. Organisasjonen er hierarkisk og relevant informasjon spres i organisasjonen. De som i siste instans skal ta beslutningen har et faglig godt grunnlag, og har oversikt over alle alternative handlinger før beslutningen skal tas.

«I denne modellen fremstår organisasjonen som en enhetlig, rasjonell aktør, med mål som alle er enige i, og en felles vilje og velutviklet evne til å handle rasjonelt for å nå mål.» (Jacobsen og Thorsvik 2014:329)

Regelmodellen

Her er også organisasjonen bevisst utformet for å nå bestemte mål, men er her begrenset til at det må foreligge et regelverk eller prosedyrer som forteller hvordan den enkelte arbeidstaker skal foreta en beslutning.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2014) må det først og fremst være et utfyllende regelverk/prosedyrer som beskriver alle typer hendelser/situasjoner som kan oppstå. Det må være mulig for beslutningstaker å bestemme hvilken prosedyre eller hvilket regelverk som er relevant i den gjeldende situasjon. Etter denne klassifisering vil det være forhåndsdefinerte handlingsalternativer som bestemmer handlingen.

En ulempe er om det oppstår en hendelse eller situasjon som ikke var forutsett, og der det ikke var utarbeidet en regel eller prosedyre for den aktuelle situasjon.

I et slikt tilfelle vil man ikke finne en kategori og ingenting vil bli gjort.

Kommunikativ rasjonalitet

Denne modellen tar for seg en organisasjonsstruktur som er lite hierarkisk. I denne modellen er det ikke det enkelte individs spesialisering som bestemmer rasjonaliteten, men kommunikasjonen mellom flere individer. For at en gruppe ansatte gjennom

kommunikasjonen skal kunne komme fram til en rasjonell beslutning, må deltakerne i gruppen:

- Ha en felles møteplass
- Ha samme språk – forstå hverandre
- Være ærlige og åpne (ikke skjule noe)
- Ikke ha mulighet for å kunne bruke noen form for sanksjoner mot andre i gruppen
- Evne å erkjenne andres argumenter når de er bedre enn egne, og ha vilje til å skifte mening

Modellen forutsetter store likheter mellom de ulike aktører også når det kommer til makt. (Jacobsen og Thorsvik 2014:334-335)

Ser vi rasjonelt på beslutningsprosessen vil de fire strømmene av beslutningsmuligheter, deltakere, problemer og løsninger som ble beskrevet under Garbage Can-modellen, komme etter tur og i en organisert form. Vi vil først definere et problem og plassere dette i et beslutningsforum.

Det defineres deretter hvilke deltakere som skal være med i dette beslutningsforumet, og hvilke roller/ plikter hver enkelt har i dette forum. Man antar med dette å ha tilrettelagt for å komme fram til den beste løsning på problemet.

3.3.3 Forhandlingsmodellen

«I forhandlingsmodeller er forutsetningen at grupper i organisasjonen kan være uenige både om mål og hvilke virkemidler man skal bruke for å forsøke å realisere målene.» (Jacobsen og Thorsvik 2014:332).

Her har aktørene altså hver sin målsetting og forhandler seg fram til en løsning for å få realisert f.eks. bygging av kulturhus.

Aktørene bruker alt de har av overtalelsesevne, allianser/ kontakter m.m. for å nå målet. Det er mye konflikt underveis i prosessen, og selve beslutningsprosessen vil vise hva de enkelte aktører/grupper har av ressurser. Det vil dog ofte være en noenlunde lik fordeling av makt for at forhandlinger skal kunne finne sted.

Har den ene gruppen betydelig større makt enn de andre, vil de sannsynligvis ikke være så interesserte i å inngå forhandlinger, med unntak av de situasjoner hvor det vil gi dem bedre gjennomslag for beslutningen i ettetid.

De enkelte aktører/grupper har nokså klare mål om hva de vil, men det forutsettes at interessene ikke er fullstendig motstridende. Det foreligger et ønske hos begge parter om å komme til enighet. (Jacobsen og Thorsvik 2014)

«Generelt sett kan vi skille mellom to ulike typer forhandlinger:

1. Fordelingsforhandlinger eller et nullsumspill. Her dreier det seg om å fordele en gitt mengde ressurser. Det den ene parten vinner, taper den andre. Vi har en vinn-tap-situasjon. Det kjøperen vinner, er det selgeren taper.
2. Integrasjonsforhandlinger. Dette innebærer at man kan oppnå en vinn-vinn-situasjon, dvs. der alle parter kommer bedre ut av en forhandling ved å ta hensyn til hvor man har felles interesser. To konkurrenter kan f.eks. bli enige om å samarbeide om å rekruttere kvalifiserte medarbeidere, og kan slik totalt sett tiltrekke seg mer attraktive søkere.» (Jacobsen og Thorsvik 2014:333)

De fire strømmene av beslutningsmuligheter, deltakere, problemer og løsninger som ble beskrevet under Garbage Can-modellen, vil i forhandlingsmodellen komme i en mindre organisert form enn i den rasjonelle beslutningsmodellen. Vi vil kunne finne løsninger som mangler et problem, og det vil være deltakere som kommer og går, med andre ord ikke et regelbundet problemløsningsforløp, men ei heller et rent anarki.

3.4 Faser i en beslutningsprosess

Johan P. Olsen (1978) deler beslutningsprosessen inn i fem faser:

- Initiativfasen
- Utredningsfasen
- Beslutningsfasen
- Iverksettingsfasen
- Tilbakeføringsfasen

3.4.1 Initiativfasen

Hvor kom ideen fra – hvem tok initiativ til å få saken om bygging av et kulturhus på kartet i hhv. Stjørdal og på Sortland?

Hva var årsaken til at det ble tatt initiativ? Var det personer som hadde en personlig gevinst i vente ved å få bygget et kulturhus? Var det problemer med eksisterende bygningsmasse eller mangel på dette? Var det spredt lokalisering som gjorde driften dyr ved transport mellom

fasilitetene? Brukte kommunene store beløp på leie av lokaler som kanskje i tillegg var dårlige og uhensiktsmessige?

Vi vil også se etter om denne fasen strakte seg over en lengre periode. Lå den periodevis latent – som noe uuttalt, men ikke noe noen tok opp og gjorde noe med, med andre ord, var det tilstedeværelse eller manglende tilstedeværelse av ildsjeler?

Var det personer med innflytelse som tok initiativ til å få bygging av et kulturhus akseptert som et problem?

I dette ligger det også å se på hvem eller hvordan det ble identifisert noe som det måtte gjøres noe med, noe som senere endte med å bli et vedtak om å bygge kulturhus. (Jacobsen og Thorsvik 1995:308:309).

Var det enkelt(e) personer, eller var det tilfeldigheter og heller diffust hvor ideen egentlig kom fra? Var det flere aktører på forskjellige tidspunkter?

Kom det innspill om f.eks. midler fra stat, fylke eller “rike onkler”?

3.4.2 Beslutnings- og vedtaksfasen

Kommunale beslutningsprosesser styres gjennom vedtak som i dette tilfelle starter med vedtak om utredning vedrørende bygging av kulturhus, og det settes ned formelt oppnevnte grupper for denne utredningen. Deretter fattes det beslutninger i utvalg, formannskap og kommunestyre om hvorvidt prosessen skal fortsette eller stoppe opp, og det gjøres justeringer ettersom problemer dukker opp/ løses.

Vedtaksfasen starter først når det endelige forslag til vedtak om bygging av kulturhus forelegges kommunestyret.

Det er interessant å se hvilke personer som foruten de formelle gruppene er aktive i beslutningsfasen. Er de interessenter som er aktive for egen vinnings skyld? Det kan være eiere av tomter, eller bygningsmasse som kan brukes/selges til kommunen.

Er det idealister som ønsker alt vel for en gruppe og derfor er aktive for å hjelpe denne gruppen (elever i kulturskole eller andre) med å få løst et problem?

Var det aktive personer imot og hva var deres argumenter for ikke å bygge kulturhus? Hadde de fokus på andre viktige kommunale oppgaver? Eller var noen prinsipielt imot?

Er det noen få som utmerker seg ved å være spesiell aktive i denne fasen?

Hvordan er de aktive? Skrives det leserinnlegg, kommer det innsamlingsaksjoner eller annen form for innspill. Er disse innspill for eller imot bygging? Er det innspill som går på plassering, utforming etc.?

Kommer det fram ting som gjør at prosessen stopper opp en periode? Hva er det som kommer fram og hvordan kommer man videre? Er det personer som klarer å trenere prosessen?

3.4.3 Implementeringsfasen

Hvordan gikk det så etter at man hadde vedtatt at det skulle bygges kulturhus? At de ble bygget det vet vi, men ble resultatet slik man forventet – lik det vedtak som ble gjort, eller var det store gap mellom vedtak og det endelige resultatet? (Jacobsen og Thoresen 1995:308,343-344).

Resultatene vi finner her vil helt sikkert kunne ses i sammenheng med de funn vi gjorde i spesielt beslutnings- og vedtaksfasen.

Nå starter den endelige prosessen med å realisere vedtaket. Fasen er usikker, for først nå kan den endelige anbudsrunde starte. Her kommer det opp noen betimelige spørsmål:

- Var innkomne tilbud av en slik størrelse som stipulert i vedtaket?
- Er finansieringen på plass, eller viser det seg plutselig at man ikke får forventede tilskudd, eller andre økonomiske utfordringer?
- Var forarbeidet forut for beslutningstakingen så godt at det i ettertid ikke kommer inn krav om endringer av utforming – som f.eks. flere eller større lokaler?
- Var lokaliseringen godt gjennomtenkt, eller viste det seg å være for dårlige parkeringsmuligheter eller andre utfordringer som måtte løses underveis?
- Var det grupper av ansatte (f.eks. bibliotekansatte) som ikke ønsket å få flyttet sin arbeidsplass inn i kulturhuset, eller var det andre grupper som av en eller annen grunn var imot vedtaket og derfor i ettertid startet en aksjon for å hindre at vedtaket ble endelig gjennomført?

Har vi tidligere funnet at prosessene forut for vedtaket var rasjonelle, vil vi forvente å se et bygg som er tilnærmet lik det som ble vedtatt, og med få eller ingen overraskelser i implementeringsfasen.

Finner vi overraskelser i denne prosessen etter en Rasjonell beslutningsmodell, så vil de ofte være av en slik karakter at de ikke ble, eller kunne ha blitt, oppdaget på forhånd.

Har vi sett funn som kan forklares med Forhandlingsmodellen, vil vi kunne finne utfordringer/problemer i implementeringsfasen som enkeltpersoner/et mindretall har påpekt, men som flertallet “valgte” å overse.

Har vi derimot kunnet forklare funn med Garbage Can-modellen, vil vi helt sikker finne et stort sprik mellom det som ble vedtatt og det som nå står ferdig bygget. Overraskelsene har stått i kø fram til bygget står ferdig, og man kan oppleve at bygget, eller deler av bygget, ikke

virker etter hensikten (for små eller for store lokaler, rom som ikke blir benyttet, uhensiktsmessige utforminger/plasseringer osv.).

3.5 Empiriske forventninger

Her vil vi beskrive forventningene vi har til funn gitt at det er hhv. Garbage Can-modellen, Den rasjonelle beslutningsmodellen eller Forhandlingsmodellen som kan forklare prosessen

3.5.1 Garbage Can-modellen

Her forutsetter vi at beslutningen som ligger til grunn kan forklares med Garbage Can-modellen. Vi forventer ikke å finne noen struktur og ingen klare føringer for hvordan prosessen skal forløpe.

Det vil ikke være noen initiativtakere som “stikker seg fram” som ildsjeler, men det vil være til dels store variasjoner i hvem som til enhver tid er deltakere i prosessen og fremholder at det kunne være en god ide å bygge et kulturhus.

Det vil være et sett av problemer som kan, og noen som skal, løses, som f.eks. mangel på lokaler, parkeringsbehov, savn av synergieffekter ved samlokalisering. Det er ikke igangsatt et strukturert arbeid for å finne løsninger på disse problemene.

Vi kan finne en eller flere personer som har “løsningen” om å bygge et kulturhus, men de har ikke klart for seg hva de skal bruke som argument for å få det gjennomført.

Kan det være en ordfører/rådmann som synes at det kunne bli et fint monument over egen “regjeringstid”?

Beslutningen om å bygge et kulturhus vil være en ad-hoc løsning på et eller flere problemer, som f.eks. at man mangler lokaler til bibliotek eller kulturskolen. På møtet var det tilfeldigvis et flertall som synes at dette kunne være et bra løsningsforslag. Det er ikke utredet hvor det skal ligge eller hvordan det skal utformes.

Kommunen har tilfeldigvis god økonomi akkurat da, og derfor er det lettere for et flertall å få et politisk grunnlag for impulsivt å gå for dette, selv om vi egentlig ikke vet om det er et behov.

3.5.2 Den rasjonelle beslutningsmodellen

Her forutsetter vi at beslutningen som ligger til grunn i hhv. Stjørdal og på Sortland om å bygge et kulturhus, kan forklares med konsekvensorienterte beslutningsmodeller (hhv. den

rasjonelle idealmodellen kalles også «economic man» og «administrative man» jfr. det vi skrev om de rasjonelle beslutningsmodeller).

Her forventer vi å se at det er en eller noen få personer som først fikk ideen om å bygge et kulturhus. Disse personene kan være den politiske ledelse eller andre som har spesiell interesse av at det bygges et kulturhus. Disse personene lager en plan/struktur for hvordan de skal kjøre prosessen videre fram til et endelig vedtak om bygging. De vil samarbeide og ta et initiativ til utredning, eller påvirke besluttsende myndighet til å starte en slik utredning.

Ut ifra deres ståsted vil det være fornuftig å bygge et kulturhus. Det kan være grunnet egen profitt, eller annen egen interesse vedr. nytte av lokaler, eller lignende.

Videre i prosessen vil spesialister bli tatt inn for å jobbe med utforming. Underveis vil det bli veiet for og imot før endelige beslutninger tas. Ved kommunikativ rasjonalitet vil en homogen gruppe jobbe med oppgaven om å bygge et kulturhus, og de vil underveis diskutere seg fram til det endelige resultat.

3.5.3 Forhandlingsmodellen

Her forutsetter vi at beslutningen som ligger til grunn kan forklares med forhandlingsmodellen. Vi forventer her å finne et sett av problemer som skal løses. Man vil ha flere mulige løsninger og en av de aktuelle, er da å bygge et kulturhus.

Vi kan også finne en eller flere personer som har som mål at det skal bygges et kulturhus. Begrunnelsen deres kan være alt fra et personlig ønske om å løse en eller flere eventuelle problemer, som kan være personlige eller samfunnsnyttige. Som motvekt til disse kan vi finne personer som har andre interesser, og jobber for å få bygget ny(e) skoler, omsorgssentre, eller rett og slett bruke kommunale penger til økt velferd for kommunens innbyggere. Slike interessegrupper kan være nokså steile og trekke i hver sin retning, og konfliktnivået kan bli høyt. Er maktfordelingen noenlunde jevn vil vi kunne se personene bruke overtalesesteknikker, alliansebygging etc., og forhandle underveis for å få til et endelig vedtak om å bygge, eller det endelige vedtaket blir tatt som et resultat av hvem som til sist hadde flest mandater i kommunestyret.

Er maktfordelingen derimot ikke jevn, forventer vi å se at den “herskende skare” ønsker å legitimere sin avgjørelse ved å gjøre beslutningen mer spiselig for motstanderne – det vil vise seg ved at de gir litt til en eller flere motstandere.

3.5.4 Sortering av empiriske forventninger

For å illustrere hvordan vi sorterer empiriske forventninger i hver av de tre fasene (initiativ, beslutning og implementering) basert på hhv. Den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og Garbage Can-modellen har vi laget Tabell 1:

Tabell 1: Tabell for sortering av empiriske forventninger i hhv. Initiativ-, beslutnings- og implementeringsfasene i hver av de tre modellene.

Bestuingsmodeller	Initiativfasen	Bestuingsfasen	Implementeringsfasen
Den rasjonelle beslutningsmodellen	Forventninger gitt at den rasjonelle beslutningsmodell kan forklare initiativfasen	Forventninger gitt at den rasjonelle beslutningsmodellen kan forklare beslutningsfasen	Forventninger gitt at den rasjonelle beslutningsmodellen kan forklare implementeringsfasen
Forhandlingsmodellen	Forventninger gitt at forhandlingsmodellen kan forklare initiativfasen	Forventninger gitt at forhandlingsmodellen kan forklare beslutningsfasen	Forventninger gitt at forhandlingsmodellen kan forklare implementeringsfasen
Garbage Can-modellen	Forventninger gitt at Garbage Can-modellen kan forklare initiativfasen	Forventninger gitt at Garbage Can-modellen kan forklare beslutningsfasen	Forventninger gitt at Garbage Can-modellen kan forklare implementeringsfasen

Figur 2: Empiriske forventninger i de tre fasene i beslutningsprosessen utledet fra de tre modellene.

	Initiativfasen	Bestuings- og vedtaksfasen	Implementeringsfasen
Den rasjonelle beslutningsmodellen	<p>Det er en eller noen få personer som fikk ideen.</p> <p>Det er fortrinnsvis personer med høy hierarkisk plassering, fortrinnsvis i kommunen og/eller i næringslivet, altså en som tilhører enten den politisk-administrative eliten og/eller høyt plassert person i næringslivet.</p> <p>Er det flere – vil disse utgjøre en jevnbyrdig gruppe som jobber for realisering av et felles mål.</p> <p>Den eller de har en sterk interesse av at det bygges, det kan være egeninteresse, men det kan også være at vedkommende målbærer sterke samfunnsinteresser.</p> <p>Målene for bygging/etablering er klare og presise.</p> <p>Man har en klar problemoppfatning (kommunen trenger et kulturhus veldig sterkt) og det er løsning på problemene.</p>	<p>Initiativtaker(e) er med i hele prosessen og de jobber for å realisere egne mål.</p> <p>Det vil være kort tid fra initiativet er tatt og fram til den endelige beslutning blir gjort.</p> <p>Kommunestyret som besluttende organ får forelagt klare mål og informasjon om alle mulige alternativer, hvor bygging av et bestemt kulturhus er grundig gjennomarbeidet før beslutningsvedtaket skal fattes.</p> <p>Fordeler og ulemper vil hele tiden bli målt opp mot hverandre.</p>	<p>Sett i lyset av at det er foretatt en grundig analyse forut for beslutningen, vil det i denne fasen kun dukke opp hendelser eller situasjoner som ikke var forutsett av noen.</p> <p>Valgene som er tatt vil være de mest rasjonelle (fornuftige), hvor det er veiet for og imot forut for utfallet.</p> <p>Implementeringen vil med andre ord forløpe helt etter planen og uten utforutsette utgifter eller annet som gjør implementeringen vanskelig.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Forhandlingsmodellen</p>	<p>Vi vil finne flere problemer som hver især kan løses ved bl.a. å bygge et kulturhus. Det kan også være en eller flere aktører med felles mål om å realisere et kulturhus.</p> <p>Initiativet kan komme fra flere grupperinger.</p>	<p>Deltakerne vil stort sett være de samme under hele prosessen. Her vil vi hele veien se koalisjoner alt etter hva de(n) enkelte har behov for/ ønsker om. Det vil med andre ord variere veldig hvem som jobber sammen og hvem som motarbeider hverandre.</p> <p>Vi vil se at det blir inngått kompromiss underveis ved at utformingen hele tiden forandrer seg.</p> <p>Det vil i perioder være andre løsningsforslag enn bygging av kulturhus.</p> <p>De som ønsker kulturhus må gi seg (svelge kameler) ved å ta inn f.eks. bibliotek for å få motstandere med på ideen om kulturhus etc. For å få gjennomslag for sine interesser anvender de enkelte grupper de maktbaser de kontrollerer.</p> <p>Det kan enten være kamp til det siste, eller konsensus hvor man går for det som det er bred enighet om</p> <p>Det skjer ikke store endringer underveis i prosessen da det hele tiden skal være enighet om de beslutningene som skal tas – små skritt framover.</p>	<p>Man har ferdigdiskutert problemstillingene før det endelige vedtaket ble gjort. Det kan forventes at det kommer opp problemer som et mindretall har påpekt, men et flertall har “valgt” å overse.</p> <p>Det kan f.eks. være plassering på en bestemt tomt som etterpå kan vise seg å gi problemer f.eks. med trafikk.</p> <p>Finner vi problemer under implementeringen vil vi også i det fleste tilfeller finne noen som har påpekt disse underveis.</p>
--	---	---	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Garbage Can-modellen</p>	<p>Det vil være flere problemer og flere personer. Ikke en eller noen få initiativtakere som har et felles mål.</p> <p>Ideen om et kulturhus blir nå og da nevnt.</p> <p>Det vil ikke være en klart definert initiativfase.</p>	<p>Varyerer hvem som er aktive (inne) i prosessen og påvirker utviklingen.</p> <p>Deltakerne er ikke tilstede kontinuerlig</p> <p>Når og hvor beslutningene tas har stor betydning – man er avhengig av hvem som var tilstede/ aktiv akkurat da. Makten er likt fordelt.</p> <p>Flere problemer som hver især kan løses med kulturhus, samtidig som kulturhus bare er en av flere løsninger på disse problemene.</p> <p>Store endringer underveis i prosessen – ikke en harmonisk prosess.</p> <p>Det er en løsning – men vi har ikke et problem – er det noen som har/ eier disse løsningene? Har andre brukt disse løsningene? Tenker her på – er det noen som ønsker å bygge et kulturhus, men vi trenger det egentlig ikke? Andre kommuner har kulturhus – skal ikke vi også ha, selv om behovet (problemet som ligger til grunn) ikke er så veldig definert?</p>	<p>Her finner vi sannsynligvis nye og uventede problemer under implementeringen pga. begrenset eller manglende informasjon og viten om eventuelle “fallgruver”.</p> <p>Lokaler etc. blir endret underveis i denne fasen</p> <p>Det kunne i verste fall ha vist seg å være umulig å gjennomføre vedtaket om bygging av kulturhus.</p>
---	---	---	--

4 Metode

I dette studiet ønsker vi å se på hvordan to middelsstore norske kommuner maktet å bygge hvert sitt kulturhus. Hvordan fikk denne beslutning flertall i kommunestyret og hvordan klarte man å realisere beslutningen fram til det i dag står to bygg.

Vi har valgt et kvalitativt undersøkelsesopplegg, med de to case som vi allerede har nevnt. Vi har valgt å intervju personer som var, eller ble aktive underveis i prosessen. De fleste er eller var politikere, men også andre aktører innenfor administrasjon og utbydere er blitt intervjuet.

I neste pkt. skriver vi mer om utvelgelsesprosessen. Vi har før utvelgelsen av personer til intervju gått gjennom diverse skriftlig materiale fra avisartikler (Retriver), møtereferater fra div. kommunale møter som formannskapsmøter og kommunestyremøter i begge kommunene, offentlige dokumenter NOU.

I teoridelen så vi hvordan koblingene mellom strømmene i strømningsmodellen brukes til å forklare beslutningsprosessen i de tre modellene. Det er derfor viktig for oss å finne igjen disse fire strømmene i prosessene fra initiativ, til vedtak og i implementeringsprosessen som ledet fram til at det ble bygget to kulturhus i hhv. Stjørdal og på Sortland. Vi skal bruke funnene til å forklare hva som egentlig førte fram til en slik beslutning, om det på den ene siden var rent anarki, eller det på den andre siden var et resultat av en rasjonell og velgjennotenkt handling, eller noe der imellom som førte fram til bygging.

Vi vil derfor konsentrere undersøkelsene våre om å skaffe opplysninger om:

Hvilke problemer ble definert i prosessen, var det et enkelt eller var det flere som kunne lede fram til beslutningen om kulturhus, var det spesielle oppfatninger hos aktive deltakere i prosessen, eller i befolkningen for øvrig om at dette var noe man bare burde ha? Når i prosessen ser vi problemene, er det kun i initiativfasen, eller ser vi en eller flere problemer underveis?

Hvilke oppfatninger om løsninger var rådende i prosessen, hvordan klarte man underveis, eller til syvende og sist å skaffe penger, og ikke minst legitimitet for å bygge? Var løsninger tilstede før problemet ble definert?

Hvilke personer deltok i prosessen og hvilken rolle hadde de? Var de med hele veien eller var de av og på eller kun inne en enkelt gang? Hvilke roller ser vi hos personene?

Hvilke beslutninger ble tatt underveis og hvordan ble den endelige beslutning tatt?

Var det en plutselig hendelse eller et resultat av en god og grundig prosess? Hvilke beslutninger ble tatt rundt finansiering?

For å få belyst disse strømmene i hele beslutningsprosessen og se hvor vi finner disse, har vi valgt å inndele intervjuguiden i initiativ, beslutnings- og vedtaksfasen og sist implementeringsfasen. Dette for senere å kunne sortere informasjonen og se hvor vi finner strømmene.

4.1 Intervju

Underveis i prosessen snakket vi med aktører som vi kjente til hadde et bredt kjennskap til prosessene i hhv Stjørdal og på Sortland. Disse ga oss innspill til hvilke personer som kunne være aktuelle til intervju. Samtidig brukte vi informasjon fra avisartikler og møteprotokoller til å finne fram til andre aktuelle personer. Det endelige utvalg var av motstandere, ildsjeler og andre personer som hadde vært aktive underveis. Til sammen valgte vi å intervju til sammen 14 personer fordelt med syv på hver plass. Alle ble intervjuet hver for seg og av oss begge to, hvor den ene av oss var spørsmålsstiller og den annen tok notater. Alle ga oss lov til å ta lydopptak som vi umiddelbart etterpå renskrev og deretter slettet. Vi valgte å møte alle personlig (ansikt til ansikt), hvilket innebar at vi begge reiste til Stjørdal og foretok intervjuene i Kimen kulturhus. Intervjuene ble foretatt over en periode på 16 dager. Vi valgte å ikke offentliggjøre navnene på intervjupersonene, ettersom at vi ikke var ute etter personer, men prosessene. Det er dog ikke lovet full anonymitet og enkelte uttalelser vil helt sikkert kunne spores til enkeltpersoner eller grupper av disse.

Vi laget en intervjuguide som skulle gi oss et bilde av hele beslutningsprosessen. Spørsmål og svar ble skrevet i et skjema som ga oss mulighet for å få et enklere overblikk over svarene til samtlige intervjuobjekter til hvert enkelt spørsmål. Det ble derved lettere i ettertid å trekke ut essensen. Alle fikk de samme spørsmålene, selv om ikke alle hadde forutsetninger for å kunne svare på alt, eller det av en eller annen grunn ikke var relevant, enten fordi de ikke hadde kjennskap til deler av prosessen eller det var deler som ikke hadde hatt deres interesse. Dette var med på å gi oss et bilde av hvordan deres aktivitetsnivå i forhold til å være engasjert, endret seg etter hvor aktuell de selv oppfattet at prosessen var for dem.

De fikk ikke presentert spørsmålene i forkant da vi ikke ønsket at de skulle forberede seg for godt, slik at det kunne være vanskelig for oss å observere eventuelle reaksjoner, som kunne vise oss hvilke situasjoner eller hendelser som hadde vært ekstra vanskelig å takle, da og i ettertid. Vi så ved flere anledninger at spørsmålene var litt uventet og vi fikk reaksjoner i form av opphold ved tenkepauser og noen tilfeller hvor det ble stoppet opp underveis i en setning etterfulgt av tenkepause. Vi så også et par ganger at en slik prosess også koster rent

menneskelig. Vi tror ikke dette hadde kommet så godt fram hvis de i forkant hadde hatt muligheten for å gå igjennom spørsmålene.

Vi avsluttet med spørsmål om det var noe vi ikke hadde spurt om og fikk et par ganger tilbakemelding her. De fleste ga i ettertid uttrykk for at vi hadde spurt om hele prosessen. Kun i et par tilfelle ble det siste spørsmål om det var noe vi ikke hadde spurt om, tatt opp. Vi har ingen grunn til å tro at noen har holdt noe vesentlig tilbake eller direkte løyet for oss. Vi har klart å verifisere alle uttalelser på nær et par, og de har vi ikke tatt med videre.

4.2 Avisartikler

Forut for intervjuene brukte vi datainnsamling i form av annenhåndskilde, i dette tilfelle aviser. Vi brukte (Retriever, Mediarkivet Atekst). Ved hjelp av dette kunne vi få bekreftet og tidfestet hendelser, vi så hvem som hadde vært aktive i prosessene og skiftevis talerør for det ene eller det annet syn underveis i prosessen. Dette hjalp oss med å skaffe overblikk over prosessene som hadde funnet sted, selv om det kun ga oss innblikk i de hendelser som media hadde funnet det interessant å skrive om.

Vi hentet også opplysninger som avspeilet debatten ellers i Norge vedr. bygging av kulturhus, det var spesielt i avisartikler i Aftenposten.

Avisene er selvfølgelig ikke objektive, men vi mener vi kan gå god for den informasjon vi har hentet fra avisene ved bl.a. å se dem opp mot informasjon som vi fikk gjennom intervjuene. Faktaopplysninger har blitt etterprøvd i offentlige dokumenter som referater fra formannskaps- og kommunestyremøter, eller fra personer som sitter på opplysningene.

4.3 Annet

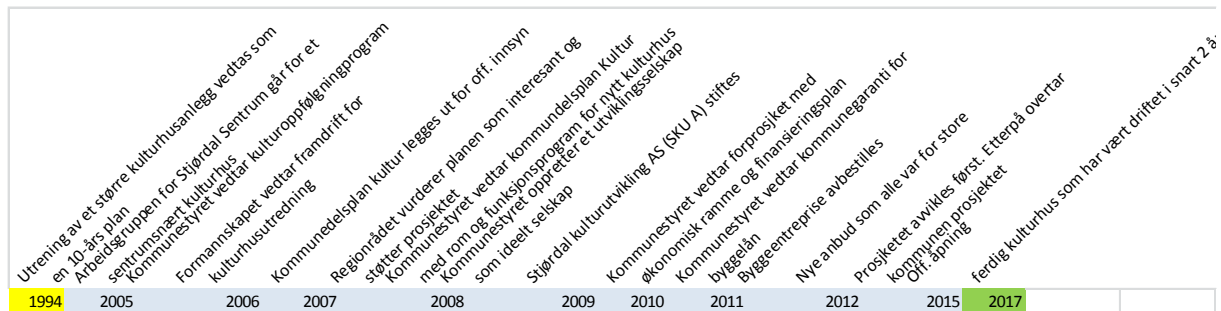
Som vi skrev under avisartikler hentet vi inn faktaopplysninger fra referater fra politiske møter som formannskaps- og kommunestyremøter i de enkelte kommunene.

På Stjørdal kommune sin hjemmeside fant vi referater fra formannskaps- og kommunestyremøter tilbake i tid. I Sortland kommune fikk vi hjelp av ansatte ved Dokumentsenteret for å finne fram aktuelle møtereferater.

Informasjon fra NOU 2013:4 og Kulturløftet I og II ga oss innblikk i overordnede føringer innenfor kulturhusbygging i Norge.

5 Empiri

4.1 Empiri Stjørdal



Figur 3: Tidslinje Stjørdal

Funn i initiativfasen:

Dette er en gammel idé som startet med initiativ fra ildsjeler tilbake til 1980-tallet. Viktige personer i denne fasen var bl.a. politiker Erling Strand(V), tidl. mangeårig ordfører Johan Arnt Elverum og tidl. kultursjef. Her spilte også Stjørdal Næringsforening en aktiv rolle. En ildsjel startet underskriftskampanjer for å skape støtte i befolkningen for både park og kulturhus på Husbyjordet, men klarte kun å skaffe litt over 800 underskrifter.

De første formelle vedtak ble gjort i 1982-83. Holdningen var likevel skeptisk avventende, men også udelt positive reaksjoner.

Behov for større fasiliteter for kultur ble tydeligere etter som Stjørdal vokste og ble den største byen i Nord-Trøndelag med ca. 23500 innbyggere.

Det å bygge kirke inn i kulturhuset ble også sett på som god økonomi, ettersom Værnes kirke fra 1100-tallet lå flere kilometer fra sentrum og begynte å merke behov for økt vedlikehold. Dette skapte imidlertid motstand både i ikke-religiøse kretser, og også i KrF, som i starten som så dette som en trussel mot bedehusvirksomhet i tettstedet.

Ytre faktorer som påvirket prosessen var bl.a. at kommunen manglet et større samlingssted i sentrum – «ei kulturell storstue». Samtidig hadde Kulturskolen og Musikkforeningen bl.a. svært dårlige øvingsforhold. Kinoen var fra 1960-tallet og trakk mindre og mindre publikum. Ideen om nytt kulturhus ble sett på som en god sentrums- og byutvikling.

Det kom lite innspill fra fylkeskommunale myndigheter. Likevel bevilget Fylket etter hvert 10 mill. til foretaket. Hele veien kom det interne innspill og krav fra frivillige lag og foreninger som ofte hadde kummerlige øvingsforhold. Kulturorganisasjoner ute på bygdene uttrykte skepsis, mens næringslivet var for utbygging. Lite skepsis ute i de gamle kommunesentra (fra før 1960-tallet) som Skatval, Hell og Hegra.

Selve ideen om nytt kulturhus ble mottatt blandet. I det politiske miljø ble det en deling på midten som etter hvert fulgte de tradisjonelt borgerlige og sosialistiske linjer.

For: Frp,H,KrF,V og Sp Mot: Ap, SV og MDG.

Det oppsto en hard kamp om lokalisering – enten ved Rådhuset eller på Husbyjordet (hvor Kulturhuset nå er blitt bygget). Denne uenigheten førte raskt til en polarisering mellom de to politiske fløyene. Her var de som satt i posisjon for bygging (de borgerlige) og opposisjonen mot. Motstanden gikk mye på økonomi satt opp mot andre prioriterte kommunale oppgaver. De lokale medier var i utgangspunktet for en bygging, men ønsket også å speile folkemeningen. Enkelte følte at media hausset opp spliden, andre opplevde som balansert skeptiske og avventende.

I befolkningen var holdningen delt. Noen mente at dette hadde kostet oss skjorta, og at det er derfor vi har det så fælt(!) Enkelte opplevde motstanden som massiv i startfasen. Det var ikke kult å være tilhenger av kulturhus. Motstanden var sterkere i det offisielle rom, mens næringsliv og kulturliv var mer positivt. Skole ble satt opp mot kultur. I næringslivet var holdningen mer at dette tar man seg råd til, dette er steds- og samfunnsutvikling, mente noen. Dette førte også til heftige medierunder, og folk ble etter hvert lei av hele greia.

Tabell 3 oppsummerer forventninger i initiativfasen og oppfyllelse av disse i hver av de tre teoriene

Tabell 3: Oversikt over forventninger og funn i initiativfasen på Stjørdal

	Forventninger	Funn
Den rasjonelle beslutningsmodellen	<p>Det er en eller noen få personer som fikk ideen. Det er fortrinnsvis personer med høy hierarkisk plassering, fortrinnsvis i kommunen og/eller i næringslivet, altså en som tilhører enten den politisk-administrative eliten og/eller høyt plassert person i næringslivet.</p> <p>Er det flere – vil disse utgjøre en jevnbyrdig gruppe der jobber for realisering av et felles mål. Den eller de har en sterk interesse av at det bygges, det kan være egeninteresse, men det kan også være at vedkommende målbærer sterke samfunnsinteresser.</p> <p>Målene for bygging/etablering er klare og presise.</p> <p>Man har en klar problemoppfatning (kommunen trenger et kulturhus veldig sterkt) og det er løsning på problemene</p>	<p>Det var få personer som var ildsjeler.</p> <p>Flere personer fra det politiske og kulturelle miljø.</p>

Forhandlingsmodellen	<p>Vi vil finne flere problemer som hver især kan løses ved bl.a. å bygge et kulturhus. Det kan også være en eller flere aktører med felles mål om å realisere et kulturhus.</p> <p>Initiativet kan komme fra flere grupperinger.</p>	<p>Ja: Behov for samlokalisering av øvingslokaler og andre kulturfasiliteter. (Nedslitte lokaler bl.a. gammel kino).</p> <p>Større behov for lokaler i en kommune i vekst.</p> <p>Lokaliseringsdebatt tidlig i prosessen.</p>
Garbage Can-modellen	<p>Det vil være flere problemer og flere personer. Ikke en eller noen få initiativtakere som har et felles mål.</p> <p>Ideen om et kulturhus blir nå og da nevnt.</p> <p>Det vil ikke være en klart definert initiativfase.</p>	<p>Nei: Det var flere problemer men de som jobbet sammen hadde et felles mål</p>

Funn i beslutnings-/vedtaksfasen:

Proessen ble i utgangspunktet satt i gang av ildsjeler blant bl.a. politikere og kulturarbeidere (kultursjef Jon Anders Myrvang) og ført videre av formelle grupper med ordfører (Sp) i spissen, og med de øvrige borgerlige partiene som støttespillere. Stjørdal Kulturutvikling AS (SKU AS) ble etablert. En representant fra Frp ble satt som lønnet leder i SKU AS, der også Stjørdal Næringsforening var representert. Det manglet et skikkelig driftsbudsjett i startfasen. Opprettelsen av SKU AS ga fart i prosessen, og skisse og forprosjekt kom på plass med et engasjert styre, politikere, nærings- og kulturliv. Det kom planer med for «Bygdebyen i sentrum». Forkastelsen av første entrepris (Reinertsen) ga stopp i prosessen, men SKANSKA kom inn som hovedentreprenør og jobbet godt videre. Dette ga ekstra trygghet og ny fart i prosessen.

Ap stoppet utbyggingen ved et «kunstig» flertall. Kirka – var ei ny gruppe som ville jobbe for kulturhus. SKANSKA satt på veldig kompetente folk i styret. Det var en opposisjonspolitiker med i SKU AS, men han trakk seg ut pga. rolleblending.

Behandlingen av de økonomiske rammene ble en viktig milepæl. Holdningen var at man måtte ha et vedtak når man visste hva det kostet.

Det ble framdrift i prosessen da et konsulentfirma bisto med oppfølging av innhenting av anbud. Likeså da man innbød til arkitektkonkurranse. Det endelige prosjektet som nå konkretiserte seg, opplevdes som en forløsning for framdrift. Kimen sees nå på som signalbygget i området. Vedtaket om at det skulle bygges en kirke inn i kulturhuset ga også etter hvert framdrift. Det at styrearbeidet i SKU AS var veldig bra og godt, ble også opplevd som en katalysator for framdrift i prosjektet. Her var man flink til å bytte styremedlemmer alt

etter hvilken fase man var inne i. Nødvendige vedtak i Kommunestyret ga også klare signaler om ønsket framdrift. Daværende ordfører Johan Arnt Elverum var tydelig for kulturhus. Underveis oppsto det riktignok ulike interessegrupper som gikk på politiske skillelinjer. Lokale foreninger ute på bygdene var redde for samfunnshuset sitt – dets videre eksistens. Man så på byggingen av Kimen som en trussel. Det har vist seg i ettertid at det har skjedd en vekst.

På grunn av sterk splittelse så tok ikke “stolaksjonen” skikkelig av. Man snakket ofte om «dem for og dem mot». Imidlertid ga denne sterke motstanden skjerpelse. Her opplevde også enkelte miljø at styremedlemmer i SKU AS holdt informasjon tett inntil seg. Det oppsto sterke polariseringer mellom politiske partier med Ap,SV og MDG i opposisjon mot bygging av kulturhus og posisjonen for bestående av Sp, V ,H, Frp og KrF. Lokale lag og foreninger ble involvert i romprogrammet.

Motstanden mot nytt kulturhus kom hovedsakelig fra partiene Ap, SV, MDG og Rødt. Her er det enda til dels bitre fronter. Man opplevde også motstand fra sterke enkeltpersoner innen kultur, og også fra den eldre generasjon. I enkelte partigrupper var motstanden 50 – 50.

Motstanden kulminerte med det såkalte «stoppvedtaket» i november 2012 der Ap «kuppet» en beslutning pga. at Frp ikke hadde vararepresentant på plass da en representant meldte seg inhabil.

Motstand ble møtt på en saklig måte med argumentasjon: her var det lite personstrid. Noen opplevde at man lot ting skure og gå. Strategien var at man skulle bruke tid og krefter på å overbevise flere. Man orienterte i kommunestyre, formannskap og på brukermøter. Man prøvde å møte dette offensivt i media.

«Stoppvedtaket» opplevdes som sabotasje – da det allerede var etablert kontrakter med mange parter. Motstanden gjorde at man skjerpet seg og la et godt grunnlag. Det ble bl.a. påpekt manglende politisk kontroll, men det ble gitt aksept uansett. Motstanden påvirket også framdriften. Det gikk tregere og ble dyrere.

Økonomiske problemstillinger var at kommunen måtte prioritere primæroppgavene, og ikke satse så sterkt på kulturhus. Det var krevende å finne riktig ramme for prosjektet i tidligfasen. Ved nye tilbud kom det budsjettøkninger. Styret i SKU AS var klar på at dette skulle leveres innenfor kostnad. Her ble det årlige driftsbudsjettet økt fra 6 til 25 mill. Det planlagte hotellet, som skulle gi inntekter og synergieffekter, ble lagt død pga. den daværende markedssituasjonen for hotellnæringen. Rentenedgangen var et positivt bidrag til bedret

økonomi. Styreleder i SKU AS (Ola Morten Teigen) så til at det hele ble styrt innenfor de realistiske rammene.

I første omgang (Reinertsen) visste man ikke den eksakte prisen. Etter ny entrepriser med SKANSKA klarte man å fastsette en anslått budsjettamme på 717 mill. målt i 2015-kroner. Rammene ble holdt takket være en imponerende prosess. Gode vintre ga også gode byggeforhold .

Holdningen til Nord-Trøndelag Fylke ble opplevd som skuffende. Fylket var lite på. Man opplevde at holdningen var at de kommuner som går bra, får klare seg selv.

Funn ved selve vedtaket:

Man kom fram til det endelige vedtak i kommunestyret gjennom kampvotering (21 for – 20 mot) ved simpelt flertall. Finansiering ble gitt med kommunal garanti. Ved vedtak var det, iflg. opposisjonen, ikke fastsatt ramme for drift. Det hele opplevdes som intensjonsvedtak. Vedtatte kostnadsrammer ble opplevd mer som en «villighetserklæring».

Formannskapet var generalforsamling for SKU AS , og mandatet gikk ut på å bygge et kulturhus innenfor de vedtatte økonomiske rammer, romplan og vedtatt reguleringsplan. Tomta var klar. I prosjektet deltok også lag og foreninger.

Det ble lite kompromisser underveis. Kirken ble også mye diskutert, og diskusjonen ble veldig polarisert. «Makta rår»-følelsen var der hele tiden med én stemmes overvekt (21-20). Man ble invitert til å bygge et mindre hus. Enkelte mente dette var for stort og for dyrt, ei heller godt rent arkitektonisk. Størrelsen ble definert av brukere og K- styret, men her ble det ikke noe kompromiss.

Lenge var det et sterkt krav fra media, opinionen, SKU AS og næringsforening: «Slutt å krangle. Kom fram til en enighet». Enkelte opplevde at daværende ordfører ikke tok noe initiativ i så måte. Redusert utbygging var ikke aktuelt. Ordfører ville få leder av opposisjonen til å akseptere et omforent forslag.. Det var enighet om gjennomføring. Polarisering skjedde mer når økonomien ble tydeligere.

Tabell 4 oppsummerer forventninger i beslutnings-/vedtaksfasen og oppfyllelse av disse i hver av de tre teoriene.

Tabell 4: Oversikt over forventninger og funn i beslutnings-/vedtaksfasen

	Forventninger	Funn
Den rasjonelle beslutningsmodellen	<p>Initiativtaker(e) er med i hele prosessen og de jobber for å realisere egne mål. Det vil være kort tid fra initiativet er tatt og fram til den endelige beslutning blir gjort.</p> <p>Kommunestyret som besluttsende organ får forelagt klare mål og informasjon om alle mulige alternativer, hvor bygging av et eksakt kulturhus er grundig gjennomarbeidet før beslutningsvedtaket skal fattes.</p> <p>Fordeler og ulemper vil hele tiden bli målt opp mot hverandre.</p>	<p>Initiativtakerne var med i hele prosessen.</p> <p>Prosessene var ikke kort</p> <p>Ja, det endelige saksframlegget var godt gjennomarbeidet</p>
Forhandlingsmodellen	<p>Deltakerne vil stort sett være de samme under hele prosessen. Her vil vi hele veien se koalisjoner alt etter hva de(n) enkelte har behov for/ ønsker om. Det vil med andre ord variere veldig hvem som jobber sammen og hvem som motarbeider hverandre.</p> <p>Vi vil se at det blir inngått kompromiss underveis ved at utformingene hele tiden forandre seg.</p> <p>Det vil i perioder være andre løsningsforslag enn bygging av kulturhus.</p> <p>De som ønsker kulturhus må gi seg (svelge kameler) ved å ta inn f.eks. bibliotek for å få motstandere med på ideen om kulturhus etc. For å få gjennomslag for sine interesser anvender de enkelte grupper de maktbaser de kontrollerer.</p> <p>Det kan enten være kamp til det siste, eller konsensus hvor man går for det som det er bred enighet om</p> <p>Det skjer ikke store endringer underveis i prosessen da det hele tiden skal være enighet om de beslutningene som skal tas – små skritt framover.</p>	<p>Ja, det var stort de samme hele veien.</p> <p>Behov for ny kirke, samtidig som dette ga medfinansiering fra Den norske kirke. Dette ble det uenighet om underveis. Skepsis til å få dette inn i et kulturhus hvor alle religioner og livssyn skulle få ha sin integritet. Det ble forhandlet fram en løsning som flertallet kunne gå for.</p> <p>Ønsket om ny kirke i sentrum var et hundre år gammelt ønske</p> <p>Her var det kamp til det siste.</p> <p>Ja, bl.a. kirke. Flere behov dukke opp underveis, disse kom fra brukergruppene.</p> <p>Prosessene var ikke harmonisk men preget av steile fronter. Det var gått prestisje i saken på begge sider.</p>

Garbage Can-modellen	<p>Variere hvem som er aktive (inne) i prosessen og påvirker utviklingen/framgangen.</p> <p>Deltakerne er ikke tilstede kontinuerlig</p> <p>Når og hvor beslutningene tas har stor betydning – man er avhengig av hvem som var tilstede/ aktiv akkurat da. Makten er likt fordelt</p> <p>Flere problemer som hver især kan løses med kulturhus samtidig som kulturhus bare er en av flere løsninger på disse problemene.</p> <p>Store endringer underveis i prosessen – ikke en harmonisk prosess.</p> <p>Det er en løsning – men vi har ikke et problem – er det noen som har/ eier disse løsningene? Har andre brukt disse løsningene? Tenker her på – er det noen som ønsker å bygge et kulturhus, men vi trenger det egentlig ikke? Andre kommuner har kulturhus – skal ikke vi også ha, selv om behovet (problemet som ligger til grunn) ikke er så veldig definert?</p>	<p>Ap stoppet prosessen i kommunestyret “Stoppvedtaket”. Makten er ikke likt fordelt, men så nær at et enkelt forfall skapte forskyving i maktforholdet.</p> <p>Ja, lokaler for øving, kirke og bibliotek.</p> <p>Prosesen var ikke harmonisk men preget av steile fronter. Det var gått prestisje i saken på begge sider.</p> <p>Problemene var der, men uenighet om løsningene.</p>
-----------------------------	---	---

Funn i implementeringsfasen:

I 2012 inntraff en uventet hendelse i og med at avtalen med entreprenør Reinertsen ble sagt opp. Spenning i 1. kvartal 2013 før SKANSKA kom inn. Kontrakt signert 8. mai 2013. Bytte av entreprenør ble derfor en uventet hendelse. Det kom også en økonomi- og plandiskusjon i kommunestyret. Her kom opposisjonens «stoppvedtak» inn; noe som ga en stans i framdriften ei tid. Kirken ble vedtatt gjennom «en hestehandel» med Krf. Man klarte dette innenfor budsjett. Disse hendelsene fikk noen konsekvenser for det endelige resultat.

Drift av kino ble underveis satt ut til Trondheim Kino, som ble sett på som en profesjonell aktør. Dette ga økte inntekter på driftsbudsjettet.

Økonomien var et risikomoment før det endelige vedtaket ble fattet. Parken representerte også en usikkerhet. Her var det også en politisk usikkerhet. Det skjedde endringer på huset. Statoil kom inn med «Newton-rommet». Biblioteket ble en stor suksess.

Rent økonomisk ble det dyrere, men prosjektet ble bedre. Man fikk bedre tid til kostnadskontroll. Det var stor vilje til å få dette realisert. Hotellet ble droppet ettersom markedet i hotellnæringen endret seg drastisk underveis. Enkelte sier at man sov bedre om natten når SKANSKA kom inn som totalleverandør. Det var lite diskusjon rundt evt. risikomomenter. De ble fort ryddet opp i før vedtak ble fattet. Hendelsene fikk derfor ikke noen betydning for det endelige resultat.

Det endelige resultat ble ikke dyrere enn forventet. Man holdt seg innenfor budsjett på 717 mill. 2015-kroner. Ønsker ble satt opp mot besparelser. Noen hevder at det skjedde en kontinuerlig utvidelse av budsjetttrammene. Dette hele førte til en merbelastning på kommunens driftsbudsjett fra ca. 6 mill. til 25 mill. Andre hevder man holdt budsjettet og at noen kvaliteter ble tatt ned for å klare dette. Det ble dyrere, men budsjettet ble holdt. Man hadde fått inn en flink entreprenør og var så heldig å få en god og snøfattig vinter under byggefasen. Mange er stolte av at det endelige resultatet var på budsjett.

Det endelige resultatet:

Mange er veldig fornøyd og ønsker generell øl- og vinrett – med en «litteraturrestaurant». Det skjedde positive endringer underveis mht. kinoene. Kirkebygget oppleves som veldig vakkert. Det var stor tilfredshet med at budsjett, kvalitet og tidsramme ble holdt. Alle hadde « stått han av». Huset er flott og har gitt større aktivitet enn forventet.. Initiativtakerne drømte ikke om at man til slutt skulle investere over 700 mill. Skisse i prosjektet og det endelige resultat ble ganske likt. Man savner det planlagte hotellet. Mange besøker kulturhuset flere ganger i uken, både gjennom øvinger i kor- og musikkforeninger bl.a., og gjennom offentlige arrangementer. Motstandere av kulturbygget hevder at de besøker Kimen lite. Andre har vært på kulturhuset 2 -3 ganger i uken. Det oppleves som et enkelt sted å møte folk på, det er enklere å delta på ting og det senker terskelen mot kultur. Enkelte har vært innom kulturhuset i forbindelse med konferanser, kulturkonferanser, møter i kulturkomiteen, diverse kulturarrangementer og folkemøter.

Enkelte gir uttrykk for at kulturhuset har betydd utrolig mye for dem personlig. Med kulturhuset Kimen ble Stjørdal en by for alvor, og de får bedre følelse av å bo i en by! Det sies at det er mye helse i god kultur. For hver investerte krone får man fem tilbake. Det føles som om man skaper kultur helt fra nederste linje. Bygging av kulturhus med ditto fasiliteter har påvirket den positive tilbakestrømmen til Stjørdal for mange. Kulturhuset har derfor stor betydning, ikke minst gjennom det omfattende tilbudet vedr. kino, ulike forestillinger og konserter.

Enkelte mener man skulle ha bygd større; man så dette tidlig og dette er noe man tar seg råd til! Opposisjonen mener 25 mill. i årlige driftsutgifter for kommunen er for mye.

Noe kunne vært gjort annerledes. Man kunne bl.a. ha sørget for at man hadde en klarere funksjonsbeskrivelse før man startet opp. Enkelte ville ha avkrevet bedre lojalitet fra styret. Opposisjonen opplevde Fylkesmannen i Nord-Trøndelag som veldig «ordførertro». For

enkelte oppleves det som altfor lenge å måtte vente i 30 år fra ideen om kulturhus dukker opp til det hele er realisert.

Noen ønsker at næringslivet skulle ha kommet enda tyngre inn i den tidlige prosessen. Stolkjøp var bra. Synd det ikke tok skikkelig av. Andre ønsker en endret planløsning. Man ville ha jobbet enda mer med ekstern finansiering mot stat, fylke og næring. Ellers er man jevnt over fornøyd. Det negative forsvinner.

Byggingen av kulturhus i Stjørdal og den betydning det har fått for andre etablerte kulturhus i omegnen, oppleves av enkelte som todelt:

- Kulturhus – Stjørdal kan bygge stort, flott og kostbart. Man kan stå dette av. Kirken en “aha-opplevelse”.
- Har også fått positiv betydning for kulturlivet ute på bygdene. Lokalrevyene har sine festaftener på Kimen – som regionens storstue. Grendehusaktiviteten er minst like høy. Man har pusset opp og man har fått et nytt og bredere publikum for sine lokalrevyer

Dette er byutvikling av det store. Her har man fått 12-1300 gratis parkeringsplasser under jorda i tilknytning til Kimen. Man har fått en utekonsertarena og stor aktivitet. Utviklingen har gått dit man ønsker, og man har fått dette til! Kulturhuset endret stjørdalingenes adferd. Mange kommer til Kimen og ser på bygget. Det er det siste som er bygd, og det beste. Det har vært gode prosesser vedr. sambruk. Kirke positivt. Prosessen har involvert. Enkelte er spente på driftsresultatet. Det koster å drive huset. Kimen er blitt en god konkurrent til Olavshallen i Trondheim. Besøkende fra nabokommunene Frosta og Levanger. En politiker fra opposisjonen mente at hvis man skal bygge, så må man bygge her – samlet.

Det er stor interesse fra andre for å se på prosessene. Andre etablerte kultur- og grendehus lever videre i beste velgående.

Tabell 5 oppsummerer forventninger i implementeringsfasen og oppfyllelse av disse i hver av de tre teoriene

Tabell 5: Oversikt over forventninger og funn i implementeringsfasen

	Forventninger	Funn
--	----------------------	-------------

Den rasjonelle beslutningsmodellen	<p>Sett i lyset av at det er foretatt en grundig analyse forut for beslutningen, vil det i denne fasen kun dukke opp hendelser eller situasjoner som ikke var forutsett av noen.</p> <p>Valgene som er tatt vil være de mest rasjonelle (fornuftige), hvor det er veiet for og imot forut for utfallet.</p> <p>Implementeringen vil med andre ord forløpe helt etter planen og uten utforutsette utgifter eller annet som gjør implementeringen vanskelig.</p>	<p>Etter vedtaket var det ingen overskridelser.</p> <p>Problemene med entreprenør og skifte av sådan kunne man ikke ha forutsett.</p>
Forhandlingsmodellen	<p>Man har ferdigdiskutert problemstillingene før det endelige vedtaket ble gjort. Det kan forventes at det kommer opp problemer som et mindretall har påpekt, men et flertall har "valgt" å overse. Det kan f.eks. være plassering på en bestemt tomt som etterpå kan vise seg å gi problemer f.eks. med trafikk.</p> <p>Finner vi problemer under implementeringen vil vi også i det fleste tilfeller finne noen som har påpekt disse underveis.</p>	
Garbage Can-modellen	<p>Her finner vi sannsynligvis nye og uventede problemer under implementeringen pga. begrensede eller manglende informasjon og viten om eventuelle "fallgruver".</p> <p>Lokaler etc. blir endret underveis i denne fasen</p> <p>Det kunne i verste fall ha vist seg å være umulig å gjennomføre vedtaket om bygging av kulturhus.</p>	<p>Problemene med entreprenør og skifte av sådan kunne man ikke ha forutsett.</p>

4.1 Empiri Sortland



Figur 4: Tidslinje Kulturfabrikken Sortland

Den først spede begynnelse finner vi like etter at Odd Roger Dahl ble ansatt som kultursjef i 1977, samme år ble Sortland kulturskole startet først som en ren musikk-skole. Odd R. Dahl erindrer at det like etterpå ble tatt opp i kulturutvalget å finne en tomt til kulturhus på Sortland. Det var dog mer lik datidens samfunnshus som man så for seg, og det ble ikke foretatt noe videre i årene etter.

Og det neste vi hører om er når Formannskapet i 2002 bestemte at det skulle foretas en utredning av kulturhus. Mona Dahl (daværende kulturarbeider, senere fungerende kultursjef) og daværende rektor ved Kulturskolen Kjetil Vangen sammen med kultursjefen nevnes som de meste sentrale personer som regelmessig tar opp behovet for/ ønske om kulturhus. Kulturskolen holder på dette tidspunkt til i de gamle bygningene til Meieriet som ligger sentralt på Sortland.

Etter byggestart av Blåbyhallen februar 2007 begynte diskusjonen om kulturhus å komme mer fram, men samtidig var det behov for ny ungdomsskole. Bygging av ny ungdomsskole ble vedtatt i 2005, men den var først ferdig i 2011. I årene fram til endelig byggestart var det politisk dragkamp, og ved flere anledninger uenighet om videre utredning av kulturhus før ungdomsskolen var endelig bygget. Bl.a. stemmer SV nei til utredning av kulturhus i oktober 2010. Samtidig er lokalene til kulturskolen av en slik forfatning at man må se seg om etter andre løsninger bl.a. pga. manglende adkomstmuligheter for funksjonshemmede og problemer med inn klima i det gamle bygget som opprinnelig var et meieri. Parallelt med dette så man for seg tre byggealternativer: ved brygga, kvartal 13 – Parken og ved Bankplassen.

Det kom også konkrete krav fra lag og foreninger om større utbygging av samfunnshus og idrettsanlegg. Samtidig gir flere uttrykk for at prosjektet etter hvert blir godt forankret i det politiske miljø. Så vel politikere som private interessenter fremsto også som pådrivere. Næringslivet ønsket å gjøre Sortland mer attraktivt med flere urbane tilbud.

Det var flere ytre faktorer som lå til grunn for ideen om nytt kulturhus. Det kom krav bl.a. fra biblioteket om mer tidsmessige lokaler, ettersom de hadde leid de samme siden 1986.

Kulturskolen ønsket også bedre lokaler for konserter og kino. Det kom sterke ønsker fra det lokale kulturliv om bedre lokaliteter for kulturutfoldelse, bl.a. fra jazzklubben, hvor kultursjefen var aktiv medlem. Tanken om samlokalisering vant etter hvert fram, og man så for seg synergieffekter av samlokalisering av kulturaktiviteter i et all- aktivitetshus.

Kommunens lokaler lå spredd og de var til dels gamle. Man ønsket også å samle mange funksjoner og kompetanse vedr. undervisning/voksenopplæring.

Andre ytre faktorer som lå til grunn var man ønsket å gjøre Sortland til et mer attraktivt sted med samlokalisert ny kino, bibliotek og kulturskole. I det lokale kulturlivet hadde man allerede en regional funksjon gjennom den videregående skoles elever.

I det politiske miljøet var mange positive. Man ønsket noe nytt for å demme opp mot «kulturlekkasjen» til Harstad. Ap ble her et nøkkelparti, selv om det også her var innslag av skepsis. Skepsisen var til stede både i SV og Sp, mens Rødt/RV var prinsipielt imot.

Bekymringene dreide seg om dette med kostnader.

I det offentlige rom/lokale medier opplevde man både krefter og motkrefter. Det var ingen stor debatt mht. samfunnshusene på bygda. Bygdehusene var blitt realisert i flere bygder i Sortland kommune. Idretten hadde fått sitt ved Blåbyhallen og kom derfor ikke med negative innspill mot kulturhus.

Bladet Vesterålen støttet prosjektet i befolkningen for øvrig opplevde man at ideen om nytt kulturhus ble mottatt med delte følelser. Det var imidlertid svært viktig at man hadde fått media med. Forslagene til politiske vedtak var veldig gjennomarbeidede.

Befolkningen var tydeligere delt når det gjaldt pengebruk. Eldrerådet var mye imot, og man satte pengebruken opp mot andre lovpålagte oppgaver som kommunen skulle ivareta på en forsvarlig måte. Holdningen ble generelt opplevd som positiv, men avventende.

Flere opplevde at prosessen etter hvert ble godt forankret.

Funn i initiativfasen:

Tabell 3 oppsummerer forventninger i initiativfasen og oppfyllelse av disse i hver av de tre teoriene

Tabell 3: Oversikt over forventninger og funn i initiativfasen

	Forventninger	Funn
Den rasjonelle beslutningsmodellen	Her forventer vi å finne en eller noen få personer som kommer fram med ideen om å bygge et kulturhus. Deres mål er klart og presist. Hvorfor de kommer med denne ideen vil være interessant.	Ja, det var personligheter innenfor kultur (kultursjef, musikkskolerektor, kulturmedarbeidere m.v.) og politikere. Nei, ikke helt – kun mål om et kulturhus som skulle samle ulike kulturaktiviteter.
Forhandlingsmodellen	Vi vil finne flere problemer som hver især kan løses ved bl.a. å bygge et kulturhus. Det kan også være en eller flere aktører med felles mål om å realisere et kulturhus. Initiativet kan komme fra flere grupperinger.	Ja, dårlige og spredte lokaler for diverse kulturaktiviteter. Det var flere aktører. Kulturskolen, Lag og foreninger, teatermiljøet.
Garbage Can-modellen	Det vil være flere problemer og flere personer. Ikke en eller noen få initiativtakere som har et felles mål. Ideen om et kulturhus blir nå og da nevnt. Det vil ikke være en klart definert initiativfase.	Nei

Funn under beslutnings-/vedtaksfasen:

Proessen ble formelt satt i gang ved at kommunestyret i juni 2006 fattet et endelig vedtak om utredning vedrørende bygging av kulturhus. I kjølvannet av dette vedtok formannskapet september 2006 igangsetting av prosjektet “Ny kulturarena i Sortland”.

Kulturkvartalet SUS som bestod av eier av kommunens to hoteller og et par andre samarbeidspartnere jobbet med et prosjekt om å bygge et kulturhus på tomt vis a vis hotellet i sentrum av Sortland. Det ble utarbeidet tegninger og skisser. Dette prosjektet var et av tre som ble levert inn til prekvalifisering (februar 2007) og endelig anbud april 2007.

Det annet selskap som leverte anbud var Hermetikken Sortland AS, som hadde utgangspunkt i lokalene og tomte rundt den tidligere Hermetikkfabrikken. Det var dette selskapet som til sist kom seirende ut av anbudskonkurransen.

Mandag 29.9.2008 konstituerte interimsstyret for et sponsorlag for Kulturfabrikken seg. De bestod av representanter fra næringsliv og kulturliv, deres mål var å samle inn en stor del av de 10 mill. som kommunestyret krevde av næringsliv og private personer før de skulle gjøre

det endelige vedtak om bygging i desember 2008. Saken var oppe flere ganger og tilpasset før det var grunnlag for et vedtak.

Planen er å selge 580 stoler for kr 15.000,- pr stol (til sammen 8,7 mill.). Flere påpekte at dette virket motiverende og samlende. Dette ga engasjement og større oppslutning og aksept for prosjektet.

Arkitekt kom tidlig inn på banen, som balanserte inn hva man hadde behov for. En helhetlig og god jobb. Man satset på enkel logistikk til teater, og mange øvingsrom. Det var påkrevet å finne en god finansieringsform. Rådmannen fant finansierings- og styringsform som fungerte bra. Viktig å ivareta kommunens interesser. En stiftelse ville ikke sikre kommunen eierskap og ville være politisk uakseptabelt.

Enkelte opplevde forsøk på å undergrave hele hotellprosjektet uten dog å klare å konkretisere dette. Andre igjen opplevde ingen spesielle motkrefter bortsett fra konstellasjonen sentrum/periferi. Noen opplevde også voldsomme allianser mellom "familiedynastier", politisk ledelse og administrasjon.

Mange høringsgrupper ble opprettet, bl.a. referansegrupper på planprogram og drift.

Selve utredningsprosessen og prosjektet ble organisert gjennom Kulturetaten i samråd med et konsulentfirma. Her ble det også opprettet en politisk referansegruppe hvor nåværende ordfører var leder for denne gruppa. Rådmannen fulgte prosessen på nært hold.

Motstand mot kulturhusprosjektet kom spesielt fra Rødt. Sp var imot i startfasen, men ble etter hvert med. Noe skepsis også fra enkelte i SV. I juni 2011 er det kort tid før kommunestyremøtet ennå usikkert om det blir flertall, men Ap er med sine 12 mandater og Høyre med sine 7 mandater er positive. Frp er ennå litt usikker med sine 7 mandater av kommunestyretets i alt 35 representanter. Flere av de intervjuede opplevde politisk enighet. Tilhengere opplevde at motstanden ble møtt med saklig diskusjon og det ble argumentert politisk. Man var opptatt av å sannsynliggjøre de positive sidene gjennom god informasjon. De som var for kulturhus gikk på med krum hals, bl.a. gjennom å arrangere lørdagskafeer hvor informasjon ble gitt. Det hele ble møtt på en profesjonell måte der man forholdt seg til rådmannen.

Motstand ble opplevd som positivt ved at den skjerpet plangruppen, men forsinket samtidig også hele prosessen. Vedtak om bygging kom derfor to år etter, i 2011.

Det hevdes av enkelte at de som vant konkurransen rømte fra sine forpliktelser.

Kulturfabrikken skulle bl.a. finansiere driften ved leie fra hotellet. Justeringer og utvidelser underveis, bl.a. voksenopplæringen fordyret. Rockemiljøet fikk egne lokaler utenfor kulturhuset.

Vedtaket var egentlig et optimistisk budsjett, men en riktig investering uansett større overskridelser i det offentlige rom. De kritiske røster fikk rett. Man bygde det man hadde bestemt. Bortfall av hotellet medførte økte kommunale tilskudd til driften. Den økonomiske modellen man valgte (kommunalt foretak) var bredt politisk forankret. Stiftelse ble ikke akseptert som selskapsform.

Funn ved vedtaksfasen:

I vedtakene i kommunestyret var det ingen kampvotering. Det var et tydelig flertall på 31 som stemte for, og et mindretall på 4 som stemte imot. I starten var det Rødt og Sp som stemte imot. Underveis ble det litt variasjoner i SV og Sp. Her var det godt forarbeid som ga det klare vedtaket om bygging. Man drøftet seg frem til noe som man kunne bli enige om.

Tabell 4 oppsummerer forventninger i beslutnings-/vedtaksfasen og oppfyllelse av disse i hver av de tre teoriene

Tabell 4: Oversikt over forventninger og funn i beslutnings-/vedtaksfasen

	Forventninger	Funn
Den rasjonelle beslutningsmodellen	<p>Initiativtaker(e) er med i hele prosessen og de jobber for å realisere egne mål. Det vil være kort tid fra initiativet er tatt og fram til den endelige beslutning blir gjort.</p> <p>Kommunestyret som besluttende organ får forelagt klare mål og informasjon om alle mulige alternativer, hvor bygging av et eksakt kulturhus er grundig gjennomarbeidet før beslutningsvedtaket skal fattes.</p> <p>Fordeler og ulemper vil hele tiden bli målt opp mot hverandre.</p>	<p>Ja, men det var en lang prosess med mye modning underveis.</p> <p>Ja, man visste om problemene med hotell</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Forhandlingsmodellen</p>	<p>Deltakerne vil stort sett være de samme under hele prosessen. Her vil vi hele veien se koalisjoner alt etter hva de(n) enkelte har behov for/ ønsker om. Det vil med andre ord variere veldig hvem som jobber sammen og hvem som motarbeider hverandre.</p> <p>Vi vil se at det blir inngått kompromiss underveis ved at utformingen hele tiden forandre seg.</p> <p>Det vil i perioder være andre løsningsforslag enn bygging av kulturhus.</p> <p>De som ønsker kulturhus må gi seg (svelge kameler) ved å ta inn f.eks. bibliotek for å få motstandere med på ideen om kulturhus etc. For å få gjennomslag for sine interesser anvender de enkelte grupper de maktbaser de kontrollerer.</p> <p>Det kan enten være kamp til det siste, eller konsensus hvor man går for det som det er bred enighet om</p> <p>Det skjer ikke store endringer underveis i prosessen da det hele tiden skal være enighet om de beslutningene som skal tas – små skritt framover.</p>	<p>Vellykket stolaksjon skapte og forankring i befolkningen og næringslivet dette ga større aksept for det endelige politiske vedtak</p> <p>Mange kompromisser ikke minst grunnet krav fra mulige hotell investorer om storkjøkken m.v.</p> <p>Voksenopplæring, Newtonrom samarbeid med Næringshagen AS om lokaler i Kystnæringscenteret.</p> <p>Var stor politisk enighet om å bygge kulturhus. Noe motstand som stort sett gikk seg til underveis – Rødt var konsekvent imot.</p> <p>Næringslivet ved Blåbyen Invest AS skulle opprinnelig bygge kulturhuset, det skulle etterpå overleveres til det offentlige.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Garbage Can-modellen</p>	<p>Varierer hvem som er aktive (inne) i prosessen og påvirker utviklingen/ framgangen.</p> <p>Deltakerne er ikke tilstede kontinuerlig</p> <p>Når og hvor beslutningene tas har stor betydning – man er avhengig av hvem som var tilstede/ aktiv akkurat da. Makten er likt fordelt</p> <p>Flere problemer som hver især kan løses med kulturhus samtidig som kulturhus bare er en av flere løsninger på disse problemene.</p> <p>Store endringer underveis i prosessen – ikke en harmonisk prosess.</p> <p>Det er en løsning – men vi har ikke et problem – er det noen som har/ eier disse løsningene? Har andre brukt disse løsningene? Tenker her på – er det noen som ønsker å bygge et kulturhus, men vi trenger det egentlig ikke? Andre kommuner har kulturhus – skal ikke vi også ha, selv om behovet (problemet som ligger til grunn) ikke er så veldig definert?</p>	

Funn i implementeringsfasen:

Første anbudskonkurranse ble lyst ut vinteren 2010, men anbudet ble større enn forventet, en årsak kan være at byggebransjen hadde nok å gjøre. Det ble deretter foretatt en del strukturelle endringer, Sortland fikk ny rådmann i denne prosessen. Endringene gikk ut på nye rammevilkår for byggeprosjektet, hvor kommunen nå selv skal være ansvarlig. Organisering som skal sikre momsfratak samt endringer i hvilke lokaler kommunen skal leie og hvilke de skal kjøpe. Hotellprosjektet anses på dette tidspunkt som klart for videre prosess.

Når det gjelder Kulturfabrikken skulle altså Blåbyen Invest AS opprinnelig bygge og overlevere dette til det offentlige, men det ble uhåndterlig å skulle bygge for kommunen, iflg. enkelte. Det hele ble da et kommunalt byggeprosjekt.

En uventet hendelse underveis var det at hotellprosjektet kollapset. Kommunestyret resonerte med at dette går seg til. Vi starter! Denne hendelsen forskjøv hele prosjektet med et halvt år. Stopp i hotellplanene ga økte utgifter til uteareal og manglende driftsinntekter fra hotellet.

Det var også noe uventet at deler av gamlebygget (Hermetikkfabrikken) var dårligere enn forventet. For enkelte vakte det oppsikt at noen trakk seg fra hotellprosjektet.

Dette hendelsesforløpet ga store utfordringer rundt den evt. realiseringen av hotellet.

Intensjonsavtalen med Radisson Blu var ikke avklart før vedtak. Hotellet stilte store krav til kjøkken og ditto utstyr. Kjøkkenet ble dimensjonert for større drift.

Når hotellet falt fra, måtte endringer iverksettes. Dette fikk konsekvenser i den forstand at ting ble dyrere. Kommunekassen måtte ut med mer enn forutsatt. Imidlertid kom det tilskott fra fylket bl.a. til uteområdet.

Ingen trodde at et hotellbygg var et risikomoment. Enkelte følte seg politisk ført bak lyset.

Andre hevder at risikomomentet var kjent. Mange trodde hotellet skulle komme.

Reiselivsnæringen bedyret at Vesterålen manglet et lokomotiv: et større hotell. Alle kommuner tjener på et større hotell.

Som følge av dette ble det noen endringer i det endelige resultatet. Det påførte kommunen ekstra husleie på 2-3 mill. når hotellet falt fra. Imidlertid ble Kulturfabrikken bygd som planlagt.

Det endelige resultatet ble noe dyrere. Det skyldes bl.a. at man valgte å ta inn andre brukere i tillegg, som f. eks. voksenopplæring. Derved ble rammene økt. Årlige drifts- og kapitalkostnader ble noe høyere pga. inntektstap fra hotellet. Newton – rommet fordyret også noe. Imidlertid fikk man her økonomisk støtte. Lavere rente ga også positive utslag.

Kommunen ville ikke reforhandle avtalen med Blåbyen Invest AS. Bortfall av hotellet medførte en betydelig kostnadsøkning.

Det endelige resultat

Det ble et flott hus. Her er noen små tekniske feil, men huset innbyr til fantastisk aktivitet. Brukerne veldig fornøyde. Resultatet oppfylte alle positive forventninger. Man klarte å holde budsjettene, selv om driftsbudsjettet måtte økes. Mange sier at de bruker Kulturfabrikken mye. Det kan være å besøke biblioteket, gjerne i følge med barnebarn, til konserter, møter og øvelser i lag og foreninger, kino og mye mer. Enkelte sier de har «bodd» her; de mener å ha gått inn og ut dørene 500 -1000 ganger det siste året.

Aktører står i kø for å komme hit, og man opplever sprengt kapasitet.

Flere hevder at kulturhuset har en veldig positiv betydning for dem selv og nærmeste familie. En flott plass å gå til, med mange fine arrangementer og med lokale krefter. Enkelte sier at Kulturfabrikken er det store hjertebarnt.

Enkelte er positivt innstilt og hevder at de er overbevist om at vi gjorde det rette. Det var riktig å bygge kulturhus, og det var bra at det kom. De var frustrerte over uventede endringer, men det gikk over.

Enkelte ville gjort noe annerledes, mens andre synes man hadde veldig gode prosesser. Når det gjelder hotellet, så er holdningen hos enkelte: spist er spist.

Byggingen av Kulturfabrikken på Sortland har vært en inspirasjonskilde for Bø og Øksnes, hevdes det. Når det gjelder Hadsel så har man tilpasset seg. Nå er man i gang med et samarbeidsprosjekt med Hadsel/Hurtigrutens Hus og Sortland/ Kulturfabrikken. Man utfyller hverandre. 2000-årsattsingen mot kultur satte fokus! Man søker en harmonimodell mot Hadsel. Man bruker hverandres kulturhus. Det er også kommunikasjon på dette feltet med Harstad og Bodø.

Dette er et fire generasjons kulturhus. Et levende hus der alle tilbud gis under samme tak. Å drifte et kulturhus kan aldri bli butikk. Dette er et godt all-aktivitetshus. Eldresenter er integrert i Kulturfabrikken. Frivilligsentralen er også strategisk godt plassert inn. Hele Kulturfabrikken har bredde i seg.

Tabell 5 oppsummerer forventninger i implementeringsfasen og oppfyllelse av disse i hver av de tre teoriene

Tabell 5: Oversikt over forventninger og funn i implementeringsfasen

	Forventninger	Funn
Den rasjonelle beslutningsmodellen	<p>Sett i lyset av at det er foretatt en grundig analyse forut for beslutningen, vil det i denne fasen kun dukke opp hendelser eller situasjoner som ikke var forutsett av noen.</p> <p>Valgene som er tatt vil være de mest rasjonelle (fornuftige), hvor det er veiet for og imot forut for utfallet.</p> <p>Implementeringen vil med andre ord forløpe helt etter planen og uten utforutsette utgifter eller annet som gjør implementeringen vanskelig.</p>	<p>Forurenset grunn som ga økte omkostninger.</p> <p>Stemmer ikke her da hotellet var forutsatt av flere som risikomoment.</p>
Forhandlingsmodellen	<p>Man har ferdigdiskutert problemstillingene før det endelige vedtaket ble gjort. Det kan forventes at det kommer opp problemer som et mindretall har påpekt, men et flertall har "valgt" å overse. Det kan f.eks. være plassering på en bestemt tomt som etterpå kan vise seg å gi problemer f.eks. med trafikk.</p> <p>Finner vi problemer under implementeringen vil vi også i det fleste tilfeller finne noen som har påpekt disse underveis.</p>	<p>Manglende finansiering av hotellet, dette var påpekt som et risikomoment fra flere hold.</p> <p>Dårlig bygningsmasse som medførte ekstra omkostninger</p>
Garbage Can-modellen	<p>Her finner vi sannsynligvis nye og uventede problemer under implementeringen pga. begrensede eller manglende informasjon og viten om eventuelle "fallgruver".</p> <p>Lokaler etc. blir endret underveis i denne fasen</p> <p>Det kunne i verste fall ha vist seg å være umulig å gjennomføre vedtaket om bygging av kulturhus.</p>	<p>Forurenset grunn.</p> <p>Etter første anbud etter byggeentreprenør måtte man endre størrelsen på lokalene</p>

5 Analysekapittelet

Vi vil her se nærmere på om noen av modellene kan brukes til å forklare beslutningsprosessene

5.1 Initiativfasen/ utrening

Begge stedene var det ildsjeler i politisk og kulturelt miljø som la frem tankene både i det offentlige og det private rom. På Sortland bringes ideen inn i 1977 ved Odd Roger Dahl som kultursjef løftet fram ideen og like etterpå ble den tatt som sak i kulturutvalget. Senere ble det løftet fram i 2002. I Stjørdal kom ideen første gang i 1987 som egen sak i hovedutvalg for kultur, her var det politiker Erling Strand (V) som brakte saken inn, senere i 1999. Vi ser at begge disse to personene går igjen i alle prosessfasene begge steder. Disse første initiativtakere får med seg flere støttespillere og ildsjeler.

Dette funn passer inn både i i den Rasjonelle beslutningsmodell og i Forhandlingsmodellen.

Det ble meldt inn behov for bedre lokaliteter til kulturell utfoldelse fra større brukergrupper som kulturskole, lag og foreninger mv. på begge steder. *Denne strøm av problemer søker etter en løsning. Dette funn passer inn i Forhandlingsmodellen ved at det allerede i initiativfasen er flere problemer som skal løses.*

Var det også tanker om å få en samlende “storstue” på begge steder, begge steder er regionsentra i hhv. Værnesregionen og i Vesterålen? Samtidig ser man en slags lekkasje til andre omkringliggende steder med kulturhus som Olavshallen i Trondheim og Hurtigrutens Hus i Stokmarknes/ Harstad kulturhus. Har det også manifestert seg større behov for kulturell utfoldelse. Kan det å ha et kulturhus være status og gi god tilbakestrøm av utflyttede samt forlokkende for andre tilflyttere? Dette kan selvfølgelig oppfattes som et argument for bygging, vi tror det også er en del realisme i dette. Kommunene gjør mange ting for å hindre fraflytting og hellere stimulere for å bli. Tilbud om et rikt kulturliv har noe med livskvalitet: Noe som folk i større og større grad verdsetter i dagens samfunn. Dette er en viktig tilleggskvalitet, men kommer dog som vi ser det etter at behov for jobb, bolig, skolegang m.v. er på plass.

Det oppsto på begge steder skepsis til bygging av kulturhus. Mange var redde for at dette ville bli et for stort økonomisk løft. Det var også en frykt for at et større kulturhus sentralt beliggende i kommunene, ville gå utover aktivitet og tildeling av midler til de lokale grendehus og lokale kulturaktiviteter.

I Stjørdal var det snakk om å bygge et helt nytt kulturhus uten tilknytning til tidligere eksisterende lokaler. De kunne derved bygge alt nytt – helt fra grunnen. Her klarte man også å få plass til 1200 – 1300 parkeringsplasser under jorden – takket være godt jordsmonn og ikke noe fjell. Her ble det startet to underskriftskampanjer 2007, hvor den ene hadde samlet inn 2010 underskrifter for et rent parkområde på Husbyjordet, den andre innsamlingsaksjon ble startet umiddelbart etter av en ung student og samlet inn 812 underskrifter for kulturhus og park på Husbyjordet “Ja takk, begge deler!”. Initiativet om et kulturhus kom her fra en ny aktør. Vi er her både litt i initiativ og utredningsfasen, siden det ennå ikke er besluttet å bygge kulturhus.

I denne periode skjer det en del forhandlinger om man skal ha kulturhus eller ikke, og hvorfor man skal eller ikke skal. Man ser initiativ fra flere aktører som har et felles mål om kulturhus. Forhandlingsmodellen forklarer best denne prosessen. Man ser hvilke behov som

Hensyntagen til den bygningsmassen man hadde la også noen begrensinger på utformingen. Her var det enklere i Stjørdal der Kimen kulturhus ble bygget nytt fra grunnen av – uten at man måtte ta hensyn til gammel bygningsmasse. Begge steder gir dette forskjellige rammebetingelser i de videre prosessene.

5.2 Beslutnings- og vedtaksfasen

På Sortland var det også alternativer for tomtevalg bakt inn i tilbudene hver for seg. Det ble derfor ikke en direkte kamp om lokalisering siden det var utviklet forskjellige konsept for de to lokaliseringalternativene.

Sortland oppleves å ha hatt mer romslig klima der det var en åpen dialog og enkelte skeptiske politikere snudde etter at det lå an til å bli et klart flertall. Enkelte resonnerte også som så at det var bedre å være med og gjøre det beste ut av det hele, enn å stå imot løpet ut. På Sortland var det en ide om at et badeland skulle bygges i tilknytning til hotellet og kulturhuset. Det ble et insitament for enkelte motstandere til å gå med på positive vedtak om kulturhusbygging. Aksjonskomiteen samlet inn penger og fikk på den måten mer legitimitet i det politiske miljøet og ute blant folk.

Med andre ord forhandler man seg fram til løsning. Kjøper og selger som Forhandlingsmodellen beskriver. Man tar ikke rasjonelle beslutninger som beskriver hva som vil være den beste løsningen.

Frontene i Stjørdal virket mer fastlåste. Her sto borgerlig og sosialistisk fløy i kommunepolitikken sterkt mot hverandre. Skillelinjene gikk tydelig på dette med økonomi og mulig nedprioritering av grendeskole, vedlikehold av kommunale bygg som skoler, mens de i posisjonen og næringslivet så på det hele som at : «Dette er viktig for steds- og byutvikling i Stjørdal. Dette tar man seg råd til».

Det virket også som at det i Stjørdal gikk mer prestisje i saken for den sosialistiske fløyen i kommunestyret, og at de stemte mot av den grunn. I Stjørdal fikk man det såkalte «stoppvedtaket». Det hadde ingen effekt ettersom kontrakter med byggherrer allerede var skrevet under og blitt gjort bindende for kommunen og SKU AS.

Her aner man konturene av steile fronter og liten vilje til å gå sammen i det største økonomiske løft for kommunen på lenge – kanskje noensinne. Det er vårt inntrykk gjennom intervjuene at dette skapte bitre fronter og liten vilje til samarbeid.

Vi ser her at det er Garbage Can-modellen som best forklarer det vi her ser, ved at makten er nok så likt fordelt når “stoppvedtaket” blir fattet. Prosessen er ikke harmonisk.

Kirken dukker opp underveis og skaper nye fronter hvor humanetikere og politikere fra SV som vil ha et livssynsmessig nøytralt kulturhus og kristne organisasjoner som frykter konkurranse mot nærliggende bedehusmiljø. Enkelte andre føler dette som en genistrek, det at man har fått en kirke midt i Stjørdal sentrum.

Hotellplaner er noe som sterkt var til stede begge steder. Både i Stjørdal og på Sortland ønsket man å bygge hotell like ved kulturhuset, og nært knyttet mot dette. I Stjørdal ble planene skrinlagt da det viste seg at det på denne tiden ble opplevd en svikt i markedet. Dette førte ikke til noen stor dramatik i Stjørdal, selv om det var skuffelse over det at man måtte kaste inn håndkleet, som man sier.

På Sortland skapte hotellplanene enda større dramatik i og med at hotellet skulle være en sterkt integrert del av Kulturfabrikken og driftingen av denne. Hotellet skulle bygges av private aktører og skulle integreres mot Kulturfabrikken både mht. fysisk tilknytning gjennom overbygd gangbru og aktiv bruk av kulturhusets storkjøkken. Dette førte til at man også fikk et storkjøkken i Kulturfabrikken som var dimensjonert for større virksomhet enn hva som er tilfellet i dag.

Hvis hotellprosjektet på Sortland hadde kollapset før byggestart, kunne det lett ha ført til at hele kulturhusprosjektet hadde blitt utsatt på ubestemt tid, eller i verste fall skrinlagt pga. økte utgifter til drift av kulturhuset og manglende arbeidsplasser m.m. som skulle være gevinst ved å få et slikt hotellprosjekt til Sortland.

Løsningen med et stort og prangende hotell i symbiose med kulturhuset virker besnærende og som en løsning uten et problem, kan forklares med Garbage Can-modellen, men her ser også at det brukes for å forhandle seg fram til en løsning. Forhandlingsmodellen åpner for problemer som var kjent før vedtaket om endelig byggestart ble iverksatt men som et flertall hadde «valgt» å overse..

En annen ulikhet var at det i Stjørdal dukket opp et ønske om å bygge en ny kirke inn i Kimen kulturhus. Den ærverdige og gamle Værnes kirke ligger ca. 4 kilometer utenfor Stjørdal sentrum. Kirken ble påbegynt på 1100-tallet. Selve takkonstruksjonen i tre er ca. 800 år gammel. Kirken ble etter hvert opplevd som ikke så godt tilgjengelig for publikum i et moderne samfunn, og man ønsket en kirke mer sentrumsnært. Dette var et 100-år gammelt ønske i Stjørdal, og nå ble det endelig realisert. Dette skapte motstand fra kristent hold, da man var redd for at den nye kirken skulle virke konkurrerende mot det eksisterende bedehus som lå i nærheten av der Kimen skulle bygges. Det kom også innsigelse fra ikke-kristent miljø der man uttrykte stor skepsis og antipati mot det å ha et kirkebygg integrert i et kulturhus som jo skulle være for alle – uansett livssyn.

Forhandlingsmodellen slår inn her i og med at man klarer å løse problemet gjennom drøftinger og tilpasninger, man selger et problem (mangel på kirke i sentrum) inn i forhandlingene og får derved kulturhuset realisert.

Vi ser her kompromiss underveis på Stjørdal, hvor man til sist får Krf med seg ved å “gi” dem ny kirke i sentrum.

Stolaksjonen ble iverksatt både i Stjørdal og på Sortland. Her satte man seg fore at man skulle samle inn penger fra både publikum og næringsliv. Det ble solgt stolplasser der vedkommende person eller bedrift fikk påført sitt navn på den stolen man hadde kjøpt.

På Sortland tok dette av, og man fikk inn vel 13 mill. i denne innsamlingsaksjonen. Dette sementerte også sympatien og oppmerksomheten mot viktigheten av å ha et tidsmessig kulturhus i Sortland sentrum. Det hele skapte større fokus på hvilke muligheter for kulturell utfoldelse som lå i hele prosjektet. Dette sementerte også beslutningstakernes innstilling til kulturhus, og virket i større grad samlende rundt det å ta ansvaret for at et klart flertallsvedtak om bygging skulle kunne fullføres – og det med forholdsvis god støtte ute blant kommunens innbyggere. Suksessen med stolaksjonen virket også konfliktdepende og sementerende.

I Stjørdal tok ikke stolaksjonen av i samme grad. Enkelte mente at dette kunne skyldes det faktum at splittelsen var ganske stor i befolkningen – som også i stor grad fulgte de politiske skillelinjer. Det er uvisst om stolaksjonen hadde vært mer vellykket hvis de politiske beslutningstakere i kommunen hadde vært mer samstemte om det å bygge kulturhus, og gitt aksept til flertallsbeslutninger.

På Sortland er det den rasjonelle beslutningsmodellen som slår inn ved at det er initiativtakere som er med i hele prosessen og jobber for å realisere egne mål om å få bygget et kulturhus. I Stjørdal er det litt av det samme, men her får den ikke samme oppslutning, det er steile fronter for og imot slik at aksjonen virker ikke samlende. Handelsstanden og næringslivet opplever sannsynligvis stolaksjonen som polariserende og ikke samlende. Det passer dog bedre med Forhandlingsmodellen da man også i den ser de samme personene i hele prosessen, samtidig som det er en prosess som begge steder tar lang tid

Vedtaksfasen endte med kampvotering i Stjørdal og til en viss grad på Sortland. Imidlertid ble det på Sortland ble en mykere prosess. Her var brukergruppene godt involvert i arbeidet, og man gikk mer og mer mot konsensusløsninger. Når man så kom til votering i K- styret , var sakene tydelig avklart, gjennomarbeidet og noe tilpasset slik at det ikke ble de store frontene. Ca. 90 % av K- styret i Sortland stemte for, mens det i Stjørdal var en tydeligere kampvotering og front med 51 % for og 49 % mot. Et godt eksempel på denne uforsonligheten ble tydelig da det såkalte «stoppvedtaket» i K- styret ble vedtatt med opposisjonens ene stemme overvekt , grunnet et forfall fra borgerlig side der vararepresentant ikke møtte. På dette tidspunkt var bindende kontrakter allerede inngått med entreprenør,

Her ser vi Forhandlingsmodellen på to ulike måter hvor det i Stjørdal er kamp til det siste med steile fronter. Men på Sortland er det et tydeligere flertall for bygging etter en prosess hvor tilhengere har fått med seg skeptikere underveis i prosessen ved at tilhengere i flere av partiene underveis fikk med seg skeptikere i egne rekker. Ingen av vedtakene om bygging kom som noen overraskelse.

I Stjørdal følte enkelte at det ikke ble tatt godt nok initiativ fra den politiske ledelsen til å drøfte seg frem til løsninger. Man valgte å kjøre løpet med et flertall i ryggen.

5.3 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen: Da Blåbyen Invest AS trakk seg fra forpliktelsen om å få ferdigstilt et hotell, oppsto det en dramatisk situasjon for kommunen, som allerede hadde startet og nesten

slutført byggingen av kulturhuset. Kommunen innvilget ikke Blåbyen Invest kommunal garanti, ettersom man da ville forfordele en privat aktør. Den tapende part (representert ved eksisterende Sortland hotell) gikk offentlig ut og antydte et mulig søksmål mot kommunen. Dette problemet var forutsett av et mindretall, men flertallet regnet med at dette ville gå i orden.

Dette problem var påpekt tidligere av skeptikere og er hva man kan forvente å finne i implementeringsfasen etter en beslutning etter Forhandlingsmodellen. Hadde Blåbyen Invest AS klart å få hotellavtale i boks, ville de som stemte for kulturhus ha sagt at det gikk jo bra.

Dårlig bygningsmasse var spesielt for Sortland hvor man måtte gjøre store endringer i eksisterende bygg, sammen med forurenset grunn på tomten var uforutsette hendelser i implementeringsfasen. I ettertid ble det også lagt på en etasje til pga. ekstra innmeldte behov for lokaliteter. Dette ville ha vært forutsett hvis man hadde foretatt en grundigere undersøkelse og fått en gjennomgående analyse av eksisterende fabrikklokaler og grunnforholdene, samt en grundigere analyse av behov for lokale.

Dette kan forklares gjennom Garbage Can-modellen som forklarer at det i implementeringsfasen sannsynligvis vil dukke opp uventede problemer. Det kunne i verste fall ha blitt umulig å gjennomføre vedtaket hvis disse problemene hadde vært større.

I Stjørdal fikk man stopp da den første entreprenøren ikke kunne gi tilfredsstillende økonomisk overslag til kommunen. Tilliten ble etter hvert tynnslett, og det hele endte med at man sa opp inngått kontrakt med byggefirmaet Reinertsen fra Trondheim.

Denne hendelsen sorterer etter det vi ser under Den rasjonelle beslutningsmodellen. Her dukket det opp en hendelse/situasjon som ikke var forutsett av noen, det ville ikke ha vært mulig å se dette i forkant.

Her måtte det nye forhandlinger til og det ble skrevet ny kontrakt med SKANSKA, som fikk totalentreprisen .Dette ble fordyrende for hele prosjektet.

På Sortland ønsket man å ta over bygningsmassen til Vesteraalen Hermetikkfabrikk AS, Man kjøpte derfor de gamle lokalene til ca. 25 – 30 mill. og tok denne bygningsmassen som utgangspunkt for bygging av et kulturhus.

Både i Stjørdal og på Sortland opplevde man at krav og ønsker fra sterke brukergrupper førte til at budsjetttrammene måtte utvides. På Sortland kom det inn i ettertid ønsker om at

kommunens voksenopplæring skulle legges til Kulturfabrikkens lokaliteter, Newton -rom ble også opprettet som en av de seks lokaliseringer i Nordland Fylke.

Her ser vi at Garbage Can-modellen kommer inn ved at det her oppstår nye og uventede problemer pga. mangel på informasjon og viten om en "fallgrube". Hadde dette vært grundig gjennomarbeidet i utredningsfasen, ville problemet vært kjent på forhånd og hadde vært kjent når beslutningen skulle fattes.

Både de som var for og imot bygging av kulturhus på begge steder sier at de benytter fasilitetene jevnlig og deltar i ulike aktiviteter. De som var mest for bygging benytter det mer enn de som var imot. I Stjørdal synes det å ha kommet inn en bitterhet der motstandere sier at de benytter Kimen kulturhus svært lite. Enkelte politikere fra motstanderne sier at de aldri vil sette sin fot inn i bygget. Her er det sterke følelser blant opposisjonen der enkelte føler at de har blitt harselert med i det offentlige rom fra den politiske ledelsen. Dette ser ut til å ha satt dype og bitre spor.

På begge steder opplevde man skepsis ute på bygdene. I Stjørdal var man redd for at det nye kulturhuset skulle legge den lokale kulturaktiviteten ute på bygdene øde. Imidlertid opplever man det motsatte: Bygderevyene går som normalt. Senere oppføres disse i Kimen kulturhus for et større publikum fra hele kommunen og evt. tilreisende fra nabokommuner. Dette virker revitaliserende på bygdekulturen og gir større på bygderevyene og deres lokale egenart.

5 Oppsummering - konklusjon

5.1 Oppsummering av våre funn

På begge steder var det ildsjeler blant politikere og kulturmedarbeidere som startet prosessen med å bygge et eget kulturhus.

Det var etter hvert et uttrykt ønske begge steder at man ønsket å forebygge «kulturlekkasje» til naboregioner og evt. nabokommuner. I Stjørdal snakket man om «Bygdebyen i sentrum», Man på Sortland ønsket å etablere ei «storstue» også til beste for regional kulturutvikling. Et endelig budsjett manglet i startfasen. I Stjørdal kom skisse og forprosjekt på plass etter opprettelsen av selskapet Stjørdal Kulturutvikling AS (SKU AS). På Sortland gikk man for et samarbeid mellom kommunen og selskapet Blåbyen Invest AS.

På begge steder ble ideene om kulturhus tatt imot med en avventende holdning. I Stjørdal fikk man tidlig fronter da man endte opp i en lokaliseringsdebatt med underskriftskampanjer for hvert av de enkelte alternativene. På Sortland hadde man også fått inn alternativer for lokalisering. Her endte man med det alternativet som ga nærhet til sjøen og delvis gjenbruk av bygningsmassen i Vesteraalen Hermetikkfabrikk AS.

På begge steder satte man i gang en «stolaksjon» som skulle bidra til inntekter, men spesielt til å forankre prosjektene i folk og næringsliv. På Sortland ble dette en suksess, mens det i Stjørdal etter hvert stoppet opp, bl.a. på grunn av harde fronter i det politiske miljø og befolkningen.

Motstanden mot bygging av kulturhus var begge steder forankret i spørsmålet om økonomiske prioriteringer. I Stjørdal ønsket opposisjonen i Kommunestyret at man heller skulle prioritere bl.a. skoler og vedlikehold av kommunal bygningsmasse. Her samlet den ene politiske fløyen seg mot den andre, og man opplevde hele tiden en 51% for og 49% mot-holdning til kulturhus. Her var splittelsen tydelig. På Sortland var motstanden mindre. Her hevdet også kritiske røster at et evt. byggeprosjekt ville belaste kommunal økonomi for hardt. Motstanden var tydeligst innenfor et mindre parti, mens det også var k-styremedlemmer i et par andre partier som var imot, men som underveis i prosessen skiftet mening og gikk inn for bygging.

De steile frontene i Stjørdal førte til at man fikk et «stoppvedtak» der opposisjonen klarte å stoppe det allerede vedtatte kulturhusprosjektet for ei kortere tid. Imidlertid ble dette vedtaket underkjent senere ved ordinær maktkonstellasjon i senere k-styremøte. På Sortland fikk man en dramatisk hendelse i det at Blåbyen Invest AS ikke maktet å få på plass et samarbeid med

en hotellkjede og man skrinla etter hvert hele prosjektet. Her ville kommunen rent prinsipielt ikke gå inn med kommunal garanti mot en privat aktør.

Slike dramatiske hendelser endte med at man på Sortland fikk økte driftsutgifter grunnet bortfall av leieinntekter fra det planlagte hotellet. Imidlertid klarte man på Sortland å komme frem til omforente løsninger underveis. Her opplevde man økte kostnader da man ønsket å få inn flere typer aktiviteter. I Stjørdal satte man alt inn på å holde seg innenfor den endelig vedtatte budsjettamme.

På begge steder er kulturhusene Kimen (Stjørdal) og Kulturfabrikken (Sortland) åpnet og tatt vel i bruk.

5.2 Konklusjon

- *Først vil vi se på hvordan har man klart å skaffe politisk oppslutning om kulturhusideene, og på slike måter, at prosjektene i begge kommuner er blitt realisert*

Dette er et spørsmål om «det muligens kunst». Vi ser begge steder at en idé lanseres, og det tar et par tiår før den ble moden for behandling i de beslutningstagende organer. Ildsjeler med solid forankring både i det lokale kulturmiljø og i det lokale politiske miljø, spiller en avgjørende rolle begge steder. Her spiller også sterkt engasjement fra det lokale næringsliv en viktig rolle. Man ser at kulturutfoldelse også gir positive utslag for det lokale næringsliv, også for innbyggernes livskvalitet. Dette ser også ut til å ha befestet seg som en viktig verdi i de fleste politiske miljø hos beslutningstakerne, selv om vi ser tydelige forskjeller i så måte på de to stedene.

- *Videre kan vi spørre oss hva det er som kjennetegner disse prosessene som mange oppfatter som “det umuliges kunst”?*

Her klarer man å få en felles politisk forståelse for viktigheten av gode kulturfasiliteter. Igjen er det forskjellige politiske prioriteringer som slår ulikt ut. På begge steder ønsker enkelte grupperinger å ikke bygge/evt. utsette bygging av kulturhus pga. andre påtrengende oppgaver som må løses først. Samtidig er det et flertall som går inn for bygging og ser dette som maktpåliggende og avgjørende for å gjøre egen kommune attraktiv for tilflytting og etablering.

- *Hva må med andre ord til for at man skal lykkes med initiativ til og gjennomføring av en ide om kulturhusbygging i to norske kommuner der man har nok av pålagte kommunale oppgaver å prioritere fremfor bygging av kulturhus?*

Her er det viktig at man vinner gehør både hos politikere og befolkningen for øvrig. Tar man seg tid til å få god støtte og forankring i befolkningen og det politiske miljø, så blir det lettere og mindre dramatisk å få realisert slike byggeprosjekt.

- *Fikk vi svar på vår problemstilling om hvordan to middels store norske kommuner – Stjørdal og Sortland – makter å bygge kulturhus i en situasjon med mange andre uløste kommunale oppgaver og knappe kommunale budsjetter?*

Her kan det være fristende å peke på politikerne uttrykte ønske om å gjøre sin kommune attraktiv for tilflytning og tilbakestrøm. I dag er det ikke bare jobb til begge foreldre som teller, men også fritids- og kulturtilbud av meget variert omfang. Dette er behov som har manifestert seg tydelig i de siste årene, selv om det egentlig ikke er lovpålagte oppgaver det å bygge kulturhus.

Blant befolkningen er det også blitt større bevissthet på dette med mulighet for kulturell utfoldelse og den livskvalitet som dette gir. Man makter å komme fram til enighet om bygging av kulturhus grunnet godt politisk forarbeid og samspill, god informasjonsflyt. Ved at prosjektideen er godt forankret i befolkningen, og at ildsjeler får med seg mange, eller ved at det er politisk flertall som kommer i stand ved at man samarbeider om å holde makten, og har dette som et av samarbeidspunktene der alle partiene i dette samarbeid forplikter seg. Saken trenger modning i det politiske miljøet og i befolkningen for øvrig før den kan fremmes som forslag til vedtak.

Andre interessante funn:

Hvordan påvirker slike store økonomiske løft det politiske klimaet i kommunene?

Det er tydelig at det her skapes klare, og til dels steile fronter. Saklig uenighet er demokratiets styrke. Også det at man respekterer et flertallsvedtak. Uenighet skaper dynamikk og årvåkenhet i begge leire. Det gjør sitt til at man får en skjerpet kostnadskontroll, samtidig som man blir fulgt av en årvåken presse. Saklig uenighet kan gi skjerpet politisk klima; noe som også kan være sunt for hele debatten der alt veies for og imot.

Hvorfor oppstår det bitre og steile fronter i Stjørdal, mens det på Sortland i stor grad «går seg til»?

Dette er et interessant spørsmål som vi gjerne hadde sett kunne bli gjenstand for grundigere undersøkelser, en evt. masteroppgave på hvordan man håndterer politisk uenighet i viktige saker.

I Stjørdal føler enkelte i opposisjonen seg latterliggjort, en «pain in the ass» for å sitere en av intervjudeltakerne. Noen føler seg også harselert med av den politiske ledelsen når kulturhuset endelig står klart for åpning.

Dette kan kokes ned til det viktige med å respektere hverandre som politikere og medmennesker, der man ikke lar den politiske uenigheten føre til «hersketeknikker» som på sikt virker splittende. I det politiske liv skal man høyst sannsynlig møtes i fremtidige viktige investeringssaker der det er viktig med god kjemi – uansett ståsted i saken. Da er det viktig at alle føler seg respektert og verdsatt for sine meninger, ellers drar man lett med seg gamle konfrontasjoner og bitterhet inn i nye prosjektsutfordringer – der alle egentlig bør stille med blanke ark og åpne øyne.

På Sortland gikk dette mye lettere, selv om det også her var tydelige fronter. Vi fant ikke noe hold for at mindretallet følte seg tråkket på og harselert med her. Det virker som man har god kultur for å respektere saklig uenighet. Derfor er det på Sortland flere politikere på mindretallssiden som besøker Kulturfabrikken jevnlig, mens det på Stjørdal er en tydelig politisk opposisjon der flere sier at de ikke kommer til å sette sine bein i Kimen! Dette siste er et dårlig utgangspunkt for godt samarbeid og fruktbart dialog i fremtidige store løft for kommunen.

Vi ser at det kunne være svært interessant om fremtidige masteroppgaver kunne fokusere på:

- Hvilken ringvirkning bygging av kulturhus har utover selve bruken ?
- Hvilke utslag etablering av kulturhus gir for lokalt næringsliv og sementering av regionsenterfunksjonen?
- Hvilke utfordringer man har i en slik budsjetteringsprosess der det er uhyre vanskelig å gi eksakt tall på et tidlig tidspunkt?
- Langtidsvirkninger av det politiske klima som etableres under hele prosessen i slike og lignende kommunale utbyggingsprosjekter.

Avslutningsvis kan man fundere på hvilke følelser og mekanismer som trådte i kraft når man fikk så vidt forskjellige fronter i de politiske beslutningstagende organ i Stjørdal og på Sortland.

Kan det ha en sammenheng med at enkelte politikere, som i Stjørdal, bruker partipisken hardt, og at det derved går for mye prestisje i saken? Kan det være at ordførere med lang fartstid og godt omdømme som «borgermester» bruker sin makt og innflytelse til å presse opposisjonen unødig hardt? Eller kan det være at en ung og fersk ordfører ønsker å markere seg kraftig overfor opposisjonen og kanskje «trør inn» litt for hardt?

Kan det også være at ordføreren i Sortland fører en respekterende linje overfor opposisjonen, og ikke «trør etter» slik som enkelte opplever det i Stjørdal?

Dette er spørsmål som vi ikke har noen gode svar på, men som godt kan tas inn i en masteroppgave om langtidsvirkninger av det politiske klima som etableres under slike prosesser.

6 Referanseliste

Adresseavisen 26.6.2012: 6 “Sa nei til pass i kulturhusstyret”

Aftenposten 14.9.2012 “De tre store” <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/De-tre-store-144284b.html>

Aftenposten 13.3.2014 “Kulturhus-boom til nesten 14 milliarder”
<http://www.aftenposten.no/kultur/Kulturhus-boom-til-nesten-14-milliarder-93910b.html>

Aftenposten 19.11.2012 “Kulturhusvekst utan kontroll”
<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/Kulturhusvekst-utan-kontroll-137535b.html>

Egeberg, Morten (1978) Den offentlige politikens internasjonalisering – noen utviklingstrekk og perspektiver. I Olsen, J.P (1978)(red). *Politisk organisering. Organisasjonsteoretiske synspunkt på folkestyre og politisk ulikhet*. Bergen·Oslo·Tromsø: Universitetsforlaget.

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. og R. Rønning (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget, Kapittel 11

Jacobsen, D.I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: HøyskoleForlaget

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kimen kulturhus www.kimenkulturhus.no

Kulturfabrikken Sortland <http://www.kulturfabrikkensortland.no/om-oss/>

Kulturløftet, Politisk regnskap 2005–2009 (Kulturløftet I)
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kkd/kultur/rapporter-og-utredninger/kulturloeftet.pdf>

Kulturløftet, Politisk regnskap 2005–2013

Kulturløftet. (2016, 17. november). I Store norske leksikon. Hentet 17. april 2017 fra
<https://snl.no/Kultur%C3%B8ftet>.

Kulturløftet i og ii

<http://www.noku.no/nyhetsarkiv/kulturloft/>
<http://www.bing.com/search?q=kulturloeftet+1&src=IE-SearchBox&FORM=IENTSR>
<http://docplayer.no/889058-Kulturloftet-politisk-regnskap-2005-2013.html>

NOU 2013:4 Kulturutredningen fra Enger utvalget

<https://www.regjeringen.no/contentassets/1e88e03c840742329b9c46e18159b49c/no/pdfs/nou201320130004000dddpdfs.pdf>

Olsen, J.P., Cohen, M.D. og March, J.G. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. I *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17: 1-25.

Olsen, J.P. (1978): Politisk organisering: organisasjonsteoretiske synspunkt på folkestyre og politisk ulikhet, Universitetsforlaget

SortlandsAvisa 8.9.2011: 16-17 "Sortlands beste politiske debatt"

SortlandsAvisa 4.11.2010: 10-11 "Vil vinne valget med kulturfabrikken"

SortlandsAvisa 18.12.2014: 9 "Blåbyen Invest er konkurs"

SortlandsAvisa 9.10.2014: 9 "Vil være svært uheldig med stans i kafedrifta"

SortlandsAvisa 3.7.2014: 9 "- vi er nødt til å finne en løsning"

SortlandsAvisa 26.9.2013: 11 "Kulturfabrikken: Christoffer Ellingsen krever svar"

SortlandsAvisa 17.7.2014: 6-7 "Kastet kortene", "Rike onkler og fattige tanter", "legger ut for hotellet"

SortlandsAvisa 10.7.2014: 6-7 "Skal avgjøre hotellets skjebne", " – Vil kreve erstatning"

SortlandsAvisa 16.6.2011: 1,4,9-12 "684 dager til kulturfabrikken åpner", "En ny tidsregning", "Vi kunne ha regnet ut hva det betyr å få 100 arbeidsplasser", "Legg fabrikken i skuffen", "Vi står ved et veiskille", "Kulturfabrikken...fra ide til anbud", "Et langt og dyrt eventyr", "Hermetikken kulturfabrikken"

Stjørdalens Blad 18.8.2015: 16 "Kimen prosjektet var slitsomt men ...- tenkte aldri å gi meg"

Stjørdalens Blad 26.10.2013: 6-7 "Forslår kutt som svir"

Stjørdalens Blad 25.1.2014: 6-7 "Håve – kritikk på dansk tv"

Stjørdalens Blad 20.4.2013: 6-7 "Elverum får det som han vil"

Stjørdalens Blad 14.4.2015: 6-7 "Næringslivet blir opp for kulturhus i Stjørdal"

STYRINGSDOKUMENT FOR REGIONALT KULTURHUS I STJØRDAL

Med kirke i kulturhus OG Koordinering mot Bypark, Kommunal P-kjeller og kjøreramper – Husbyjordet "Engasjement og felleskap uten grenser."

file:///C:/Users/Lisbeth/Downloads/Styringsdokument%20for%20RKS_101212.pdf

Trønder-Avisa 31.7.2010: Meninger 2 "Stjørdal Ap og kulturhus"

Trønder-Avisa 30.1.2013: 16-17 "Fortsatt stoler til salgs i kulturhuset"

Trønder-Avisa 13.12.2008: 4 “Styre for kulturhus”

Trønder-Avisa 18.9.2007: 11 “Sier ja til høybygg – nei til eiendomsskatt”

Trønder-Avisa 14.4.2011: 21 “Nytt kulturhus i Stjørdal i 2013”

Trønder-Avisa 14.5.2013: 3 “Hva koster et kulturhus?”

Trønder-Avisa 22.08.2015: 23-23 “Stjørdals nye storstue: Uten venstres Erling Strand hadde ikke “Kimen” sett dagens lys. Fødslen har vært lang, trang og med mye smerter ”

<http://www.vol.no/kultur/article453173.ece>

Aksjonskomiteen for Kulturfabrikken Sortland møts i 2011

www.kimenkulturhus.no

7 Vedlegg

Vedlegg A

Intervjuguide

A Initiativfasen
1. Hvordan og når oppsto ideen om å bygge et kulturhus?
2. Hvilke to – tre personer fremsto som de mest sentrale idemakerne?
3. Hvordan reagerte du selv først på denne ideen om nytt kulturhus?
4. Var det noen ytre faktorer som lå til grunn for at ideen om nytt kulturhus kom opp?
5. Kom det, og i så fall hvilke, noen innspill fra sentrale eller fylkeskommunale myndigheter?
6. Kom det interne innspill/ krav fra det lokale kulturlivet?
7. Hvordan ble ideen om nytt kulturhus mottatt
a. I det politiske miljø i kommunen?
b. I det offentlige rom (lokale medier)?
c. I befolkningen for øvrig?
B. Utredningsfasen
8. Ble denne prosessen satt i gang av «ildsjeler», eller (også) gjennom formelle grupper?
9. Hvilke hendelser underveis ga jevn/ny fart i prosessen?
10. Husker du spesielle hendelser som førte til framdrift i prosessen?
11. Oppsto det ulike interessegrupper/ strategiske allianser underveis i prosjektet/utredningsperioden, evt. hvilke?
12. Hvilke høringsgrupper/referansegrupper ble opprettet vedr. bygging av nytt kulturhus?
13. Hvem ytte motstand, og hvilke ressurser rådde motstanderne over?
14. Hvordan ble motstanden møtt og taklet av initiativtakerne?
15. Påvirket denne motstanden den videre prosessen og det endelige resultatet?
16. Hvilke økonomiske problemstillinger oppsto underveis?
17. I hvilken grad ble de økonomiske problemstillingene (spm. 16) førende for det endelige forslag til vedtak?
C. vedtaksfasen/ implementeringsfasen:
18. Hvordan kom man frem til et endelig vedtak i
a. Prosjektgruppen
b. Den endelige kommunale beslutning?
19. Hvordan var selve utredningsprosessen og prosjektet organisert?:
a. Hvem var med?
b. Hvem hadde oppnevnt deltakerne?
c. Hadde man et mandat?
d. Hvem hadde gitt mandatet?
20. I hvor stor grad hadde man drøftet seg frem til et kompromiss (konsensus), eller endte det hele med en ren kampvotering?
D. Iverksettingsfasen:
21. Inntreffer det noen uventede hendelser fra det endelige vedtak til igangsettelse av bygging?
21. hvis ja til spørsmål 21.
a) Hvilke(n)? kan du beskrive hendelsesforløpet?
b) Fikk det konsekvenser for de endelige resultat?
Hvis ja, hvilke?
Hvis nei, hvorfor ikke?

<p>c) Viste noen at dette var et risikomoment før vedtaket ble fattet? Hvis ja – hvorfor fikk de ikke betydning for beslutningen?</p> <p>d) Fikk den eller disse hendelsene betydning for det endelige resultat? Ble noe utelukket, forminsket eller andre endringer?</p>
<p>23. Kjenner du til om det endelige resultatet ble dyrere enn forventet? Hvis ja, hva var årsaken til det?</p>
<p>E. det endelige resultat:</p>
<p>24. Ble det endelige resultat slik du forventet? Hvis ja, ingen ting som ble annerledes enn du så for deg? Hvis nei, kan du si litt om hva som ble annerledes? Var den/de endringene positive eller negative?</p>
<p>25. Hvor ofte tror du at du har vært på kulturhuset innenfor det siste året?</p>
<p>26. I hvilke anledninger har du vært der?</p>
<p>27. Hvilken betydning vil du si at kulturhuset har for deg? Din familie? Andre?</p>
<p>28. Har du endret synspunkt på bygging av kulturhuset? Hvis ja – hva har du endret synspunkt på og hvorfor?</p>
<p>29. Er det noe du ville ha gjort annerledes hvis du kunne gjøre det på nytt? Hvis ja - Kan du presisere det nærmere?</p>
<p>31. Tror du byggingen av kulturhuset i Stjørdal/Sortland har fått betydning for andre etablerte kulturhuse i omegnen? Hvis ja, hva legger du til grunn for denne vurdering?</p>
<p>Takk for din oppmerksomhet – er det noe som vi ikke har spurt deg om og som du mener vi bør vite om?</p>

Vedlegg B

Mail med informasjon forut for intervju.

15.5.2017 Intervju vedr. Kulturfabrikken 10.03. - Lisbeth Møller Pedersen

Intervju vedr. Kulturfabrikken 10.03.

Rolf <rolf.m.johnsen@vkbb.no >
to 09-03-2017 11:16

Til

cc:Lisbeth Møller Pedersen <lisbethm@hotmail.com>;

Takk for hyggelig samtale i går!

Vi er to godt voksne studenter som jobber med en Masteroppgave der vi sammenligner prosessene rundt Kimen kulturhus i Stjørdal og Kulturfabrikken på Sortland. Begge ble bygd omtrent samtidig.

Tittel på vår masteroppgave:

Sammenligning av beslutningsprosessene vedr. Kulturfabrikken KF Sortland og Kimen Kulturhus Stjørdal

Rolf Magnar Johnsen og Lisbeth Møller Pedersen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - november 2016 Undertittel:

Et komparativt fokus på ulike beslutnings- og implementeringsteorier i forbindelse med

bygging av kulturhus.

Likhetspunkter og ulikheter, aksept - ikke-aksept i fortid og nåtid.

Vi bekrefter herved intervju med deg Biblioteket i 1. etg.

. i Kulturfabrikken ,

Min medstudent, Lisbeth Møller Pedersen, er HR-konsulent i Sortland Kommune. Selv er jeg lærer ved Sortland videregående skole, innen fellesfag på yrkesfaglig utdanning.

Vi ser frem til å få et intervju med deg! Med vennlig hilsen

Lisbeth Møller Pedersen og

Rolf M. Johnsen Thomassens veg 11

8403 Sortland

Mobil: 91151371

E-post : rolf.m.johnsen@vkbb.no

Vedlegg C



Kjell Arne Røvik
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske
universitet Postboks 6050 Langnes
9037 TROMSØ

Vår dato: 31.01.2017 Vår ref: 52376 / 3 / BGH Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.01.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

52376 Sammenligning av beslutningsprosessene vedr. Kulturfabrikken KF Sortland og
Kimen Kulturhus Stjørdal
Et komparativt fokus på ulike beslutnings- og implementeringsteorier i forbindelse med
bygging av kulturhus. Likhetspunkter og ulikheter, aksept
– ikke-aksept i fortid og nåtid
Behandlingsansvarlig UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste
leder Daglig ansvarlig Kjell Arne Røvik
Student Lisbeth Møller Pedersen

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av
personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften.
Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med
opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets
kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter.
Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i
forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering.
Endringsmeldinger gis via et eget skjema,

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt
Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Lisbeth Møller Pedersen lisbethmp@hotmail.com