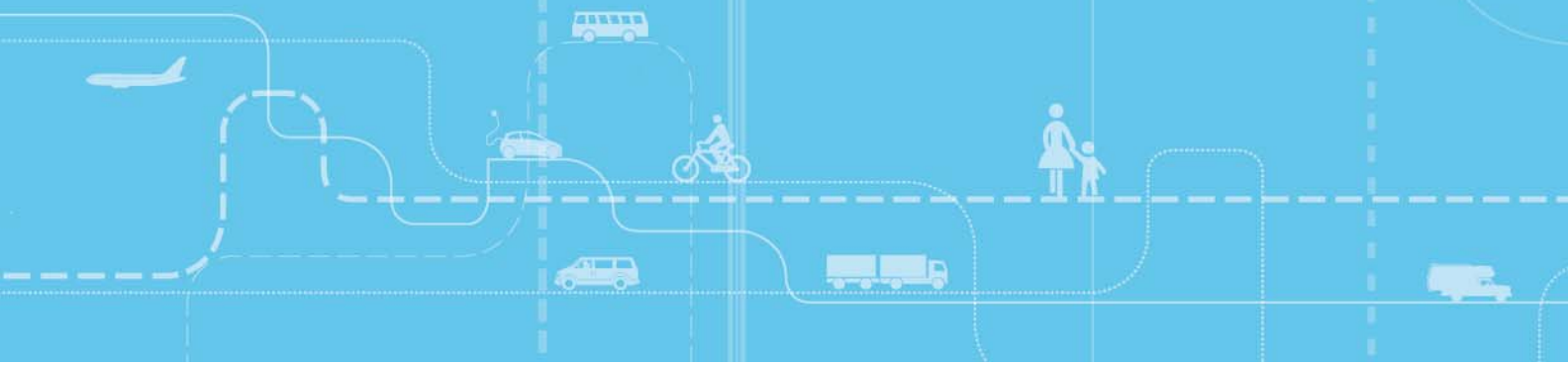
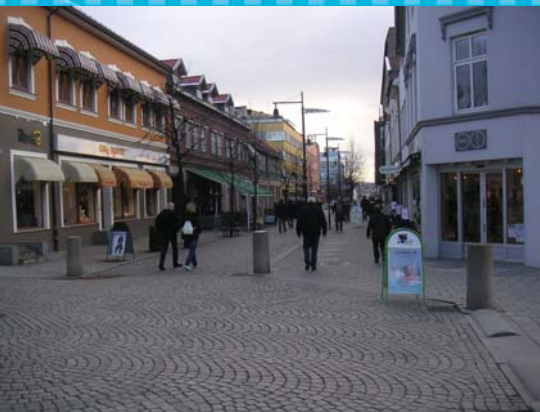


## Hva kan gjøres for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?





# Hva kan gjøres for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?

Aud Tennøy  
Odd Midtskog  
Kjersti Visnes Øksenholt  
Njål Nore

Transportøkonomisk institutt (TØI) har opphavsrett til hele rapporten og dens enkelte deler. Innholdet kan brukes som underlagsmateriale. Når rapporten siteres eller omtales, skal TØI oppgis som kilde med navn og rapportnummer. Rapporten kan ikke endres. Ved eventuell annen bruk må forhåndssamtykke fra TØI innhentes. For øvrig gjelder [åndsverklovens](#) bestemmelser.

---

**Tittel:** Hva kan gjøres for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?

**Forfattere:** Aud Tennøy  
Odd Midtskog  
Kjersti Visnes Øksenholt  
Njål Nore

**Dato:** 08.2014

**TØI rapport:** 1334/2014

**Sider** 144

**ISBN Elektronisk:** 978-82-480-1541-3

**ISSN** 0808-1190

**Finansieringskilde:** Kommunal- og moderniseringsdepartementet

**Prosjekt:** 3990 - Sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service

**Prosjektleder:** Aud Tennøy

**Kvalitetsansvarlig:** Frode Longva

**Emneord:** Gårdeiere  
Handel  
Sentrum

**Title:** What can be done to make city centres more attractive locations for retail and service?

**Author(s):** Aud Tennøy  
Odd Midtskog  
Kjersti Visnes Øksenholt  
Njål Nore

**Date:** 08.2014

**TØI report:** 1334/2014

**Pages** 144

**ISBN Electronic:** 978-82-480-1541-3

**ISSN** 0808-1190

**Financed by:** Ministry of Local Government and Modernisation

**Project:** 3990 - Sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service

**Project manager:** Aud Tennøy

**Quality manager:** Frode Longva

**Key words:** city centre  
Landlords  
Retail

#### **Sammendrag:**

Mange byer har målsettinger om å styrke sine bysentre, men opplever at sentrum taper markedsandeler til eksterne handleområder. Her fokuserer vi på hvordan sentrum kan vinne tilbake leietakerne som gjør sentrum til et komplett handleområde som trekker mange mennesker til sentrum. Det er gjennomført caseundersøkelser i Hamar, Drammen, Asker og Mosjøen og spørreundersøkelser til plansjefer og sentrumsforeninger i norske bykommuner. Vi fant at gårdeierskapet må omorganiseres og restruktureres dersom sentrum skal kunne bli en mer attraktiv etableringsarena. Stat og fylkeskommune kan bidra med nye verktøy og en tilskuddsordning. Videre må utbygging av handelsarealer utenfor sentrum begrenses, og ny utbygging av boliger, arbeidsplasser og handel styres inn mot sentrum. En siste viktig utfordring er å få alle aktørene til å dra sammen for å styrke sentrum.

#### **Summary:**

Many cities strive to strengthen their city centres, but experience that centre lose market shares to out-of-town retail. The focus in this work is on how city centres can win back retail and service, making the centre a complete and attractive shopping area. Case studies were conducted in four medium-sized Norwegian cities, and surveys were sent to heads of planning and to retail associations in Norwegian cities. We found that property ownership needs to be reorganized and restructured if city centres are to become more attractive locations for retail and service. State and county should provide new tools and a grant. Out-of-city retail need to be restricted, and new developments need to be steered towards centres. An important challenge is to make all relevant actors pull together to strengthen the attractiveness of their city centre.

Language of report: Norwegian

---

Rapporten utgis kun i elektronisk utgave.

This report is available only in electronic version.

---

Transportøkonomisk Institutt  
Gaustadalleen 21, 0349 Oslo  
Telefon 22 57 38 00 - [www.toi.no](http://www.toi.no)

Institute of Transport Economics  
Gaustadalleen 21, 0349 Oslo, Norway  
Telefon 22 57 38 00 - [www.toi.no](http://www.toi.no)

## Forord

På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har Transportøkonomisk institutt (TØI) undersøkt hvordan kommuner, gårdeiere og andre kan samarbeide og samhandle for å bidra til at sentrum blir mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. Det er lagt mer vekt på hvordan gårdeierstruktur påvirker sentrums muligheter til å vinne kampen om leietakerne enn i tidligere arbeider.

Det er gjennomført casestudier i Hamar, Drammen, Asker og Mosjøen, og det er gjennomført spørreundersøkelser til plansjefer og sentrumsforeninger i norske bykommuner. Basert på analyser av dette materialet, er det utarbeidet anbefalinger om hvordan kommuner, gårdeiere og andre kan jobbe - sammen og hver for seg - for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Videre reflekteres det over hvordan andre offentlige aktører kan støtte opp om slikt arbeid.

Arbeidet ved TØI er gjennomført av Kjersti Visnes Øksenholt, Njål Nore og Aud Tennøy, med sistnevnte som prosjektleder. Odd Midtskog, konsulent i sentrumsplanlegging, har bidratt med verdifull innsikt som underleverandør. Arbeidet er kvalitetssikret av Frode Longva, TØI.

Vi vil takke de som har delt sin kunnskap og innsikt gjennom intervjuer og på andre måter, og til dem som har besvart spørreundersøkelsene. Vi håper at resultatet kan være til nytte i arbeidet med å styrke sentrum i små og mellomstore byer.

Vi vil også takke KMD ved Kristin Omholt-Jensen og Terje Kaldager for et interessant oppdrag, gode innspill og godt samarbeid.

Oslo, august 2014  
Transportøkonomisk institutt

*Gunnar Lindberg*  
direktør

*Frode Longva*  
avdelingsleder



# Innhold

## Sammendrag

### Summary

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstillinger.....	2
1.3	Tilnærming og metoder .....	2
<b>2</b>	<b>Faktorer og aktører som påvirker sentrums attraktivitet</b> .....	<b>5</b>
2.1	Byene vil ha attraktive og levende sentrum .....	5
2.2	Byutviklingen må styrke sentrums tilgjengelighet og attraktivitet for kundene .....	6
2.3	Sentrum må vinne kampen om leietakerne .....	9
2.4	Samarbeid mellom aktørene .....	12
2.5	Engasjement, kunnskap og holdninger .....	12
2.6	Utvikling av kunnskapsgrunnlag og anbefalinger .....	13
<b>3</b>	<b>Erfaringer fra fire norske byer</b> .....	<b>14</b>
3.1	Hamar.....	14
3.2	Drammen.....	28
3.3	Asker .....	35
3.4	Mosjøen .....	43
<b>4</b>	<b>Analyse av erfaringer fra fire byer</b> .....	<b>51</b>
4.1	Oppsummering av viktige faktorer i casebyene.....	51
4.2	Hva hemmer og fremmer styrking av sentrums attraktivitet som etableringsarena? .....	52
4.3	Konklusjoner.....	63
<b>5</b>	<b>Spørreundersøkelser</b> .....	<b>65</b>
5.1	Utvikling av handelen i sentrum.....	65
5.2	Utfordringer .....	66
5.3	Kommunenes innsats for å styrke sentrum .....	68
5.4	Gårdeiernes innsats for å styrke sentrum.....	72
5.5	Sentrumsforeningenes innsats for å styrke sentrum.....	74
5.6	Samarbeid mellom aktørene .....	76
5.7	Hva stat og fylkeskommune kan bidra med .....	77
5.8	Hva vi har lært av spørreundersøkelsene .....	78
<b>6</b>	<b>Anbefalinger</b> .....	<b>79</b>
6.1	Hva som kan bidra til å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service .....	79
6.2	Hvordan stat og fylkeskommuner kan bidra.....	83
6.3	Anbefalinger om videre forskning og utredning.....	86
	<b>Referanser</b> .....	<b>88</b>
	<b>Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	<b>90</b>
	<b>Vedlegg 2: De som ble intervjuet</b> .....	<b>91</b>
	<b>Vedlegg 3: Spørreskjema</b> .....	<b>93</b>
	<b>Vedlegg 4: Frekvensfordelinger, kommuner</b> .....	<b>105</b>
	<b>Vedlegg 5: Frekvensfordelinger, sentrumsforeningene</b> .....	<b>125</b>





## Sammendrag:

# Hva kan gjøres for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?

TØI rapport 1334/2014

Forfattere: Aud Tennøy, Odd Midtskog, Kjersti Visnes Øksenholt og Njål Nore

Oslo 2014 144 sider

---

*Mange byer har målsettinger om å styrke sine bysentre, men opplever at sentrum taper markedsandeler til eksterne handleområder. Det er mange og sammensatte forklaringer på dette. I dette arbeidet fokuserer vi på hvordan sentrum kan vinne tilbake leietakerne – handels- og servicebedrifter som gjør sentrum til et komplett handleområde som trekker mange mennesker til sentrum. Det er gjennomført caseundersøkelser i fire byer (Hamar, Drammen, Asker og Mosjøen) og spørreundersøkelser til plansjefer og sentrumsforeninger i norske bykommuner. Det tydeligste funnet er at gårdeierskapet i de mest sentrale delene av sentrum må omorganiseres og restruktureres dersom sentrum skal kunne bli en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Stat og fylkeskommune kan bidra med nye verktøy og en tilskuddsordning for tiltak som bidrar til dette. Videre er det viktig å begrense utbygging av handelsarealer utenfor sentrum og å styre ny utbygging av boliger, arbeidsplasser, mv. inn mot sentrum. En siste stor og viktig utfordring er å få alle aktørene til å dra sammen for å styrke sentrum.*

## Bakgrunn og problemstillinger

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) ønsket utredet hva som kan gjøres for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Hensikten er å frembringe ny kunnskap, anbefalinger og gode eksempler som grunnlag for faktabaserte, målrettede og langsiktige lokale og regionale beslutninger for å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena, der både kommuner og private sentrumsaktører bidrar aktivt til en positiv utvikling.

I arbeidet fokuserer vi på kampen om å trekke til seg «de gode leietakerne» – handels- og servicebedrifter som trekker kunder til sentrum. Vi har vært spesielt opptatt av hvordan gårdeierstruktur og måten gårdeiere opptrer på påvirker sentrums attraktivitet for leietakerne. Dette har ikke vært mye belyst i tidligere forskning om norske byer.

Oppdragsgiver definerte tre oppgaver som skulle gjennomføres i prosjektet:

1. Kartlegge og analysere kommunenes og de private sentrumsaktørenes kunnskap, holdninger, engasjement, organisering, roller, planer, handlinger, mv. for å utvikle sentrum til en attraktiv etableringsarena for handel og service. Analysere hva som hemmer og hva som fremmer en slik utvikling.
2. Kartlegge og analysere eksisterende og planlagt samarbeid om sentrumshandel og service. Dette gjelder konkret samarbeid mellom i) ulike private sentrumsaktører,

- ii)* samarbeid mellom private sentrumsaktører og kommunene, og *iii)* samarbeid innad i kommunene.
3. Gi konkrete anbefalinger som kan danne grunnlag for lokale og regionale beslutninger for å utvikle sentrum som en attraktiv etableringsarena for handel og service.

## Tilnærming og metoder

Problemstillingene som skulle kartlegges og analyseres er sammensatte og komplekse. Vi fant at casestudier av et mindre antall byer (Hamar, Drammen, Asker, Mosjøen) ville gi muligheter for å undersøke i dybden hva som gjøres og hvordan samarbeidet foregår, hvilke utfordringer som oppstår, og hvordan disse søkes løst. Det ga også muligheter til å undersøke hvilke betingelser som må være til stede for at samarbeid skal kunne fungere godt og frembringe de ønskede resultatene. I casestudien intervjuet vi representanter fra kommunens planavdelinger, (store) gårdeiere, sentrumsforeninger og andre sentrale personer i sentrumsutviklingen i byene. Det ble også gjennomført spørreundersøkelser til plansjefer og sentrumsforeninger i norske bykommuner. Hensikten var å undersøke om funnene fra casestudiene er representative for situasjoner, forståelser og erfaringer i andre norske byer.

## Resultater fra casestudier og spørreundersøkelser

Basert på studiene av fire casebyer, analyserte vi hva som hemmer og hva som fremmer utvikling av bysentre til mer attraktive etableringsarenaer for handel og service. Dette ble oppsummert som viktige betingelser for at byene skal lykkes, ting som fungerer bra og må videreføres, og de viktigste utfordringene som må løses om sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service skal styrkes. Resultatene fra spørreundersøkelsene viser at funnene i caseundersøkelsene i all hovedsak er representative. Det pekes i hovedsak på de samme utfordringene og de samme løsningene i spørreundersøkelsene som i casestudien.

### Viktige betingelser for å lykkes

I analysene av casestudiene kom vi frem til at de følgende faktorene er viktige betingelser for å lykkes med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service:

- Tydelig og langvarig politisk engasjement og lederskap
- Kommunalt ansvar for prosess, fremdrift og kontinuitet
- Holdninger blant sentrale aktører om at de skal bidra med sitt
- God kunnskap blant aktørene om egne og andre aktørers felt og problemstillinger
- Godt samarbeid mellom aktørene, gode samarbeidsarenaer der alle møtes jevnlig over lang tid, og en kontinuerlig diskusjon om rollefordeling og ansvar

Spørreundersøkelsene var ikke egnet til å få frem slike erfaringer i særlig grad, men svarene på spørsmål knyttet til samarbeid og engasjement bekreftet i all hovedsak funnene i casebyene.

## **Mye fungerer bra og må videreføres**

Både casestudiene og spørreundersøkelsene viste at mye av det som har vært ansett som vanskelig utfordringer for sentrumsutviklingen nå ser ut til å fungere godt:

- Det fysiske miljøet i sentrum ser ikke ut til å være en vesentlig utfordring i byene. Gater, torg og bygninger rustes kontinuerlig opp, og kvaliteten på det fysiske miljøet oppleves som god.
- Korte gangavstander og gode gåmiljøer gjør sentrum attraktivt, noe alle casebyene er klar over og jobber for å oppnå.
- Drift og vedlikehold i sentrum anses som viktig, og ser ut til å fungere bra.
- Kjøpesenter i sentrum kan være en styrke dersom de er riktig lokalisert, dimensjonert og utformet. Hvis ikke kan de svekke det eksisterende sentrum.
- Alle casebyene legger opp til et bredt og variert tilbud i sentrum.
- Tilgjengeligheten må være god med alle transportmidler, og byene mener at tilgjengeligheten er god i deres byer.
- Parkeringstilgjengelighet anses ikke som hemmende i casebyene – det har de fått til. De ser ut til å ha funnet riktig dimensjonering, organisering, regulering og prising av parkering i sine byer. Dette er likevel under kontinuerlig diskusjon og utvikling. Dette ser vi også i spørreundersøkelsene.

## **De viktigste utfordringene**

I intervjuene med de ulike aktørene i casebyene spurte vi hva som er de viktigste utfordringene – hva som er vanskeligst å få til - for å gjøre sentrum i deres by til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Fire utfordringer står frem som de største og viktigste:

- Dagens fragmenterte gårdeierstruktur gjør det vanskelig å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service
- Konkurransen fra handel lokalisert utenfor sentrum svekker mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet
- Mye av bolig- og arbeidsplassutbyggingen har foregått og foregår andre steder enn i sentrum, det svekker mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena
- Alle aktørene må dra sammen for å styrke sentrum – det er vanskelig å få til

Disse utfordringene ble også utpekt som de viktigste i spørreundersøkelsene.

## **Mer om problemstillinger knyttet til gårdeierstrukturen**

Problemstillinger knyttet til dagens fragmenterte gårdeierstruktur ble trukket frem i alle intervjuene, og ble utpekt som en av de viktigste utfordringene i spørreundersøkelsene. Det var stor enighet om at dette hemmer mulighetene for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. Så vidt vi vet har dette temaet ikke vært mye belyst i tidligere norsk forskning. Under har vi derfor gitt en noe grundigere beskrivelse av problemstillinger, ulike løsninger som er forsøkt i byene, samt hvilke erfaringer som er gjort.

Det er vanligvis mange gårdeiere i sentrum, og disse kan grovt deles i fire kategorier:

- Store, profesjonelle og utviklingsorienterte gårdeiere med lokal forankring. De ser felles satsting og samarbeid om å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena som en nyttig og nødvendig del av sin forretningsstrategi. Det er

slike aktører som i størst grad kan og vil samarbeide og samhandle for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena.

- Store, profesjonelle og utviklingsorienterte eiendomsutviklingsselskaper uten lokal forankring. De kan ha god forståelse av nytten av samarbeid for å styrke sentrum som etableringsarena, men er ikke nødvendigvis interesserte i å bruke mye ressurser på dette.
- Små, lokale gårdeiere som ikke driver profesjonelt, og som ofte ikke er opptatt av å utvikle eiendommene eller bruke ressurser på samarbeid om å styrke sentrums attraktivitet. Det store innslaget av slike gårdeiere i norske bysentre trekkes frem som problematisk.
- Små, profesjonelle og utviklingsorienterte gårdeiere. Ingen av dem vi intervjuet nevnte slike gårdeiere.

Det er i hovedsak fem problemstillinger som forbindes med den sammensatte og fragmenterte gårdeierstrukturen, og som er til hinder for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service:

- Dårligere muligheter for eiendomsutvikling på tvers av eiendomsgrenser
- Dårligere muligheter for å kunne tilby egnede lokaler
- Manglende mottaksapparat for å profilere seg overfor og forhandle med leietakere
- Reduserte muligheter for strukturering og profilering av handelstilbudet
- Reduserte muligheter for å nå gjennom i dialog med kommunen

Gårdeiere i de fire casebyene beskrev ulike former for organisering og samarbeid som kan bidra til å overkomme de utfordringene en fragmentert gårdeierstruktur skaper for arbeidet med å utvikle sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Beskrivelsene er basert på egne erfaringer så vel som kunnskap om hvordan andre organiserer seg. Dette kan oppsummeres i fire modeller for organisering og samarbeid:

- *Samarbeid*: Uavhengige gårdeiere samarbeider om å utvikle eiendommer, slå sammen lokaler, strukturere og organisere handelen, og ha felles dialog mot kommunen, mv. (Drammen)
- *Gårdeierselskap*: Flere gårdeiere danner et gårdeierselskap (AS), som er kontaktpunkt for leietakere, forvalter og markedsfører handelsarealene og setter betingelser som bidrar til strukturering og profilering, mv. (Hamar)
- *Felles aksjeselskap*: Flere gårdeiere legger sine eiendommer inn i et felles aksjeselskap, som eier, utvikler og forvalter eiendommene, og som er kontaktpunkt for leietakere, styrer forvaltning, markedsføring, utleie, betingelser, mv. (Mosjøen)
- *Én stor eller få store eiere*: Én eller få gårdeiere har kontroll over store deler av eiendomsmassen gjennom oppkjøp og langsiktige leieavtaler, og styrer eiendomsutvikling, forvaltning, markedsføring, utleie, betingelser, mv. (Asker)

Basert på byenes beskrivelser av sine (til dels korte) erfaringer med ulike former for organisering av gårdeierne, samt gårdeierens beskrivelser av sin generelle kjennskap til dette, vurderte vi hvilket potensial de ulike modellene kan ha for å overkomme de utfordringene dagens fragmenterte gårdeierstruktur skaper for arbeidet med å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. Vurderingene er oppsummert i tabell S1.

Tabell S1: Våre vurderinger av hvilket potensial (lite, middels, stort, meget stort) ulike modeller for organisering av gårdeiere kan ha for å møte utfordringer dagens fragmenterte gårdeierstruktur skaper for sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

Utfordringer	Eiendoms- utvikling	Egnede lokaler	Mottaks- apparat	Strukturering, profilering	Dialog med kommunen
Samarbeid	Middels	Lite	Lite	Middels	Middels
Gårdeierselskap	Middels	Middels	Middels	Middels	Stort
Felles aksjeselskap	Stort	Stort	Stort	Stort	Stort
Én eller få store eiere	Meget stort	Meget stort	Meget stort	Meget stort	Meget stort

Som det fremgår av tabellen, er vår vurdering at færre og større aktører på eiendomssiden i de mest sentrale delene av sentrum bidrar til å redusere mange utfordringer dagens sentrum står overfor, og bidrar til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena.

## Anbefalinger

Basert på analyser av casestudien og spørreundersøkelsen, utviklet vi anbefalinger til aktørene i byene, og til stat og fylkeskommune, om hva som må til for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena.

Anbefalingene til aktørene i byene kan oppsummeres i følgende punkter:

1. Ting tar tid – langvarig og langsiktig innsats må til
2. Tydelig politisk engasjement og lederskap er nødvendig
3. Kommunene må ta ansvar for prosess, fremdrift og kontinuitet
4. Alle aktører må bidra – men gratispassasjerer må ikke få ødelegge
5. Aktørene må ha god kunnskap om egne og andres områder
6. Samarbeid, samarbeidsarenaer og rolleavklaringer er viktig
7. Gårdeierstrukturen i de mest sentrale delene av sentrum må omorganiseres og restruktureres
8. Ny bolig- og arbeidsplassutvikling må styres inn mot sentrum
9. Utbygging av eksterne handelsarealer må begrenses
10. Kvaliteten på det fysiske miljøet i sentrum må være god
11. Sentrum må være kompakt og godt å gå i
12. Kjøpesentre i sentrum må dimensjoneres, lokaliseres og utformes riktig
13. Sentrum må ha et bredt og variert tilbud
14. Tilgjengeligheten må være god med alle transportmidler
15. Parkeringen må organiseres, reguleres og prises riktig

Anbefalingene til stat og fylkeskommuner om hvordan de kan støtte opp under byenes arbeid kan oppsummeres i følgende punkter:

1. Gi klarere styringssignaler for areal- og handelsutvikling og sette større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel

2. Innføre BID<sup>1</sup> i Norge
3. Utvikle og formidle verktøy for å lette omorganisering og restrukturering av gårdeierskap i de mest sentrale delene av sentrum
4. Etablere tilskuddsordning for tiltak som kan lette omorganisering og restrukturering av gårdeierskap i de mest sentrale delene av sentrum

## **Anbefalinger om videre forskning og utredning**

Etter å ha gjennomført dette arbeidet, står vi igjen med flere spørsmål. De følgende fremstår som de mest sentrale å få svar på gjennom videre forskning og utredning:

- Hva er de store kjedenes forklaringer når de velger å ikke etablere seg i sentrum i mellomstore byer, og hva er deres erfaringer når de har forsøkt å etablere seg eller har etablert seg der?
- Stemmer de små gårdeiernes virkelighetsforståelser med det som er beskrevet her, hvorfor agerer de som de gjør og hva skal til for at de i større grad kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena?
- Hvilke verktøy og andre virkemidler kan bidra til å sette fart på en restrukturering og omorganisering av dagens gårdeierskap?
- Hvordan er gårdeierstrukturen i norske byer, og er det klare sammenhenger mellom gårdeierstruktur og sentrumsutvikling?
- Hva har andre land gjort for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service, og hva kan vi lære av deres erfaringer?

---

<sup>1</sup> BID (Business Improvement District) er en ordning hvor alle næringsdrivende i et område forpliktes til å investere i felles tiltak for å forbedre og vitalisere området.

---

**Summary:**

# What can be done to make city centres more attractive locations for retail and service?

TØI Report 1334/2014

Author(s): Aud Tennøy, Odd Midtskog, Kjersti Visnes Øksenbolt and Njål Nore  
Oslo 2014, 144 pages Norwegian language

---

*Many cities have long-standing objectives to strengthen their city centres, while at the same time experiencing city centres losing market shares to external shopping areas. There are several and complex explanations for this. In this study, we focus on how city centres can win back retail and service that makes the city centre a high quality shopping area which attracts people. Case studies in four cities (Hamar, Oslo, Asker and Mosjøen) were conducted. In addition, surveys were sent to planning officials and retail associations in Norwegian cities. The most distinct finding is that property ownership in the most central parts of city centres needs to be reorganised and restructured if city centres are to become more attractive locations for retail and service. State and regional authorities may provide new tools and a subsidy scheme for projects contributing to this. Limiting expansion of retail areas outside the city centre whilst steering new development of housing, jobs, etc. towards the city centre is also important. An important challenge is to get all stakeholders to pull together to strengthen their city centres.*

## Background and research questions

Ministry of Local Government and Modernisation (KMD) wanted an assessment of what could be done to strengthen city centres' attractiveness for retail and service companies. The purpose is to generate new knowledge, recommendations and good examples that can serve as a basis for evidence-based, targeted and long-term local and regional decisions for strengthening the city centres' attractiveness as location for retailers, where both public authorities and private actors contribute actively to achieve a positive development.

In this work, focus is on the competition for attracting 'the good tenants' – retail and service companies that draw many customers to the city centre. We were particularly concerned about how property structure and landlords' actions affect the city centres' attractiveness for the desired tenants.

The client defined three research questions to be investigated in the project:

1. Identify and analyse knowledge, attitudes, commitment, organization, roles, plans, actions, etc. of public authorities and private actors with respect to developing their city centres into attractive locations for retail and service, as well as analysing which factors hinder and which factors promote such development.
2. Identify and analyse existing and planned cooperation targeting retail, shopping and services in city centres. This specifically regards cooperation between i) various private actors, ii) cooperation between private actors and public authorities, and iii) cooperation between different public authorities.

3. Provide concrete recommendations that could form a basis for local and regional strategic decisions to develop city centres in medium-sized cities to become more attractive locations for establishing retail and services.

## **Approach and methods**

These issues are complex, and we found that case studies of a small number of cities (Hamar, Oslo, Asker, Mosjøen) to be an appropriate research approach. This would help us examine in-depth what is being done in the cities and how cooperation takes place, the challenges that arise, and how actors involved seek to resolve these issues. It further provided opportunities to examine which main mechanisms are at work, and which conditions need to be present for the collaboration to work properly and produce the desired results. In the case studies we interviewed representatives from municipal planning departments, (large) landlords, local retail associations and other key actors involved in developing the city centre. Further, surveys were sent to planning officials and retail associations in all Norwegian cities. The purpose was to examine whether the findings from the case studies are representative for situations, comprehensions and experiences in other Norwegian cities.

## **Findings from case studies and surveys**

Based on case studies of four cities, we analysed which factors hinder and which factors promote developments of city centres to be more attractive locations for establishing retail and services. This was summarized as key conditions for success, factors that work well and should be maintained, and key challenges that needs be addressed if city-centres are to increase their attractiveness for retailers. The surveys showed that findings in the case cities mainly are representative. The same challenges and the same solutions are pointed out both in the survey and in the case studies.

### **Key conditions for success**

When analysing the case studies, we found that the following factors are important conditions for success in making the city a more attractive arena for establishing retail and service:

- Clear, strong and long-term political commitment and leadership
- Local authorities need to take responsibility for process, progress and continuity
- The attitude among key actors is that they should contribute
- That the different actors have good knowledge regarding their own and other actors' domains and issues
- Good cooperation between the actors, appropriate arenas where main actors meet regularly over a longer period of time, and a continual discussion of roles and responsibilities

The surveys were not suitable to identify such conditions, but answers to questions related to cooperation and commitment mainly confirmed findings in the case studies.



## **Factors that work well and should be maintained**

Both the case studies and the surveys showed that much of what has previously been considered as difficult challenges for city centre development now seems to work well:

- The physical environment of the city centre does not seem to be a major challenge. Streets, squares and buildings are continuously renovated, and the quality of the physical environment is perceived as good.
- Short walking distances and good walking environments makes the city centre more attractive. All the case cities are aware of and working towards this.
- Operation and maintenance of the city centre are considered important, and seem to work well.
- Shopping malls in the city centre can be a strength if properly located, dimensioned and designed. If not, they can weaken the existing centre.
- All case cities are working towards a wide and varied range of retail, services and other activities in the city centre.
- Accessibility to the centre, by all modes, need to be good. The case cities believe this is the case in their cities.
- Parking availability is not considered a hinder for city centre development in the case cities. They seem to have found the right dimensions, organisation, regulation and pricing of parking in their city centres. Still, this is continuously discussed and refined.

These findings are also present in the survey.

## **Key challenges**

In interviews with various stakeholders in the case cities, we asked what they believe are key challenges - what is most difficult to achieve - to make the city centre a more attractive arena for locating retail and service. Four challenges stand out:

- The current fragmented structure of property ownership makes it difficult to strengthen city centres' attractiveness as locations for retail and services
- Competition from externally located shopping and retail weakens the possibilities for strengthening city centres' attractiveness
- Large parts of construction of residences and workplaces has occurred and still are occurring elsewhere than in the city centre. This weakens the possibilities for strengthening the attractiveness of the city centre
- All actors needs work together to strengthen the city centre – this is difficult!

These challenges were also pointed out as most important in the surveys.

## **More on issues related to the structure of property ownership**

Issues related to the current fragmented property structure were highlighted in all the interviews, and were highlighted as one of the main challenges in the surveys. It was generally agreed that this hinders the possibilities of making the city centre a more attractive arena for locating retail and services. To our knowledge, this topic has not been much discussed in previous Norwegian research (see e.g. Healey 1994 or Korzer 2013, Portas 2011, Turok 1991, Warnaby et al. 2005 for discussions on British and German cases). Below, we have provided a more thorough description of

problems, different solutions that have been tried in the cities, as well as which lessons have been learned in some Norwegian cities.

There are usually many and different property owners in city-centres. These can broadly be divided into four categories:

- Large, professional and development-oriented property-owners with local roots. They see joint efforts and cooperation to strengthen the city centre's attractiveness as a useful and necessary part of their business strategy. These are the actors that to the greatest extent can and will cooperate and interact to make the city centre more attractive for retail and services.
- Large, professional and development-oriented property owners *without* local roots. They might have the knowledge regarding positive effects of cooperation on city centre's attractiveness for retail and service, but they are not necessarily interested in spending much resources on this.
- Small, local property owners who are not operating their property as professional actors. These are often not concerned with developing their properties or spending resources on cooperation to strengthen the city centre's attractiveness. The high portions of such property owners in Norwegian cities are highlighted as problematic.
- Small, professional and development-oriented property owners. None of our interviewees mentioned such property owners.

There are mainly five issues associated with the complex and fragmented structure of property ownership, and which are seen as hindering the development of the city centre as an attractive arena for locating retail and service:

- Poor opportunities for developing real estate across property boundaries
- Poor opportunities for providing suitable premises to potential tenants are poor
- Lack of a management organisation working towards potential tenants, negotiating with them and helping them find the right premises, while boosting their own profile
- Fewer opportunities for structuring and profiling retail – retail-mix, opening-hours, marketing, etc.
- Reduced possibilities for landlords for getting their point of view through in dialogue with local authorities

Property owners in the four cities described various forms of organization and cooperation, which can help overcome challenges caused by the fragmented property structure. The descriptions are based on their own experiences as well as their knowledge concerning how other property owners organize themselves. This can be summarised in four models of organization and cooperation:

- *Cooperation*: Independent landlords working together to develop properties, merge premises, structuring and organizing trade and have joint dialogue with local authorities, etc. (Drammen)
- *Establishing a property serving company*: Property-owners form joint-stock company serving the owners by working towards tenants, profiling premises, negotiating contracts, organising retail-mix, opening-hours etc., while each property-owner still owns their own properties (Hamar)
- *Forming a joint-stock company*: Property-owners put their properties into a joint-stock company, which then owns, develops and manages these properties. The company is a contact point for tenants, as well as controlling management, marketing, leasing, tenant requirements, etc. (Mosjøen)

- *One large or a few large owners:* One or a few landlords control much of the property portfolio through acquisitions and long-term leases, and thus manage most of the real estate development, administration, marketing, leasing, tenant requirements, etc. (Asker)

Based on the actors' descriptions of their own experiences with various forms of organisations, and the landlords' descriptions of their general knowledge concerning this, we assessed the potential of the different models to overcome the challenges of today's fragmented property structure as a barrier for making the city centre more attractive for retail and service. The assessments are summarised in Table S1.

*Table S1: Our assessments of the potential (small, medium, large, very large) of different models to meet challenges of today's fragmented property structure.*

<i>Challenges</i>	<i>Property development</i>	<i>Suitable premises</i>	<i>Tenant-unit</i>	<i>Structuring, profiling</i>	<i>Dialogue with the municipality</i>
Cooperation	Medium	Small	Small	Medium	Medium
Property serving company	Medium	Medium	Medium	Medium	Large
Joint-stock company	Large	Large	Large	Large	Large
One or a few large owners	Very large	Very large	Very large	Very large	Very large

As shown in the table, our assessment is that fewer and larger property-actors in the most central parts of city-centres contribute to reduce many of the challenges city centres are facing today, as well as contributing to strengthening the city centres' attractiveness for establishing retail and service.

## Recommendations

Based on the analysis of the case studies and the survey, we developed recommendations to stakeholders in cities, counties and the state, on what is needed to strengthen city centres' attractiveness for locating retail and service. The recommendations to local public and private actors can be summarized as follows:

1. Things take time – long-term efforts are necessary
2. Clear political commitment and leadership is needed
3. Local authorities must take responsibility for process, progress and continuity
4. All participants must contribute - but free-riders should not hinder action
5. Participants should have good knowledge about their own and others' domain
6. Collaboration, arenas for cooperation and clarification of roles are important
7. The property-owner structure needs to be reorganized and restructured in the most central parts of city-centres
8. New housing- and workplace- developments are to be steered towards the city centre
9. Development of external shopping and retail areas must be restricted
10. The physical environments in city centres need to be of high quality
11. City centres needs to be compact and walkable

12. Shopping malls in the city centre must be properly located, dimensioned and designed
13. A wide and varied range of services in the city centre are necessary
14. Accessibility by all vehicles must be good.
15. Parking needs to be properly organised, regulated and priced

Recommendations to Government, state and regional authorities on how they can support the work being done in the cities, can be summarised as follows:

1. Clear policy signals for land use- and retail development should be given, as well as a greater political focus on the importance of vibrant city centres and city centre development
2. Introduce BID<sup>1</sup> in Norway
3. Develop and disseminate tools to facilitate the reorganization and restructuring of property ownership in the most central parts of city centres
4. Establish a subsidy scheme targeting measures that facilitate reorganization and restructuring of property ownership in the most central parts of city centres

## **Recommendations for further research**

Upon completing this work, we are left with more questions. The following appears to be key in further research:

- What are the large retail-chains' explanations for why they choose not to establish themselves in city centres in mid-sized cities, and what are their experiences when trying to establish themselves there and when they have located there?
- Do smaller property owners agree with the description of reality in this report? Why do they act the way they do, and what is needed if they are to participate in the work of strengthening the attractiveness of city centres?
- Which tools and policy instruments can help accelerate the restructuring and reorganization of the property ownership in the most central part of city centres?
- How is the property owner and property structure in Norwegian cities, and is there coherence between property structure and city centre development?
- What have other countries done to strengthen their city centres' attractiveness as location area for retail and services, and what can we learn from their experiences?

---

<sup>1</sup> BID (Business Improvement District) is a system where all businesses in an area are bound in joint efforts to improve and revitalize the area.

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Et attraktivt og levende sentrum er et hovedelement i en miljøvennlig bystruktur. Sentrum er byens og tettstedets historiske tyngdepunkt med en stedege karakter, ofte med stor betydning for folks identitet og tilhørighet til stedet. Samtidig er sentrum hovedknutepunktet for kollektivtransport og den viktigste møteplassen for befolkningen i de fleste tettsteder, byer og regioner. Handel og service har historisk sett vært blant de viktigste drivkreftene for utvikling av byer og tettsteder, og er fortsatt vesentlige elementer i et attraktivt og levende sentrum. Utviklingen viser imidlertid at sentrumshandelen taper markedsandeler til handelsområder utenfor sentrum (Asplan Viak AS 2013, Strand mfl. 2014).

Forklaringene på hvorfor sentrum taper markedsandeler og omsetning er flere og sammensatte. I dette arbeidet fokuserer vi på kampen om å trekke til seg «de gode leietakerne» – handels- og servicebedrifter som trekker kunder til sentrum. Oppgaven var å undersøke hva ulike aktører kan gjøre for å bidra til å at sentrum blir mer attraktivt som etableringsarena for handel og service, slik at sentrum i større grad kan vinne kampen om de leietakerne de ønsker etablert her. Vi har vært spesielt opptatt av hvordan gårdeierstruktur og måten gårdeiere opptrer på påvirker sentrums attraktivitet for leietakerne. Dette har ikke vært mye belyst i tidligere forskning om norske byer. Arbeidet er gjennomført på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD).

En rekke ulike aktører påvirker hvor attraktivt sentrum er som etableringsarena for handel og service. De viktigste aktørene er *politikerne* i kommunene som setter den politiske agendaen og tar viktige beslutninger. Det er *kommunenes* ulike etater som planlegger og styrer den overordnede areal- og transportutviklingen, som lager planer for den fysiske utviklingen av sentrum, som bygger, forvalter og drifter gater, fortau, plasser, parker og store deler av parkeringstilbudet, og som ofte er store eiendomsbesittere. Det er *gårdeiere*, som utvikler, forvalter og drifter bygningsmassen, som tilbyr lokaler til handels- og servicebedrifter, og som har mulighet til å styre og koordinere hva som foregår i lokalene. Det er *andre private sentrumsaktører*, som sentrumsforeninger og lignende, som samarbeider om markedsføring, underholdning og annet som påvirker byliv og omsetning. Og det er de enkelte *handels- og servicebedriftene* i sentrum. Hvordan disse aktørene agerer, og hvordan de samarbeider og samhandler, har stor innvirkning på hvor attraktivt det er å etablere handel og service i sentrum. *Fylkeskommunene* påvirker betingelsene for sentrumsutvikling gjennom koordinering av overordnet arealutvikling og styring av utvikling av handels- og senterstruktur. *Staten* påvirker betingelsene for sentrumsutvikling blant annet gjennom politiske føringer, og nasjonale bestemmelser og praktisering av disse. I dette arbeidet undersøkes i hovedsak hvordan de lokale aktørene agerer, og vi har lagt mest vekt på å studere kommuneadministrasjonen, gårdeierne og sentrumsforeningene.

## 1.2 Problemstillinger

Hensikten med oppdraget er å frembringe ny kunnskap, anbefalinger og gode eksempler som grunnlag for faktabaserte, målrettede og langsiktige lokale og regionale beslutninger for å styrke sentrum som en attraktiv etableringsarena for handel og service, der både kommuner og private sentrumsaktører bidrar aktivt til en positiv utvikling.

Oppdragsgiver definerte tre oppgaver som skulle gjennomføres i prosjektet:

1. Kartlegge og analysere kommunenes og de private sentrumsaktørenes kunnskap, holdninger, engasjement, organisering, roller, planer, handlinger, mv. for å utvikle sentrum til en attraktiv etableringsarena for handel og service. Analysere hva som hemmer og hva som fremmer en slik utvikling.
2. Kartlegge og analysere eksisterende og planlagt samarbeid om sentrumshandel og service. Dette gjelder konkret samarbeid mellom *i)* ulike private sentrumsaktører, *ii)* samarbeid mellom private sentrumsaktører og kommunene, og *iii)* samarbeid innad i kommunene.
3. Gi konkrete anbefalinger som kan danne grunnlag for lokale og regionale beslutninger for å utvikle sentrum som en attraktiv etableringsarena for handel og service.

## 1.3 Tilnærming og metoder

Problemstillingene som skulle kartlegges og analyseres er sammensatte og komplekse. De dreier seg om ulike aktørers kunnskap, holdninger, engasjement, organisering, roller, planer og handlinger, samt om samhandling og samarbeid mellom ulike aktører. Målsettingen er å komme frem til beskrivelser av ulike typer samarbeid og å komme med konkrete anbefalinger som kan danne grunnlag for utvikling og gjennomføring av ny politikk. Vi fant at casestudier av et mindre antall byer er en god tilnærming. Det gir muligheter for å undersøke i dybden hva som gjøres og hvordan samarbeidet foregår i byene som undersøkes, hvilke utfordringer som oppstår, og hvordan disse søkes løst. Dette gir også muligheter til å undersøke hvilke betingelser som må være til stede for at samarbeid skal kunne fungere godt og frembringe de ønskede resultatene.

KMD ønsket også å få frem kunnskap som sier noe mer generelt om situasjon, utfordringer og virkemidler i norske byer og tettsteder når det gjelder å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Det er derfor gjennomført spørreundersøkelser til planavdelinger og sentrumsforeninger i byer og tettsteder av en viss størrelse.

### 1.3.1 Faglig tilnærming

Som bakgrunn for våre undersøkelser, og som guide for lesere av rapporten, utarbeidet vi i kapittel 2 en beskrivelse av de faglige tilnærmingene vi legger til grunn for arbeidet. Her trekker vi inn erfaringer og kunnskap fra tidligere relevante arbeider. Vi trekker opp mulige forklaringer på hvorfor sentrum taper kampen om de gode leietakerne, samt foreløpige hypoteser om hva som kan bidra til å endre denne situasjonen.

### **1.3.2 Casestudier**

Prosjektets rammer ga rom for å inkludere fire case i casestudien. Oppdragsgiver definerte at fokus skulle være på små og mellomstore byer, og gjerne med en god geografisk spredning. Det viktigste kriteriet ved valg av casebyer var likevel at det foregår samarbeid og prosesser som er analytisk interessante i byene. Det vil si at de prøver eller har prøvd ut ulike former for samarbeid og samhandling som kan bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service.

Casebeskrivelsene og -analysene finnes i kapittel 3.

#### **Casebyer**

Vi valgte, i samråd med oppdragiver, Hamar, Drammen, Asker og Mosjøen som casebyer. I Hamar har kommunen over lang tid hatt en bevisst satsing på sentrumsutvikling, og gårdeierne har jobbet aktivt og i formelt etablerte samarbeidsorganer for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena. Drammen har arbeidet med å styrke sentrum gjennom mange år, og har et aktivt samarbeid mellom ulike aktører i organisasjonen Byen vår Drammen AS. I Asker eier én gårdeier store andeler av eiendomsmassen, noe som gir andre betingelser for å styre butikkmix, åpningstider, mv. enn i andre bysentrum. I Mosjøen har de største gårdeierne på eget initiativ organisert seg for å kunne bidra til å styrke sentrum som etableringsarena, parallelt med at kommunen jobber med et prosjekt for sentrumsutvikling. De fire casebyene representerer dermed fire ulike måter å jobbe aktivt med å gjøre sentrum til en attraktiv etableringsarena for handel og service. De er alle analytisk interessante, fordi det foregår samarbeid og prosesser for å styrke sentrum, der gårdeiere og kommunene er involvert og samarbeider på ulike måter og i ulik grad. Flere andre byer ble vurdert og forkastet, i hovedsak fordi det ikke foregikk relevante og interessante prosesser som inkluderte gårdeierne, eller fordi pågående prosesser hadde kommet for kort.

#### **Datainnsamling**

Data om de ulike casebyene er hentet inn hovedsakelig gjennom intervjuer med relevante aktører (representanter for gårdeierforeninger og store gårdeiere, sentrumsforeninger, kommunale planleggere i ulike etater og avdelinger, samt andre aktører som har spilt viktige roller). Vi har også gjort dokumentstudier (kommuneplaner, sentrumsplaner, avtaler mellom ulike aktører) og innhenting av annen informasjon der dette var relevant.

Det ble utarbeidet en mal for hvordan casene skulle undersøkes, hvilke data som skulle hentes inn og hvordan analysene skulle gjennomføres. Dette inkluderte en intervjuguide som ble brukt i alle byene. Intervjuene var semistrukturerte, det vil si at forskerne stilte forhåndsdefinerte åpne spørsmål, men oppfordret til at de som ble intervjuet fortalte om samarbeid, problemer, resultater, mv. slik de selv oppfattet det og med egne ord. I noen tilfeller ble intervjuene gjennomført som gruppeintervjuer. Vi intervjuet til sammen 25 personer. I noen tilfeller tok vi kontakt etter intervjuene for utdyping og oppklaring. Intervjuguiden finnes i vedlegg 1, oversikt over dem som ble intervjuet i hver by finnes i vedlegg 2. Alle som ble intervjuet fikk tilsendt referat fra intervjuet, og ble bedt om å kommentere, korrigere og legge til dersom det var noe som manglet. De korrigerte intervjuene ligger til grunn for analysene.

#### **Analyser**

Basert på dette datagrunnlaget beskrev vi, for hver by, de ulike aktørenes holdninger, engasjement og kunnskap, hva aktørene ser som utfordringer, hva de har gjort for å

bidra til at sentrum blir en mer attraktiv etableringsarena for handel og service, samarbeidet mellom ulike aktører, og de erfaringene aktørene har høstet. Vi analyserte hva som hemmer og hva som fremmer at sentrum blir en mer attraktiv etableringsarena for handel og service i den enkelte by, og hva andre byer kan lære av byenes erfaringer.

Når alle casene var beskrevet og analysert på denne måten, gjorde vi en sammenlignende og sammenfattende analyse på tvers av casene. Her analyserte vi hva som hemmer og hva som fremmer en utvikling som styrker av sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Vi konkluderte med å klassifisere temaene under tre overskrifter: Viktige betingelser for å lykkes; Ting som fungerer bra og som må videreføres; De aller viktigste utfordringene – og hvordan aktørene mener de kan løses.

### **1.3.3 Spørreundersøkelser**

Basert på den innsikten i problemstillinger, aktører, kunnskapssituasjonen, samarbeidsformer, strategier, mv. vi skaffet oss gjennom casestudiene, utarbeidet og gjennomførte vi spørreundersøkelser til kommuner og sentrumsforeninger. Hensikten var å undersøke om funnene fra casestudiene er representative for situasjoner, forståelser og erfaringer i andre norske byer.

I all hovedsak likelydende spørreskjemaer ble sendt til planavdelingene i de 61 kommunene i Norge som har mer enn 7000 innbyggere i det største tettstedet i kommune, og til sentrumsforeninger, handelstandsforeninger, næringsforeninger eller lignende i de av byene som har dette (42 sentrumsforeninger og lignende). Spørreskjemaet finnes som vedlegg 3. I kommunene var henvendelsen stilet til leder av planavdelingen (eller tilsvarende). Henvendelse til sentrumsforeningene ble sendt til e-postadresser oppgitt i Norsk sentrumsforenings medlemsoversikt, samt til adresser vi fant på internett.

Undersøkelsen ble først sendt som pilot til 10 kommuner og 10 sentrumsforeninger. Det ble gjort noen mindre endringer og to tilføyelser i svaralternativer på grunn av erfaringene fra piloten. Det ble sendt to purringer på undersøkelsen. Svarprosenten fra kommunene ble 54 %, mens den ble 60 % for sentrumsforeninger. Det er tilfredsstillende svarprosenten.

Resultatene av spørreundersøkelsene (frekvensfordelinger) finnes i vedlegg 4 og 5. De viktigste funnene i undersøkelsene er oppsummert i kapittel 5.

### **1.3.4 Utvikling av anbefalinger**

Hensikten med dette arbeidet er å gi konkrete anbefalinger som kan være grunnlag for lokale og regionale beslutninger for å utvikle sentrum som en attraktiv etableringsarena for handel og service. Det kan bidra til at sentrum styrkes som møteplass og handlested for befolkningen i byene og byregionene.

I kapittel 6 har, basert på funnene i casestudiene og spørreundersøkelsene, utviklet anbefalinger om hva aktørene involvert i sentrumsutvikling bør gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Vi har også diskutert hva stat og fylkeskommune kan gjøre, og utviklet anbefalinger om dette. Dette er oppsummert i 15 anbefalinger om hva lokale aktører bør gjøre og fire anbefalinger og hva stat og fylkeskommune bør gjøre. Vi har gitt tydelige signaler om hva vi anser som de viktigste utfordringene og anbefalingene.



## 2 Faktorer og aktører som påvirker sentrums attraktivitet

### 2.1 Byene vil ha attraktive og levende sentrum

Mange byer har målsettinger om et levende og attraktivt sentrum (Miljøverndepartementet 2007, Tennøy mfl. 2010). Blant annet Ålesund, Haugesund, Hamar, Drammen og Kristiansand uttrykker i sine plandokumenter at de har målsettinger om at byene skal være urbane sentrum i byregionen, og at sentrum skal være attraktive møteplasser for fremtidens urbane innbyggere (Drammen kommune 2007, Hamar kommune 2011, Haugesund kommune 2013, Kristiansand kommune 2011, Ålesund kommune 2013). I Ålesund og Haugesund mener man at utvikling av et attraktivt og urbant sentrum er grunnleggende for å kunne tiltrekke høyt kompetent arbeidskraft. Haugesund fokuserer på at utviklingen bør skje på en slik måte at muligheten for en kortreist hverdag opprettholdes. Hamar ser sentrumsutvikling som en viktig strategi for å trekke flere innbyggere til byen og regionen. Drammen ønsker å utvikle sentrumsområder slik at de blir naturlige møteplasser og en arena for opplevelse og kultur. I Kristiansand ønsker man å opprettholde et spennende sentrum som profilerer regionen. Nasjonale og regionale myndigheter har gjennom flere år påpekt at det er problematisk at sentrum utarmes (Miljøverndepartementet 2008, Tennøy mfl. 2010).

Kommunene forstår at livlige og attraktive sentrum krever at det er et bredt og godt tilbud av handel og service i sentrum, i tillegg til arbeidsplasser, boliger, kulturattraksjoner, aktiviteter og annet som bidrar til at de er mange mennesker i sentrum. Flere kommuner ser styrken i å tilby et sentrum med et komplett handelstilbud, og som er et attraktivt handle- og møtested. Flere uttrykker at de ønsker at en større andel av handel og service i kommunene skal foregå i sentrum i stedet for i eksterne kjøpesentre og handelsparker (Drammen kommune 2007, Hamar kommune 2011, Haugesund kommune 2013, Kristiansand kommune 2011, Ålesund kommune 2008). Nasjonale myndigheter har søkt å bidra til å styrke sentrum, blant annet gjennom regulering av kjøpesentre og andre handelsetableringer utenfor sentrum (Miljøverndepartementet 2008) og gjennom å støtte pilotprosjekter for miljøvennlig byutvikling (Miljøverndepartementet 2007).

Dette kan sees som en reaksjon på en utarming av sentrum som har foregått i de fleste norske byer over lang tid. I en analyse av detaljhandelsutvikling i 20 kommuner fant Strand mfl. (2014) at sentrum har tapt markedsandeler innenfor alle typer handel til kjøpesentre og andre handelsområder utenfor sentrum i perioden fra 2004 - 2012. Reduksjonen var minst for dagligvarer og størst for såkalt plasskrevende varer. Sentrums andel av detaljhandelsomsetningen gikk ned i 55 prosent av kommunene, mens den svingte frem og tilbake i 20 prosent, var stabil i 10 prosent og styrket i 15 prosent av kommunene. De fleste kjøpesentrene i Norge ble bygget før 2004. Fra 2004 til 2011 økte antall kjøpesentre i Norge med 35 sentre, fra 368 kjøpesentre i 2004 til 403 i 2011. Andre typer eksterne handlesentre har etter hvert fått betydelig utbredelse og markedsandeler. Strand mfl. (*ibid*) fant at det er slike handlesentre som

har hatt størst omsetningsvekst i perioden. Handelen i kjøpesentre som ligger i sentrum har relativt sett klart seg bedre enn øvrig sentrumshandel. Asplan Viak AS (2013) rapporterte lignende funn i sin analyse av andre norske byer regioner.

Denne utviklingen må snus dersom sentrum igjen skal bli levende og attraktivt, og stedet hvor innbyggerne finner det komplette handelstilbud. Dette krever både at byutviklingen og handelsutbyggingen styres på måter som styrker sentrums tilgjengelighet og attraktivitet for potensielle kunder, og at sentrum fremstår som en attraktiv etableringsarena for handel og service. Dette utdypes under.

## **2.2 Byutviklingen må styrke sentrums tilgjengelighet og attraktivitet for kundene**

Dersom utviklingen skal snus, må sentrum vinne tilbake markedsandeler fra eksternt lokalisert handel (omtales eksterne handlesentre under). Sentrums konkurransekraft må styrkes, enten ved at konkurranse utenfra reduseres, at sentrums konkurransefortrinn styrkes, eller begge deler.

### **2.2.1 Overordnet byutvikling**

Dette dreier seg i stor grad om hvordan den overordnede areal- og transportstrukturen utvikles. Dersom kommunen styrer lokalisering av ny utbygging for boliger, arbeidsplasser, offentlige institusjoner, handel og andre aktiviteter til utkantene av byene, vil det styrke eksterne handlesentres konkurransekraft. Da vil de eksterne alternativene være best tilgjengelige, og færre vil tenke på sentrum som et naturlig handlested. Dersom den nye utbyggingen, inkludert offentlige arbeidsplasser, offentlige institusjoner som kulturhus, kino og sentralbibliotek, styres mot sentrum, vil flere bo, jobbe og naturlig oppholde seg i og ved sentrum. Da vil sentrum oppleves som det lettest tilgjengelige og mest naturlige stedet å handle, klippe seg eller gå på kafé for større deler av befolkningen.

Tilrettelegging for bilbruk gjennom utvikling av transportsystemene bidrar til å gjøre bilen til det mest effektive og enkleste transportmiddelet, spesielt om dette skjer i kombinasjon med byspredning. Da blir eksterne handlesteder, beliggende ved store veier og med god parkering, svært konkurransedyktige. Sentrum kan sjelden bli like tilgjengelig med bil som kjøpesentrene. Om byene og transportsystemene i stedet utvikles med fokus på andre transportmidler enn bil, ved at kollektivtilbudet styrkes og det legges godt til rette for å gå og sykle, blir andre transportmidler enklere og mer effektive enn bilen (Tennøy 2012). Da kan sentrum bli mer konkurransedyktig, fordi sentrum vanligvis er det mest tilgjengelige området i byen og regionen uten bil.

Vi har undersøkt hvordan den overordnede byutviklingen foregår i casebyene og i byene som har svart på spørreundersøkelsene. Vi har spurt hvordan aktørene oppfatter at dagens situasjon og utvikling påvirker sentrums konkurransekraft, og hvilke endringer de mener må til for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena.

### **2.2.2 Senterstruktur og handelsutbygging**

Hva slags senterstruktur kommunene styrer mot, og hvor de tillater utbygging av nye handelsarealer, påvirker sentrums konkurransekraft. Dersom kommunene tillater store, nye handelsområder utenfor sentrum, øker dette konkurranse om butikker og

kunder. Det kan svekke sentrums konkurransekraft. Om kommunene velger å begrense eller stoppe utbygging av nye handelsarealer utenfor sentrum, styres ny handelsutvikling og nye etaleringer i større grad mot sentrum.

Dette gjelder de fleste typer handel. I enkelte handelsanalyser (for eksempel Myklebust 2013), forutsettes det at det kun er varer som selges i spesialbutikker i eksterne kjøpesentre som representerer konkurranse mot det tradisjonelle sentrum. Handel med andre typer varer (for eksempel store varer som kjøleskap og varer som selges sammen med dem), eller som selges i store varehus av ulike slag (ofte kalt Big Boxes), forutsettes gjerne å ikke representere konkurranse. I realiteten vil nesten all handel som etableres utenfor sentrum konkurrere med sentrumshandelen. Om det etableres en stor sportsbutikk i et Big Box konsept utenfor sentrum, vil dette representere konkurranse med sportsbutikkene i sentrum selv om handelen foregår i et eget bygg for denne butikken. På samme måte representerer salg av snitteblomster, servietter og sesongvarer i hagesentre konkurranse med butikker i sentrum som selger slike varer. Store varer, som kjøleskap og møbler, kan beviselig selges i et bysentrum (beviselig fordi det faktisk gjøres). Slike butikker selger vanligvis også andre varer, som småelektro, interiørartikler og annet som også selges i sentrum. Nesten all handel som etableres utenfor sentrum representerer derfor konkurranse med sentrum<sup>1</sup>. Store kundedragere i handelsparker utenfor sentrum kan dessuten bidra til at kundene også velger å gjøre andre innkjøp der, som de ellers ville dradd til sentrum for å gjøre.



*Figur 1: I Hamburg har IKEA etablert seg i et ombygget varehus i den tette bystrukturen (foto: Anders Tønnesen, TØI).*

Dette betyr ikke nødvendigvis at all handel i en by skal lokaliseres i sentrum. Både for innbyggerne, transportsystemene og miljøet er det ofte fordelaktig at folk kan utføre handel og service som de bruker ofte i nærheten av bostedet. Derfor er det ofte riktig å bygge ut lokale tilbud eller sentre i direkte tilknytning til store og tette boligkonsentrasjoner. Da er det viktig at størrelsen på og tilbudet i disse sentrene tilpasses at de skal være lokalsentre for et visst område. Tillates de å bygges større og mer velassorterte, må de trekke kunder fra et større omland. Det betyr større konkurranse

<sup>1</sup> Se Tennøy (2014) for en utdyping av dette.

mot sentrum og mer biltrafikk. Forholdene er annerledes i de største byene, hvor det er logisk og effektivt at det finnes flere sentre som tilbyr et mer komplett handletilbud. Men også i disse byene gjelder det at handelsomsetningen er et begrenset gode, og at omsetning brukt i andre sentre ikke også kan brukes i sentrum. Dersom sentrum skal styrke sin markedsandel, og tiltrekke seg flere av de handlende, er det derfor viktig at det eksterne tilbudet dimensjoneres deretter.

Dette gjelder også den regionale dimensjoneringen av handelsutbygginger. Om nabokommunene til de større bykommunene tillater eksterne handelsetableringer for å styrke sin markedsandel (eller stoppe handelslekkasje som det gjerne heter), svekker dette byenes sentrum. Derfor krever Rikspolitisk bestemmelse om kjøpesentre at det skal utarbeides fylkesdelplaner eller lignende for regional senterstruktur og lokalisering av handel (Miljøverndepartementet 2008). Dersom bestemmelsen og den regionale planleggingen skal bidra til å styrke sentrums konkurranseevne, må den bidra til at den regionale handelsutviklingen dimensjoneres slik at dette kan skje. Dette gjelder, som nevnt over, alle typer handel.

I casestudien og i spørreundersøkelsene har vi undersøkt hvordan handelsutbyggingen foregår i dag, hvordan aktørene oppfatter at dagens struktur og utvikling påvirker sentrums attraktivitet og hva de mener bør endres dersom sentrums attraktivitet som etableringsarena skal styrkes.

### 2.2.3 Det fysiske miljøet i sentrum

Sentrums konkurransekraft avhenger også av hvor trivelig og hyggelig det er å oppholde seg i sentrum. Her spiller kommunene en viktig rolle. De har ansvaret for drift og vedlikehold i sentrum, og dermed hvor rent og ryddig det er. De har ansvar for utforming av og beplantning i gater, plasser og parker. De styrer trafikkreguleringer og parkering, og dermed hvor trivelig og effektivt det er å bruke byen til fots. Kommunen regulerer bruken av fortausarealene, der det ofte må gjøre vanskelige avveininger mellom universell utforming og god fremkommelighet på den ene siden og uteservering og vareutstilling på den andre.

I undersøkelsene har vi søkt å avklare om egenskaper ved det fysiske miljøet i sentrum er en viktig forklaring på at sentrum taper markedsandeler, og eventuelt hva som bør endres.

### 2.2.4 Parkering i sentrum

Parkering er et sentralt tema i diskusjoner om sentrumsutvikling og sentrumshandel. På den ene siden kan det være ønskelig med lite biltrafikk og parkering i de mest sentrale gatene i sentrum, fordi bilene tar plass, skaper støy og forurensing, reduserer fremkommeligheten for fotgjengere, bidrar negativt til det estetiske uttrykket og til opplevelsen av sentrum som et trivelig sted. På den andre siden er tilgjengeligheten med andre transportmidler enn bil ofte dårlig i små og mellomstore byer, slik at sentrum taper på ikke å ha god parkeringsdekning. I en spørreundersøkelse blant handelsaktører i hele Norge (85 respondenter) fant Midtskog (2011) at «Å ligge i et område med godt parkeringstilbud» var det kriteriet respondentene i størst grad oppga var viktig ved valg av beliggenhet dersom de skulle etablere seg i sentrum. Kjøpesentrene og andre eksterne handelstilbud har vanligvis nok og gratis parkering. Parkeringsdiskusjonene i mange norske byer har etter hvert dreid mot hvordan parkering i sentrum bør organiseres, reguleres og prises slik at parkeringstilgjengeligheten for

kundene blir god, uten at trafikk og parkering blir for dominerende i de mest sentrale delene av sentrum.

Vi har undersøkt om dårlig parkeringstilgjengelighet oppleves som en sentral utfordring i norske byer, samt hvilke erfaringer de fire casebyene har med sine parkeringsløsninger.

## **2.3 Sentrum må vinne kampen om leietakerne**

En annen viktig problemstilling dreier seg om hvilke egenskaper som må til for at sentrum skal være et attraktivt område å lokalisere seg i. En viktig forutsetning for at innbyggerne skal dra til sentrum, er at de finner et attraktivt handels- og servicetilbud. Da må sentrum vinne kampen om de attraktive leietakerne: butikker og servicebedrifter som kundene etterspør. Dette dreier seg kanskje i særlig grad om store 'dragere' som trekker mange kunder, slik som Vinmonopolet og HM. Om slike butikker etablerer seg i sentrum, kan det styrke kundegrunnlaget for mindre og mer spesialiserte butikker og servicebedrifter. Dette kan gi en positiv trend, som styrker tilbudet, mangfoldet og attraktiviteten til sentrum. Men da må slike bedrifter finne sentrum attraktivt som etableringsarena, slik at de velger å etablere seg der. Nettopp dette er hovedproblemstillingen i våre undersøkelser: *Hvordan gjøre sentrum til en mer attraktiv lokaliseringsarena for handel og service?*

### **2.3.1 Kjøpesentre versus sentrum**

Om man sammenligner sentrums og kjøpesentrenes attraktivitet for leietakerne, fremstår sentrene som enklere og mer attraktive arenaer å etablere seg i. I kjøpesentrene er det gjerne én instans som driver senteret, og som er svært opptatt av at leietakerne skal kunne drive godt og tjene penger. Kjøpesentrene tilbyr ulike typer lokaler, og de tilpasser dem til kundenes behov. Kjøpesentrene styrer hvilke leietakere som får innpass (definere butikkmix), de subsidierer leien for spesielt attraktive leietakere som trekker mange kunder og andre leietakere til senteret, og de optimaliserer hvordan forretninger og service plasseres internt i senteret. De definerer felles åpningstider og felles aktiviteter som tiltrekker seg kunder, og de driver felles markedsføring. Kjøpesentre drives av profesjonelle utleiere, som kan møte potensielle leietakere på en profesjonell måte. Kjøpesentre er ofte organisert i kjeder, og de kan forhandle med store kleskjeder o.l. om plassering av flere butikker i ulike sentre på en gang.

Slik er det ikke i sentrum (utenfor kjøpesentrene i sentrum). I sentrum er det vanligvis mange og ulike gårdeiere som leier ut lokaler. Mange bygårder eies av eiere som kanskje bare eier en gård, ofte sammen med andre (ofte gjennom arv). De som forvalter og leier ut slike gårder driver dette ved siden av ordinær jobb, de er ikke profesjonelle eiendomsutviklere eller utleiere. Gårdeierne samarbeider heller ikke nødvendigvis med hverandre. For leietakere som ønsker å etablere seg i sentrum kan det derfor ofte være vanskelig å ta rede på når attraktive lokaler kan bli ledige, priser, kontraktsformer, mv. Det finnes sjelden ett kontaktpunkt de kan henvende seg til for å få oversikt over aktuelle lokaler, de må ta i stedet ta kontakt med flere gårdeiere for å finne ut av dette. Den enkelte leietaker eller gårdeier (utleier) kan ikke påvirke butikkmix, åpningstider eller annet i området som helhet. For gårdeierne er det ofte ikke aktuelt å tilby redusert leie til butikker som trekker kunder til området og dermed øker leieinntektene for andre lokaler – som andre eier. Videre er det

kommunene som har ansvar for fellesarealer, parkering, renhold og reguleringer. Verken utleiende eller leietakere har direkte innflytelse på slike forhold. Se Midtskog (2011) for grundigere beskrivelser av disse forholdene.

### 2.3.2 Struktur, profil og praktiske forhold

I sin undersøkelse om hvorfor sentrum velges bort som etableringsarena, fant Midtskog (2011) at struktur, profil og praktisk tilrettelegging er viktig når leietakerne vurderer hvor de vil plassere butikken eller servicebedriften sin. *Struktur* på tilbudet er viktig i sentrum, på grunn av avstandene. Dette dreier seg blant annet om å samle flere butikker som selger samme typer varer. Dersom for eksempel skobutikkene ligger samlet i stedet for spredt over hele sentrum, får man et stort utvalg i sko på et lite område. Det gir et godt tilbud til kunder som skal kjøpe sko, og kan bidra til at sentrum tiltrekker seg flere kunder som skal handle sko. Dette nyter alle butikkene godt av, noe mange som driver butikk er klar over og vektlegger når de velger hvor de vil etablere seg. I Midtskogs (*ibid*) undersøkelse rangerte respondentene det som meget viktig at «*Butikker i samme bransje bør ligge mest mulig samlet*». På spørsmål om beliggenhet dersom de skulle etablere seg i sentrum, var «*Å ligge i et område med konkurrenter innenfor vår bransje*» ansett som meget viktig av respondentene. Samling av flere butikker i samme bransje bidrar dermed til å styrke sentrums attraktivitet som lokaliseringsarena, og skape større etterspørsel etter lokaler i sentrum.

Strukturering av åpningstider er også viktig. At sentrum ikke har felles, pålagte åpningstider kan være en årsak til at butikker som sentrum kunne hatt bruk for ikke ønsker å etablere seg i sentrum. På spørsmål om hva som må til for at flere skal bli mer interessert i å etablere seg i sentrum, ble det at butikkene må forpliktes i leiekontrakten til felles åpningstider rangert som svært viktig (*ibid*). Det er ikke særlig aktuelt å pålegge alle leietakere i sentrum å holde lenge åpent, selv om gårdeierne har mulighet til dette gjennom leiekontrakten. Det ville bety en så stor kapasitetsøkning at mange ville ha bukket under. Men det kan være en strategi å samle butikker som ønsker å ha lenger åpningstid i det samme området. Da ville sentrum kunne få et konsentrert tilbud på kveldstid som vil trekke kunder og skape større etterspørsel etter lokaler.

*Profil* er noe handels- og servicebedrifter er opptatte av. Det er gunstig å ha naboer med høyere profil enn en selv, og ugunstig å ha naboer med mye lavere profil enn en selv. I Midtskogs undersøkelse svarte respondentene at det er av stor betydning for at flere skal bli interessert i å etablere seg i sentrum at butikker med likt profilnivå ligger mest mulig samlet. Ved valg av beliggenhet dersom de selv skulle etablere virksomhet i sentrum, var det å ligge i et område med høyt profilerte butikker ansett som et svært viktig kriterium. Dette gjør det risikofyllt å etablere seg i sentrum – leietakerne har ingen sikkerhet for at profilen i et område er stabil. Dersom en kebabkiosk eller en bruktbuikk etablerer seg i nabolokalet, kan millioninvesteringen i en fasjonabel motebutikk være bortkastet. Dette kan bidra til at handel og service velger å ikke etablere seg i sentrum.

Markedsføring er en del av profileringen. Gjennom felles markedsføring kan man redusere kostnadene og øke effekten. I kjøpesentre foregår dette gjerne i regi av senteret. Samarbeid mellom de næringsdrivende, gjennom sentrumsforeninger og lignende, kan bidra til å gjøre felles markedsføring, organisering av aktiviteter som trekker kunder, julegater og annen utsmykning enklere for handel og service som er lokalisert i sentrum.

*Praktiske forhold*, som logistikk, kan være en utfordring i sentrum. Dette er likevel et viktig element som må være på plass (Midtskog 2011). Varemottak, utlevering og oppbevaring blir vanskelig når varer er omfangsrige og tunge. Hvor vanskelig dette er varierer med lokaliseringen. En løsning kan være å samle virksomheter med stort logistikkbegrep i områder hvor man i samarbeid med kommunen kan etablere fasiliteter som dekker behovet. Da kan både møbelbutikker og hvitevareforhandlere drive godt i sentrum, og trafikken vil være til lite sjenanse for resten av sentrum.

Andre praktiske forhold dreier seg om parkering, trafikkregulering, bruk av fortausarealer, rydding og renhold, gatearbeider og annet som kommunen har ansvar for. Ofte har verken utleier eller leietakere muligheter til å direkte påvirke slike forhold. Ansvar for sentrumsområdene og for utviklingen av sentrum er ofte fordelt på flere kommunale etater. Dette bidrar til å gjøre det risikofyllt å etablere handel og service i sentrum.

Ofte finnes det ingen som har ansvaret for og er opptatt av at leietakerne lykkes i sin forretningsdrift i sentrum, og som samtidig har myndighet til å påvirke rammebetingelsene. I et slikt perspektiv er det ikke uventet at handels- og servicebedrifter velger å etablere seg i veldrevne kjøpesentre i stedet for i sentrum

### **2.3.3 Gårdeierstruktur, eiendomsutvikling og lokaler**

Flere eiere per kvartal kan gjøre det vanskelig å utvikle tilfredsstillende lokaler for attraktive leietakere. Noen virksomheter ønsker lokaler av en viss størrelse, visse løsninger for varelevering eller annet. Det vil i mange tilfeller kreve at lokaler slås sammen, eller at det lages felles vareleveringsløsninger for et kvartal. Når eiendommene er relativt små og eies av ulike eiere, og når disse i varierende grad er profesjonelle og utviklingsorienterte, kan det være vanskelig å tilby lokaler som svarer til leietakers krav. Dersom virksomhetene ikke får tak i lokaler som tilfredsstiller deres krav i sentrum vil det svekke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

### **2.3.4 Gårdeierstrukturen gjør det vanskelig for sentrum å lykkes**

I Midtskogs (2011) undersøkelse er respondentene i svært stor grad enig i at sentrum er en aktuelle etableringsarena for dem, dersom sentrum blir mer attraktivt. Diskusjonene over har vist at den ofte fragmenterte gårdeierstrukturen, sammen med kommunenes kontroll over fellesarealene, kan bidra til å gjøre lokalisering i sentrum vanskeligere og mindre attraktivt enn å etablere seg i kjøpesentre. Det er vanskeligere å få oversikt over lokaler som kan leies og betingelsene for å leie dem, å få tilpasset lokalene etter butikkens behov, og å få til den type strukturering og profilering handelsaktørene uttrykker er viktig for dem når de velger hvor de skal etablere seg. Dette er også fremmet som viktige forklaringer på hvorfor sentrum taper kampen om leietakerne i lignende studier blant annet i Tyskland (Korzer 2013) og England (Portas 2011).

I caseundersøkelsene har vi undersøkt hvordan kommuner, gårdeiere og de næringsdrivende i sentrum oppfatter den type problemstillinger vi har skissert over. Vi har undersøkt om de har kunnskap om dette, om de anser det som viktig, samt hvordan de oppfatter at det påvirker situasjonen i de fire byene. I spørreundersøkelsene har vi undersøkt om bykommunene generelt anser den fragmenterte gårdeierstrukturen som en problemstilling.

## **2.4 Samarbeid mellom aktørene**

En måte å øke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service kan være å finne nye måter for organisering og samarbeid som bidrar til å redusere ulempene som følger av fragmentert gårdeierstruktur og ansvarsfordeling. Det kan bidra til å gi forutsigbarheten, lokalene, strukturen og mulighetene til å profilere seg som mange virksomheter har behov for.

Samarbeid mellom de næringsdrivende i sentrum gir muligheter for felles aktiviteter, profilering og markedsføring. Samarbeid mellom kommunen og de næringsdrivende kan bidra til at de næringsdrivendes interesser tas hensyn til. Samarbeid mellom gårdeiere og kommunen kan gi den nødvendige tryggheten som gjør at gårdeiere kan og vil investere i sine eiendommer. Samarbeid mellom ulike kommunale etater kan gi bedre koordinering og bedre forhold for næringsdrivende og gårdeiere. Det vi har vært mest opptatt av i dette arbeidet er å undersøke om og hvordan ulike former for organisering av samarbeid mellom gårdeiere kan bidra til å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena. En viktig del av dette arbeidet har derfor vært å studere ulike typer organisering av gårdeierne i de fire casebyene og hvilke erfaringer de har høstet med dette.

Både kommuner, gårdeiere og næringsdrivende må bidra, hver for seg og sammen, for at sentrum skal kunne utvikles til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Både i casestudiene og i spørreundersøkelsene har vi derfor kartlagt hvordan disse aktørene jobber sammen, og analysert hva som er viktige betingelser for at samarbeidet skal fungere og gi ønskede resultater.

## **2.5 Engasjement, kunnskap og holdninger**

Å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service er ingen liten oppgave, og spesielt ikke i byer som over lengre tid har neglisjert sentrum og latt eksterne handelstilbud ta stadig større andeler av omsetningen. I slike byer vil sentrum gjerne preges av lave leiepriser og dermed liten investeringsvilje og -mulighet blant gårdeierne, dårlig tilbud og dermed et dårlig omdømme for sentrum. Ikke minst vil både private og offentlige aktører ha lite erfaring med og kunnskap om hvordan sentrum skal drives for å være et attraktivt område og tilbud for byens befolkning. Kunnskap, engasjement og holdninger er viktige stikkord dersom slike byer skal kunne lykkes med å snu utviklingen i retninger som gjør sentrum attraktiv som etableringsarena for handel og service.

Å snu en utvikling krever vanligvis at noen tar aktiv styring, og sørger for å endre kursen. Hvis sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service skal styrkes, er det gjerne kommunene som må ta aktiv styring for å koordinere og samordne de mange og ulike innsatsene som må til for å lykkes. Det kan derfor forventes at kommunenes engasjement og holdninger, på politisk og administrativt nivå, vil ha stor betydning. Men kommunene kan ikke greie dette alene. Dersom sentrum skal kunne konkurrere med eksterne tilbud, må gårdeierne endre måten de forvalter sine eiendommer på, slik at handel og service finner det attraktivt å etablere seg i sentrum.

Dette krever at både kommunene, gårdeierne og virksomhetene i sentrum har kunnskap om hva som skal til for at sentrum skal lykkes og blomstre. I en situasjon



hvor mange bysentre har vært neglisjert og opplevd stagnasjon og nedgang over lang tid, kan man ikke forvente at aktørene har den nødvendige kunnskapen.

Både i casestudien og i spørreundersøkelsene har vi kartlagt og analysert de ulike aktørenes kunnskap, engasjement og holdninger når det gjelder å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service.

## **2.6 Utvikling av kunnskapsgrunnlag og anbefalinger**

I denne rapporten har vi samlet, analysert og formidlet erfaringer og kunnskap fra sentrale aktører i fire byer som på ulikt vis forsøker å gjøre sitt sentrum til et mer attraktivt sted å etablere handel og service. Ambisjonen er at rapporten skal være et kunnskapsgrunnlag for de ulike aktørene i byer som ønsker å gjøre sine sentrum mer attraktive som etableringsarena. Lykkes de med dette, er det også store muligheter for at de kan lykkes med å gjøre sentrum til det livlige og attraktive samlingspunktet mange byer ønsker det skal være.

## 3 Erfaringer fra fire norske byer

### 3.1 Hamar

Hamar kommune har over lang tid satset bevisst på utvikling av sentrum, og gårdeierne har jobbet aktivt og i formelt etablerte samarbeidsorganer for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena. Aktørene i Hamar har dermed mye erfaring på dette området, som de har vært villige til å dele med oss.

Hamar har ca. 30 000 innbyggere, og er den største byen og regionsenter i Hedmark. Hamar grenser til kommunene Ringsaker, Åmot, Løten og Stange, og disse kommunene utgjør en felles bolig- og arbeidsmarkedsregion. I følge SSB<sup>2</sup> jobbet ca.19 000 mennesker i bedrifter innenfor Hamars grenser i 2012. Av disse bodde ca.9 000 i Hamar, ca.7 000 i nabokommunene og ca.3000 i andre kommuner.

Hamar sentrum har tapt omsetning og markedsandeler til handlesteder utenfor sentrum over lengre tid (Strand mfl. 2014). Fra 2008 til 2012 ble sentrums andel av detaljvareomsetningen i Hamar redusert fra 25,7 til 24,3 prosent, mens andelen av omsetningen av utvalgsvarer gikk ned fra 43,9 til 40,8 prosent. Antall butikker i sentrum gikk ned fra 115 i 2008 til 99 i 2012. Også de tre kjøpesentrene i Hamar sentrum har hatt nedgang i omsetning, på grunn av ombygginger i sentrene og fordi utbyggingen av Mølla Storsenter i Brumunddal har stoppet en del av handelslekkasjen fra Ringsaker til Hamar (Strand mfl. 2014). Utenfor sentrum finnes kjøpesentrene Maxi og CC, samt storhandelsområdet Olrud. Et nytt kjøpesenter på ca. 30 000 m<sup>2</sup> er under bygging i/ved Hamar sentrum, og det er ulike oppfatninger om dette vil bidra til å styrke eller utarme sentrum. IKEA bygger nå nytt varehus i nabokommunen Ringsaker, som kan representere økt konkurranse mot Hamar sentrum.

Det finnes både parkeringshus, parkeringsplasser og gateparkering i sentrum. Aktørene gir uttrykk for at det er tilstrekkelig med parkering i sentrum, og at regulering og prising fungerer bra.

#### 3.1.1 Kommunen

##### Engasjement, kunnskap, holdninger

I følge alle vi intervjuet, har Hamar kommune jobbet bevisst med å styrke sentrum over lang tid. Stabilt politisk 'trøkk' har vært viktig. Flere pekte på et klart taktskifte da By- og bygdelista kom til makten i 1999. By- og bygdelista satt med makten i tre perioder, og jobbet aktivt for styrking av sentrum gjennom hele perioden. Varaordføreren ble tildelt det politiske hovedansvaret for å lede prosessen, og for å være kontaktpunkt i dette arbeidet. Det ble også satt av administrative ressurser for å følge opp arbeidet. En tidligere varaordfører forteller at politikernes og kommunens

---

<sup>2</sup>Tall fra SSB, 25.03.2014:

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabell/Hjem.asp?KortNavnWeb=regsys&CMSSubjectArea=arbeid-og-lonn&checked=true>, tabell 03321.

rolle var å få frem en felles visjon for sentrum, og å få alle aktørene med i en felles prosess. I 2007 ble det utarbeidet en *Mulighetsstrategi for Hamar sentrum*, som la grunnlag for en tydelig visjon for Hamar sentrum i Kommuneplan 2007. Dette la grunnlaget for store investeringsprosjekter som er gjennomført i Hamar de siste årene. I følge intervjuene, ser det ut til at det nåværende kommunestyret følger opp arbeidet med styrking av sentrum. Dette ansees som viktig for å bidra til å nå visjonen definert i kommuneplanen: *Hamar – sentrum for det mest attraktive boområdet i Innlandet*. Alle vi intervjuet uttrykte på ulikt vis at en kommune uten et sterkt og levende sentrum ikke er en by.

Sentrumssatsingen er forankret i en serie folkemøter som ble gjennomført da By- og bygdelista kom i posisjon. Spørsmålet da var: Hva vil vi med byen vår? Ett klart svar var at befolkningen ønsket et sterkt og levende sentrum. Kommunen har siden fortsatt med folkemøter i forbindelse med planer og prosjekter, og dette oppleves som en viktig dialogarena. Nylig var det folkemøte om planer for Tjuvholmen og Urban sjøfront, med 250 personer til stede. I to år var det også en paviljong på Stortorget, med utstillinger og muligheter for befolkningen til å diskutere med fagfolk og komme med innspill. Det ble registrert at 6 000 mennesker besøkte paviljongen. Ungdommen har ikke vært like aktive på folkemøtene, og kommunen har gjennomført flere tiltak for å få dem på banen. Dette har blant annet resultert i planer om flere parkeringsplasser for sykkel og scooter.

Intervjuene i Hamar viser at styrking av sentrum er en godt forankret målsetting både politisk og administrativt i kommunen. Vi intervjuet ansatte i flere deler av administrasjonen, og alle ga uttrykk for at de på ulikt vis har ansvar for å bidra til en slik utvikling. Flere uttrykte at 'alt henger sammen med alt', og så sin egen innsats som del av den store satsingen på å styrke sentrum.

De vi intervjuet fra kommunen vet at en rekke faktorer påvirker sentrums konkurransekraft. De fleste av dem vi intervjuet trekker frem de samme faktorene som vi beskrev i kapittel 2.2 og som er gjengitt i Miljøverndepartementets (2007) temarapport om utvikling og drift av sentrum. Alle vi intervjuet la vekt på at både kommunen, gårdeierne og de næringsdrivende spiller viktige roller for at arbeidet skal lykkes.

På spørsmål om hvor man henter kunnskap fra, svarte flere kommunen har hentet inn ekstern kompetanse på byutvikling, sentrumsutvikling og handel i sentrum, som de har lært mye av. Noen nevnte også studieturer til norske og nordiske byer som jobber godt med sentrumsutvikling, og mente at dette har vært nyttig og lærerikt.

### **Utfordringer i Hamar – slik kommunen ser det**

På spørsmål om hva som er de viktigste utfordringene når det gjelder å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena, var det to utfordringer som ofte ble nevnt av representanter fra kommunen. Den ene var kjøpesentre og handleområder som er etablert utenfor sentrum. Disse er konkurrenter til sentrum, både når det butikker og kunder. Det andre var at gårdeierne og handelsstanden i sentrum er for lite profesjonelle, strategiske og utviklingsorienterte. Gårdeierstrukturen er fragmentert, og mange små gårdeiere er ikke opptatt av å videreutvikle sine eiendommer slik at de blir attraktive for leietakere som har spesifikke krav til lokaler.

### **Hva kommunen har gjort og vil gjøre**

Kommunen har gitt seg selv rollen å være pådriver i sentrumsutviklingen, og få alle sentrale aktører til å jobbe sammen for å utvikle sentrum. Kommunen har

gjennomført en rekke konkrete tiltak for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Dette er i hovedsak tiltak som skal bidra til at flere kommer til sentrum, og til å begrense konkurransen fra eksterne kjøpesentre. De har også bidratt til å øke kompetansen og gjennomføringsevnen blant gårdeierne og sentrumsforeningen. De fleste tiltakene beskrevet under nevnes og beskrives av de fleste av dem vi intervjuet. De private aktørene mener at kommunen på mange måter bidrar positivt til å styrke sentrum, men har likevel noen kritiske innvendinger.

Kommunen har ført en langsiktig arealstrategi med vekt på bygging av nye boliger og arbeidsplasser ved sentrum. Flere mente at kommunen kan jobbe mer aktivt for at det skal skje fortetting med boliger og arbeidsplasser i selve sentrum. Kommunen har utarbeidet en volumstudie for å kartlegge fortettingspotensialet i sentrum, og de har samarbeidet med utbyggere om mulighetsstudier for utvikling av sentrumsnære områder.

Kommunen har de siste årene ført en tydelig og restriktiv strategi når det gjelder ekstern kjøpesenterutvikling. Ved forrige rullering av kommuneplanen var det mye diskusjon om hvor kjøpesentergrensen (sentrumsavgrensingen) skulle gå. Politikerne bestemte at ny grense ble trukket enda nærmere sentrum. Dette innebar blant annet at Kommunestyret sa nei til forslag om utvidelse av Maxi kjøpesenter og nytt kjøpesenter ved Olrud ved E6. De samlet seg om å satse på utbygging av Stadion kjøpesenter i kanten av bysentrum, og akkurat innenfor kjøpesentergrensen.

Det er gjort store kommunale investeringer i sentrum. Det er bygget nytt kulturhus, og Stortorget foran kulturhuset er rustet opp. Strandgata er bygget om og rustet kraftig opp, og er nå den nye kafé- og restaurantgaten i byen. Badeplassen Korgen, ved sentrum, er opprustet. Slik har kommunen bidratt med nye attraksjoner som trekker folk til sentrum. Filosofien var at en offensiv og dristig sentrumssatsing fra kommunens side skulle gi troverdighet og inspirasjon for private til å følge etter.



Figur 2: Strandgata i Hamar er rustet opp, og har blitt den nye kafé- og restaurantgaten i sentrum (foto: Hamar kommune).

Kommunen har også bidratt med opprusting av parker, planting av trær, blomster, mv., og legger vekt på at det skal være rent, ryddig og trivelig i sentrum. Det er lagt ekstra kvalitet i viktige punkter og *velkomstplasser*, som Jernbaneparken ved stasjonen. Kommunen har planer om flere attraksjoner i sentrum, som en stor lekeplass,

utvikling av transformasjonsområder til aktivitetsarenaer for ungdom og vinteraktiviteter. Arbeidet med opprusting av de offentlige rommene i sentrum fortsetter. Gehl arkitekter ble engasjert av kommunen og de største gårdeierne for å lage en byromsplan for Hamar (Gehl Architects 2013). Her er det særlig fokus på utvikling av akser som skal knytte viktige målpunkter sammen, og blant annet bidra til gode og attraktive forbindelser mellom det nye Stadion kjøpesenter og det eksisterende sentrum, og mellom høyskolen og sentrum.

Etat for Teknisk drift og anlegg legger vekt på god kommunikasjon med innbyggere og næringsliv om hva som skal gjøres, hvor lang tid det vil ta, hva det skal bli og om endringer underveis. Dette gjelder både byggeprosjekter, som Kulturhuset, gateombyggingsprosjekter og annet. I samhandling med gårdeiere, forretninger og publikum skal etatens ansatte være 'serviceinnstilte veiledere'. Dette gjelder også ved håndheving av parkeringsregler.

Kommunen jobber med forbedring av tilgjengeligheten til sentrum gjennom omlegging av kollektivlinjer, styrking av kollektivtrafikken, tilrettelegging for gang- og sykkeltrafikk og demping av biltrafikken i viktige sentrumsgater. De fører en bevisst parkeringspolitikk som skal gi tilgjengelighet med bil til sentrum på handlereiser, et visst økonomisk incitament til å velge andre transportmidler, samt at parkeringen foregår i ytterkanten av sentrum og i parkeringshus. Det har vært dialog mellom kommunen og sentrumsaktørene om hvordan parkeringen skal reguleres og prises for å oppnå god parkeringstilgjengelighet for kundene i sentrum. Gratis parkering ble forsøkt. Man opplevde at plassene ble beslaglagt av andre enn kunder til butikkene, og valgte å gå tilbake til regulering og prising.

Hamar kommune innså tidlig at gårdeierne er viktige aktører i arbeidet med å styrke sentrum. De gikk raskt i dialog med gårdeierforeningen. Kommunen bidro blant annet ved å arrangere konferanse om sentrumsutvikling, og ved å leie inn konsulent i flere omganger for å hjelpe gårdeierne til å utvikle en felles strategi. Dette resulterte etter hvert i dannelsen av Hamar Gårdeierselskap AS, som vi kommer tilbake til. Kommunen er representert i styret i gårdeierselskapet.

### **Hva gårdeierne og sentrumsforeningen mener om kommunens innsats**

Gårdeierne og sentrumsforeningen oppfatter at politikerne og administrasjonen i kommunen er opptatt av å styrke sentrum, og at de gjør sitt for å bidra til dette. De hadde likevel kritiske bemerkninger. Dette gjaldt for eksempel at kommunen ikke har vært interessert i å samarbeide om julegaten i sentrum. Her mener Sentrumsforeningen at kommunen enkelt kunne bidratt på måter som hadde gjort julegaten bedre og som hadde redusert belastningen på sentrumsforeningen. Blant annet ved å pynte på en slik måte at for eksempel belysning ikke må tas ned og settes opp hvert år.

Gårdeierne mener at kommunen og politikerne må ha en klar visjon og ta et overordnet grep om bystruktur, handelslokalisering og sentrum dersom sentrumshandelen skal kunne konkurrere mot kjøpesentrene. Til nå har de ikke villet ta de harde grepene som er nødvendig, mener de.

Dette gjelder blant annet beslutningen om å bygge nytt kjøpesenter på stadiontomten på 30 000 m<sup>2</sup>. Gårdeierne mener dette gir en overetablering av handelsarealer i Hamar, som vil medføre en knekk for sentrumshandelen. Denne virkelighetsforståelsen deles av flere i kommuneadministrasjonen, og er beskrevet i en handelsanalyse som analyserte konsekvenser av en slik etablering. Man håper og tror at sentrum vil ta seg opp igjen, og at bygging av Stadion på sikt vil være et

positivt bidrag til Hamar sentrum. Det ser ut til å være enighet om at kjøpesenter på stadiontomten er en bedre løsning enn å tillate utvidelser av eller nye kjøpesentre utenfor sentrum.

Både sentrumsforeningen og gårdeierne forteller at de har en god dialog med kommunen om parkering, både når det gjelder antall parkeringsplasser, hvordan de reguleres og hvordan de prises. Representanten for sentrumsforeningen mente at den gode parkeringstilgjengeligheten burde markedsføres bedre, slik at innbyggerne i Hamar og nabokommunene ble klar over hvor lett det egentlig er å parkere i sentrum.

### **3.1.2 Gårdeierne**

#### **Engasjement, kunnskap, holdninger**

I Hamar møtte vi tre av de største gårdeierne, som også representerer Gårdeierforeningen og Hamar Gårdeierselskap AS. Vi skiller ikke mellom hvem som sa hva, og alle stiller seg ikke nødvendigvis bak alt som gjengis her.

Gårdeierne viste stort engasjement for å utvikle Hamar sentrum, både som gårdeiere og som innbyggere i Hamar. En kommune uten et levende sentrum er ingen by, sa de. Dersom publikum skal ønske å bruke sentrum, må de finne interessante steder og opplevelser. Opplevelser dannes av en blanding av de fysiske strukturene - bygninger, gater og plasser – og det som foregår i og utenfor bygningene.

Gårdeierne har mye kunnskap om hva som skal til for å lykkes. Dette gjelder både saker som kommunen styrer (boligbygging i sentrum, regulering av handelsområder, drift og vedlikehold, parkering, attraksjoner, mv.), saker som sentrumsforeningen styrer (liv og røre, informasjon, kampanjer, mv.), og selvsagt det de selv driver med (forvaltning og utvikling av eiendom, markedsføring og utleie av lokaler til handels- og servicebedrifter, mv.).

Gårdeierne legger vekt på at alle parter må bidra og samarbeide dersom man skal lykkes med å gjøre sentrum mer attraktivt for leietakerne og publikum. De bidrar som gårdeiere med å utvikle, markedsføre og leie ut sine eiendommer. Hamar gårdeierforening, som organiserer ca.30 gårdeiere, fokuserer på renhold, vinterrydding og lignende. Hamar gårdeierselskap AS ble dannet i 2013, og 15 av de største gårdeierne har nå aksjer i selskapet (vi kommer tilbake til dette).

Gårdeierselskapets viktigste oppgaver er å være dialogpartner, og ta initiativ til samtaler med gårdeiere, forretninger og kommunen. I Gårdeierselskapet diskuteres også mer strukturelle forhold knyttet til eierskap og lignende.

#### **Utfordringer i Hamar – slik gårdeierne ser det**

Gårdeierne ga en nyansert og reflektert fremstilling av hva de som oppfatter som utfordrende når det gjelder å gjøre Hamar sentrum mer attraktiv som etableringsarena for handel og service. Sentrum er vanskelig å forme, det er et komplekst område, forteller de. De synes ikke Hamar har klart å knekke koden, i likhet med de fleste andre sammenlignbare byer. De legger vekt på at det er viktig for gårdeierne å ha en forutsigbar plan de kan forholde seg til for at de skal kunne satse på sine eiendommer i sentrum. På tross av kommunens innsats, som de ser og verdsetter (de nevner de fleste av tiltakene som kommunens representanter trakk frem), mener de at kommunen ikke har markert tydelig nok at det er sentrum det skal satses på. De viser særlig til utvidelser av eksisterende og bygging av nye kjøpesenter (Stadion), som de mener reduserer sentrums konkurransekraft.

Gårdeierne opplever at det nye kjøpesenteret Stadion som bygges ved sentrum representerer sterk konkurranse med det eksisterende sentrum, og at dette vil bidra til å svekke sentrums konkurransekraft som etableringsarena for handel og service. De opplever at leietakere i det eksisterende sentrum sier opp leieavtaler for å flytte til det nye senteret, og at butikker som kunne etablert seg i sentrum velger Stadion. De ser også at Stadion kan bidra til å trekke folk til sentrum, men er usikre på om de som drar for å handle på Stadion også vil bruke det eksisterende sentrum. Gårdeierne ser det som en viktig oppgave for dem å bidra til at det tradisjonelle sentrum fylles opp igjen med aktiviteter, men ser for seg at dette krever mye innsats og at det kan ta tid.

Gårdeierne ser tydelig at det er en kamp om de attraktive leietakerne mellom eksterne kjøpesentre, det nye Stadion kjøpesenter og det tradisjonelle sentrum, samt kjøpesentre i nabokommunene. De peker på flere faktorer som på ulikt vis svekker sentrums konkurransekraft og utviklingsmuligheter.

Utleieprisene i sentrum har vært lave over lang tid, noe som svekker investeringsviljen og -evnen til gårdeierne i sentrum. De forteller at det eksterne kjøpesenteret Maxi kan kreve 3 000 kr per kvadratmeter i leie, mens man i sentrum oppnår det halve. Gårdene og lokalene i sentrum er også dyrere å utvikle. De forteller at det kostet 22 000 kroner per kvadratmeter å utvikle et mindre kjøpesenter i sentrum (ikke medregnet eiendommens verdi), mens en omtrent like stor utbygging av Maxi kostet 9 000 kroner per kvadratmeter. Videre er det normalt kun første, og til nød andre etasje i sentrumsgårdene som kan leies ut til handel og service. Etasjene over må brukes til boliger og kontorer, men i Hamar er det også overetablering av kontorlokaler, forteller de. Til sammen betyr dette at det er mye mer lønnsomt å eie, drive og utvikle eiendommer utenfor sentrum. Dersom sentrum skal lykkes, må de kunne kreve høyere leie. Når kommunen tillater overetablering av handelsarealer, som gårdeierne mener skjer gjennom byggingen av Stadion kjøpesenter, blir det vanskelig å oppnå høye nok leieinntekter til at de kan investere i utvikling av eiendommene, eller til i at de kan tjene penger på å leie ut til handel og service.

Eiendommene i sentrum er også ofte vanskelige å utvikle. Mange eldre bygg er vernet. Det gjør det dyrt og vanskelig å bygge dem om på måter som gjør dem attraktive som leieobjekter for en del av de potensielle leietakerne. Ofte er det bare fasadene som er vernet, men det er vanskelig og kostbart å gjøre noe med struktur og organisering av bygningene uten å endre fasaden.

Eierstrukturen skaper også problemer. I kvartalsstrukturen i Hamar er det gjerne fire eller flere eiere i hvert kvartal. Disse har ofte ulike ambisjoner og muligheter når det gjelder utvikling og forvaltning av eiendommene. Dersom man skal utvikle eiendommene slik at de blir attraktive for interessante leietakere, krever dette ofte at flere eiendommer i et kvartal må utvikles i sammenheng. Dette er det ofte ikke mulig å få til.

Den fragmenterte eierstrukturen representerer også et problem i dialogen med butikkjedene. Varner-gruppen forhandlet for eksempel med Stadion om seks ulike butikker (konsepter) på en gang. Slike typer forhandlinger er vanskelige for gårdeiere i sentrum. De kan sjelden stille med seks attraktive lokaler for klesbutikker samtidig, og i tillegg kommer problemer med å samkjøre gårdeierne i slike forhandlinger. Store senterkjeder kan også forhandle med butikkjedene om at de får lokaler til en viss pris i et kjøpesenter hvor de kan regne med å tjene godt, mot at de også etablerer et visst antall butikker i et annet senter hvor det ikke er like lønnsomt. Dette kan ikke gårdeierne i sentrum gjøre. Kjøpesentrene kan tilby attraktive 'dragere' rimeligere leie, og indirekte la andre leietakere subsidiere dette. Dette aksepteres fordi de andre

leietakerne vet at dragerne trekker kunder til senteret, noe alle leietakerne tjener på. Slik subsidiering er vanskelig å få til i sentrum, der det er ulike eiere av gårder og lokaler. Da vil en gårdeier måtte ta kostnaden ved lavere leie, mens de andre gårdeierne vil tjene på det. I tillegg kommer at mange gårdeiere ikke er profesjonelle, og at sentrum totalt sett mangler organisatorisk og økonomisk kraft til å gå i dialog med butikkjedene.

Den fragmenterte gårdeierstrukturen gjør det også vanskelig å strukturere handelen på måter som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena. Dette gjelder for eksempel samlokalisering av like typer butikker, samling av butikker som kan ha lengre åpningstider, eller å styre butikker som har spesielle behov for varelevering til gater der dette kan håndteres på en god måte. Det gjelder også mulighetene for å slå sammen lokaler i gårder med ulike eiere for å kunne tilby de lokalene leietakerne etterspør. Flere av dem vi intervjuet på Hamar refererte til et tilfelle der Vinmonopolet, på initiativ fra kommunen, gikk i dialog med gårdeierne om å finne passende lokaler i sentrum. De annonserte etter lokaler, og anga spesifikke krav til lokalene. Gårdeierne forsøkte å finne en løsning der de kunne tilby lokaler som svarte til kravene, men greide det ikke. Det ville krevd sammenslåing og utvikling av lokaler på tvers av eiendoms grensene, og det viste seg vanskelig å få til på grunn av eierstrukturen.

### Hva gårdeierne har gjort og vil gjøre

Gårdeierne på Hamar har vært organisert i en gårdeierforening lenge. Da kommunen startet sin satsing på å styrke sentrum tidlig på 2000-tallet, forsto de at gårdeierne måtte trekkes med om de skulle kunne lykkes i arbeidet. Flere av de vi intervjuet viste til en konferanse om sentrumsutvikling i 2003 som starten på et tett og langvarig samarbeid mellom kommunen og gårdeierne. Kommunen leide inn en konsulent som skulle bidra til å styrke gårdeierens kompetanse. Han bisto i arbeidet med å opprette en organisasjon som skulle gjøre sentrum bedre i stand til å konkurrere med eksterne kjøpesentre og handleområder om å være en attraktiv etableringsarena for handel og service.

I mars 2013 besluttet styret i gårdeierforeningen å starte Hamar gårdeierselskap AS. I Vedtekter for Hamar gårdeierselskap AS sies det at «Selskapet skal organisere, markedsføre og medvirke til utleie av næringslokaler i Hamar. Videre kan selskapet utføre forvaltning av eiernes sine eiendommer i Hamar ut i fra de fullmakter som gis selskapet fra hver enkelt eier» (Hamar gårdeierselskap AS 2013). Ideen er at aktørene i fellesskap kan være en sterkere og mer profesjonell part i dialog med store kjeder og andre leietakere, og at de kan gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena ved å påvirke butikkmix, plassering av butikker, åpningstider, mv. Det skal bidra til å heve leieprisene, og gjøre gårdeierne i bedre stand til å styrke sentrums attraktivitet. Ved oppstart hadde selskapet syv aksjonærer som til sammen eier ca.60 % av bygningsmassen i sentrum. I mars 2014 hadde selskapet 15 aksjonærer, som til sammen eier store deler av bygningsmassen. De mener det er viktig å få med flest mulig av gårdeierne, men anser det ikke som realistisk å få med alle.

På spørsmål om hva gårdeierselskapet har utrettet og oppnådd så langt, er svarene litt nølende. De forsøker nå å aktivere gårdeierne til å samarbeide om utvikling av enkeltkvartaler, noe som fortoner seg enklere enn å samordne aktiviteter i flere gårder spredt rundt i sentrum. De har blant annet diskutert å utvikle *Delikatessekvartalet*. Ideen er å utvikle et kvartal der de samler matbutikker av høy kvalitet; en slakter, et bakeri, en god kolonialbutikk og kanskje til og med et lite spesialutsalg for Vinmonopolet. Byen trenger et godt matopplevelsessted, mener de,



det er rom for et *byens spiskammers*. De mener de har kompetansepersoner til å gjøre dette, men vet at det er dyrt å utvikle næringsseidom innenfor næringsmiddeloven. Gårdeierselskapet kan tenke seg å bidra med noe subsidier til et slikt prosjekt fordi de vet det vil gagne fellesskapet.

De har også diskutert om og hvordan gårdeierselskapet kan opptre som dialogpartner for større kjeder, Vinmonopolet, og andre viktige dragere. De vet at dette er krevende, og så langt har de ikke kommet i gang. De forteller blant annet at Gina Tricot var interessert i å etablere seg i sentrum. Dette var en mulighet for gårdeierselskapet til å fungere som mottaksapparat og gå i aktiv dialog, med de greide ikke å samle seg og komme på banen. Gina Tricot etablerte seg i stedet på Maxi. De har også vært i dialog med Vinmonopolet, som nevnt over, men greide ikke å tilby lokaler som svarte til Vinmonopolets krav.

Nå er de tvilende til om de få slike butikker til å etablere seg i sentrum. Troen er svekket på grunn av byggingen av Stadion, som de regner med vil 'ta butikker fra sentrum'. Man vil ikke klare å konkurrere med kjøpesentrene på deres premisser, sentrum må tilby noe annet. De mener at man nå i en periode ikke bør utvide handelsarealene, men heller fokusere på å få ting på plass og få sentrum opp og gå igjen. En strategi er å utvikle sentrum med tilbud for de mer kresne kundene, som forventer god service, fagkunnskap og et tilbud med kafeer, spesialvarer, gullsmeder, matforretninger, osv. De som flytter inn i de nye sentrumsnære boligene er ofte godt voksne med god økonomi, og de etterspør i større grad høy kvalitet i stedet for standard kjøpesentre, mener de.

Både de vi intervjuet i kommunen og gårdeierne selv viste til at mange gårdeiere, spesielt i gågata, har investert i oppussing av byggene slik at gågata ser bra ut nå.

### Ulike måter å organisere gårdeierne på

Gårdeierne diskuterte ulike måter å organisere seg på for å kunne opptre slik at det bidrar til å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service for større kjeder og andre. Dette dreier seg om å kunne tilby ulike typer lokaler og store nok lokaler, kunne tilpasse lokaler, skape god butikkmix, strukturere handelen med tanke på åpningstider, samlokalisering, møte behov for varelevering, mv.). Kort oppsummert skisserte de følgende muligheter:

- *Gårdeierselskap*: Selskapet er kontaktpunkt for potensielle leietakere som ønsker å lokalisere seg i sentrum, og de forvalter og markedsfører (store) deler av handelsarealene
- *Aksjeselskap*: Flere gårdeiere legger sine eiendommer inn i et aksjeselskap, og aksjeselskapet styrer forvaltning, markedsføring, utleie, betingelser, mv.
- *Én stor eier*: Én eier kjøper opp mange eiendommer og styrer forvaltning, markedsføring, utleie, betingelser, mv.

De ser både muligheter og utfordringer ved disse modellene. Gårdeierselskap er de i ferd med å prøve ut. De ser at dette har potensiale, men opplever at det er vanskelig å få det til. De vurderer nå å lage et holdingsselskap. Årsaken er at de mener de kan komme i en konflikt med konkurranselovgivningen hva gjelder sentral drift av medlemmenes eiendommer i et område med dagens forretningsstrategi. Med et holdingsselskap og en driver, kan de unngå dette. Rent praktisk betyr det at eierne må fusjonere inn sine AS i et holdingsselskap.

Gårdeierne kjenner aksjeselskapsmodellen blant annet gjennom Tema Eiendom AS som opererer i regionen. Her får eierne aksjer i selskapet tilsvarende verdien av

eiendommene de legger inn, mens aksjeselskapet eier og forvalter alle eiendommene. Dette mener de er en spennende modell. De har blant annet diskutert mulighetene for at eiere av hele eller deler av kvartaler i Hamar sentrum går sammen i slike aksjeselskap. De ser likevel at det kan være vanskelig å bli enige om hva som er verdiene i de ulike eiendommene.

Utstillingsplassen AS eier mange eiendommer i Hamar sentrum, og har dermed mulighet til å være en stor eier som påvirke hvilke leietakere som skal inn, hvilke betingelser som skal gjelde, mv. I dagens situasjon eier de likevel ikke nok til å kunne styre slik de vil, og dette forverres av situasjonen med konkurranse om leietakerne og lave leiepriser.

De viste også til at ett av de to kjøpesentrene i sentrum, Torghjørnet, er solgt inn i Salto-kjeden. De eier ca. 20 kjøpesenter rundt om i landet, nettopp for å få større kraft inn mot leietakerne (butikkene). De har bred kontakt inn mot de forskjellige aktørene (Varner, HM, mv.), noe som det er tungt å få til som enkeltstående gårdeier.

Gårdeierne viste også til at de store kjedene betaler mindre enn andre butikker. De vet hvor attraktive de er, og bruker sin posisjon i forhandlingene. Gårdeierne tjener mer penger på å leie ut til bank, forsikring, eiendomsmeglere og lignende enn på å leie ut til handel og annen service, og de er mer stabile leietakere. Konsekvensen av at gårdeiere leier ut sentrale lokaler til slike leietakere blir at sentrum blir mindre interessant for kunder, og dermed for de leietakerne mange ønsker å ha i sentrum.

### **Hva kommunen mener om gårdeiernes innsats**

Flere av dem vi intervjuet i kommunen viste til at de har jobbet sammen med gårdeierne i sentrum i en årrekke, og at de håper at dannelsen av Gårdeierselskapet nå endelig skal gi resultater. De påpekte at gårdeierstrukturen i sentrum gjør det vanskeligere å lykkes med sentrumsutviklingen, og at dette forverres ved at noen gårdeiere ikke driver profesjonelt med eiendomsutvikling og er lite utviklingsorienterte. Flere mente at gårdeierne har vært mer opptatt av hva andre skal gjøre enn hva de selv kan bidra med, og at de ikke er strategiske i måten de agerer på.

## **3.1.3 Sentrumsforeningen**

### **Engasjement, kunnskap, holdninger**

Da vi gjorde intervjuer i Hamar (i februar 2014), var man i ferd med å etablere en ny sentrumsforening, Hamar sentrum AS, etter at Sentrumsforeningen gikk konkurs i 2013. Det nye aksjeselskapet var etablert, vervingen av aksjonærer og medlemmer var i gang, og planen var å være i operativ drift fra april 2014. Det første medlemsmøtet ble arrangert 15. mars. Rundt 25 personer som representerte ca. 130 butikker og spisesteder møtte opp. Det ble rapportert om glød og optimisme. Vi intervjuet en av de aktive initiativtakerne til ny sentrumsforening.

Initiativtakerne til ny sentrumsforening er opptatt av at det må være liv i byen, slik at det blir attraktivt for publikum og potensielle kunder å dra dit. Dette er en felles interesse for kommunen, gårdeierne, de næringsdrivende og innbyggerne. Samarbeid mellom aktørene er avgjørende for å til dette. Initiativtakerne oppfatter at samarbeidet med kommunen og med gårdeierne er bra, og at alle trekker i samme retning. Kommunen vil byens innbyggere og næringsliv det aller beste, og de har en visjon om befolkningsøkning og sentrumsutvikling som har vært godt forankret i mange år. De er positive til det nye gårdeierselskapet, og håper de greier å realisere ambisjonene sine, selv om det ikke har skjedd så mye ennå.

Den nye sentrumsforeningens viktigste oppgave blir å få folk til å tenke nytt og annerledes, og å spre en positiv holdning til Hamar sentrum. Det eneste vi kan gjøre noe med er oss selv, sier vår intervjuperson, og da må vi være positive og dra sammen.

### **Utfordringer i Hamar – slik sentrumsforeningen ser det**

Den viktigste utfordringen er å få alle til å dra sammen, og å fremme en positiv holdning til utvikling av Hamar sentrum. Stifterne av Hamar Sentrum AS ser at kjøpesentrene har organisatoriske og økonomiske fordeler når det gjelder aktiviteter og markedsføring. Det er en utfordring å samle de frittstående aktørene i sentrum til felles innsats. Dette forsterkes av svak økonomi i sentrum.

De ser også utfordringene med å styre hvilke leietakere som skal få etablere seg hvor. De mener at gårdeierne og de som driver butikker er ganske enige om hva som skal til for å styrke sentrum. Men det er pengene som rår når lokalene skal leies ut. Gårdene må jo holdes i stand, og det koster penger. De som betaler best er bank, forsikring og eiendomsめglere, men det er ikke dem som bidrar mest til et interessant og attraktivt sentrum. De håper at det nye Gårdeierselskapet skal lykkes med å styre utviklingen bedre.

Selv om de som driver butikk ser at kommunen gjør en stor og viktig innsats for å styrke sentrum, kan manglende forståelse for de næringsdrivendes og sentrumsforeningens situasjon være en utfordring. Graving i gaten utenfor butikkene gir reduserte inntekter, noe som kan ha store konsekvenser for særlig de små butikkene. Når det må graves er det viktig med god informasjon og varsling, og at tidsplanen følges. Når det gjelder parkering, er den viktigste utfordringen å få markedsført den gode parkeringstilgjengeligheten i sentrum.

Diskusjonen med kommunen om pynting av julegaten er gjenganger, som også ble nevnt i intervjuer med kommunens representanter. Her mener vår informant at kommunen ikke har forstått at det er et stort løft for de som driver butikk og deres organisasjon å planlegge, sette opp og ta ned julepynten. Med kommunens kompetente fagfolk på laget kunne man diskutert løsninger som er mer permanente, for eksempel belysning som er fast montert men som kun slås på i juletiden. Sentrumsforeningen skulle ønske at kommunen viste større forståelse for deres situasjon og tok ansvar for julegaten.

### **Hva sentrumsforeningen vil gjøre**

Hamar sentrum AS har store ambisjoner om å bidra positivt til utvikling av Hamar sentrum. Organisasjonen skal være åpen og inkluderende, med en lav terskel selv for de minste bedriftene og foretakene. Man skal kunne kjøpe aksjer for så lite som 2000 kroner slik at alle kan ta seg råd til å være med. Noen vil kjøpe mange aksjer, andre få. Også de som ikke kan eller vil kjøpe aksjer inviteres til å bli med, som medlemmer. Nøkkelordet er samarbeid, og de ser for seg at dette blir en slags dugnad for byen. Potensialet er ca. 160 medlemmer, og de håper at i hvert fall 50 – 100 av disse faktisk blir aktive medlemmer.

Dette skal være en liten organisasjon uten ansatte og uten mye byråkrati. Organisasjonen skal kjøpe nødvendige tjenester av Hamar-Regionen Reiseliv (HARR), som har kompetanse og erfaring når det gjelder kampanjer, markedsføring, handelsaktiviteter og kommunikasjon.

Ambisjonen er å få med alle, og at hver enkelt føler de betyr noe i den store sammenheng. De ønsker at den nys sentrumsforeningen skal bli et forum hvor

butikkene kan snakke sammen og bli kjent, etter modell fra Lillehammer som de kjenner godt. De vil lage nyhetsbrev som går til alle medlemmer, frokostseminar for medlemmer om butikkdrift og lignende, felles Facebookside, mv. Målet er at de som driver butikk i Hamar sentrum blir bedre kjent, at de kan utvikle ideer sammen og lære av hverandre.

Den viktigste oppgaven er å bidra til at det er aktiviteter i byen, og at disse markedsføres på en god måte. Dette kan dreie seg om å henge seg på store begivenheter, som kulturhusåpning og EM i skøyter, og lage liv rundt det. Det kan også dreie seg om typisk handelsrettede aktiviteter. De ønsker for eksempel å reetablere Hamardagene i 2015. Det er viktig at alle slags aktiviteter synes i byen, og at de markedsføres godt – blant annet gjennom organisasjonens webside, Facebook, og lignende. De ser for seg at den nye sentrumsforeningen skal bidra til dette, og gjerne i samarbeid med det nye Stadion kjøpesenter.

### **3.1.4 Samarbeid, samhandling, rollefordeling**

Beskrivelsene av hva de ulike aktørene har gjort og gjør for å bidra til å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service dreier seg i stor grad om hvordan de samarbeider for å oppnå dette. Under diskuterer vi kort de viktigste samarbeidsformene mellom de ulike aktørene, og hvordan dette fungerer i Hamar.

#### **Samarbeid mellom ulike private sentrumsaktører**

Gårdeierne er organisert i en gårdeierforening med ca. 30 medlemmer. De største gårdeierne har i tillegg etablert Hamar Gårdeierselskap AS, med 15 aksjonærer. Det er nært samarbeid mellom gårdeierforeningen og gårdeierselskapet. De gjennomfører felles styremøter, hvor felles informasjon og felles aktiviteter er på agendaen. Så langt har etablering av gårdeierselskapet ikke gitt vesentlige konkrete resultater.

Den nystartede sentrumsforeningen Hamar Sentrum AS ønsker å være en samarbeidsplattform for alle som driver næring i Hamar sentrum. De legger vekt på å bidra til kunnskapsdeling og læring når det gjelder hvordan de næringsdrivende kan bidra til å gjøre sentrum mer attraktivt. De ønsker også samarbeid med Stadion kjøpesenter når det åpner.

Det er ifølge våre intervjuer god dialog mellom de næringsdrivende og gårdeierne i Hamar sentrum, selv om det ikke ser ut til å være noe formelt samarbeid mellom organisasjonene deres.

#### **Samarbeid mellom private sentrumsaktører og kommunen**

Kommunen legger stor vekt på kommunikasjon mot ulike aktører og har en egen overordnet kommunikasjonsplan. Etatene har utarbeidet egne kommunikasjonsplaner som bygger på denne. Dette anses som viktig for å styrke kommunen omdømme, og for å skape entusiasme rundt ulike prosjekter og for sentrumsutviklingen. Det overordnede målet er at kommunikasjonsplanen skal bidra til økt tilflytting til kommunen.

Kommunen og gårdeierforeningen har jobbet tett side 2003 i et felles prosjekt for å styrke Hamar sentrum. Kommunen leide inn konsulent for å bidra til kompetanseheving og ny organisering. Kommunen har en representant i styret i Hamar Gårdeierforening AS.

Kommunen har også gått i aktiv dialog med gårdeiere og utbyggere. Da de skulle bygge om Strandgata, samfinansierte gårdeiere og kommunen varmekabler i fortau.

Kommunen utfordret gårdeierne på hvordan de ville følge opp og utnytte investeringen i Strandgata. Utbyggere og kommunen har samarbeidet om og samfinansiert mulighetsstudier og en byromsplan.

De næringsdrivende og kommunen samarbeider uformelt om bydrift på mange og ulike måter. Kommunens innstilling er at deres medarbeidere skal være 'serviceinnstilte veiledere'. Flere i administrasjonen mente at kommunen burde ha ett 'treffpunkt' for alle offentlige etater, slik at befolkning, næringsliv og andre slipper å bruke tid på å lete seg frem til riktig instans og person.

Flere av de vi intervjuet som er ansatt i kommunen understreket at det er viktig å avklare rollefordelingen mellom kommunen, gårdeierne og de næringsdrivende i sentrum. De påpekte at det ikke kan være kommunens jobb å hente inn gode leietakere til lokaler i sentrum. Dette er nok et uttrykk for at kommunen ønsker at de private aktørene skal være mer aktive, utviklingsorienterte og strategiske. Både gårdeierne og de næringsdrivende uttrykte at de ønsker at kommunen skal være mer aktiv på noen områder. På tross av at samarbeidet mellom kommunen og de private ser ut til å fungere godt, kan dette tyde på at de har høyere forventninger til hverandre enn de greier å oppfylle.

### **Samarbeid mellom ulike deler av kommunen**

Da Hamar bestemte seg for å satse på sentrum, rundt 2000, ble det bestemt at varaordføreren skulle ha et politisk hovedansvar for å lede prosessen vis-a-vis alle involverte aktører. Det ble avsatt administrative ressurser til å følge opp ved rådmannens kontor. Dette viste seg, ifølge flere av dem vi intervjuet, å bidra til effektive og smidige prosesser.

Det ble avklart en intern arbeidsdeling i kommunen, hvor Teknisk drift og anlegg sektor tok ansvar for nye bygg, ombygging av gater, samt bydrift. Kommuneplannivået tok ansvar for samarbeid med gårdeiere, utviklere, mv. I intervjuer med ansatte i ulike deler av Hamar kommune er det tydelig at alle føler at de har et ansvar for å bidra til at sentrumssatsingen lykkes, og de er godt orientert om hva de andre driver med. Flere mente at kommunen bør opprette et felles 'treffpunkt' hvor publikum og andre blir ledet direkte til rette vedkommende. Noen foreslo også at det ble definert en person i kommuneadministrasjonen som har ansvar for å følge opp sentrum – på alle slags vis.

Det ser for oss ut til at Hamar har greid å utvikle en felles forståelse for at alle har ansvar for å bidra til utvikling av sentrum, å fordele roller og oppgaver på en tydelig måte og dermed å oppnå godt og smidig samarbeid internt i organisasjonen.

### **3.1.5 Hva vi kan lære av Hamars erfaringer**

Ingen av de vi har intervjuet mener at Hamar har kommet i mål med sin sentrumssatsing, at de fullt ut 'har lyktes'. De ser at de har gått en lang vei og lært mye, og at alle aktørene nå er bedre i stand til å gjøre gode og riktige ting som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Vi spurte alle vi intervjuet hva andre kan lære av Hamars erfaringer, og svarene på dette er sammenfattet og diskutert under.

#### **Vilje til å satse langsiktig – ting tar tid!**

Spesielt kommunen må ha vilje til å satse langsiktig og være utholdende. Det tar tid å bygge forståelse for hva som er nødvendig, å få gjennomført tiltak og skape tro og

vilje til satsing. Det kan ta lang tid før man ser resultater av innsatsen, men man må fortsette å jobbe målrettet likevel. Dette påpekes av alle aktørene.

### **Politikerne må vise engasjement og satsingsvilje**

Dersom man skal lykkes med å snu en negativ utvikling, krever det innsats på flere fronter. Derfor er det avgjørende at kommunen, og helst politikerne, tar en tydelig lederrolle i arbeidet. De må peke ut kursen, invitere til samarbeid, investere i sentrum og si nei til utvikling som bidrar til å svekke sentrums konkurransekraft. Arbeidet må følges opp kontinuerlig og på alle nivåer, helst av en utnevnt 'terrier'. Viser kommunen engasjement og satsingsvilje på denne måten, vil det bidra til engasjement, trygghet og investeringsvilje blant andre aktører. Det er nødvendig for å lykkes. Dette påpekes av alle aktørene.

### **Samarbeid – alle må med!**

Kommunen, gårdeierne, utbyggerne og de næringsdrivende må alle gjøre sitt dersom byen skal lykkes med å styrke sentrum. Det må utarbeides visjoner og planer som alle kan orientere seg etter, det må defineres gode samarbeidsarenaer og man må definere hvilke roller de ulike aktørene har. Satsingen styrkes ytterligere om den forankres i befolkningen gjennom folkemøter og god kommunikasjon om planer og prosjekter. Relasjoner må dyrkes på mange arenaer. Dette påpekes av alle aktørene.

### **Det er dyrt og vanskelig å utvikle eiendom i sentrum**

Sentrum er komplekse områder å utvikle. Gårdeierne vektlegger at det er dyrt og vanskelig å utvikle eldre og noen ganger verneverdige bygg på måter som gjør dem attraktive som utleieobjekter. Dette er faktiske problemstillinger gårdeierne står overfor når de jobber med å utvikle sine eiendommer. Dersom gårdeierne skal kunne lykkes med å gjøre sin del av jobben, må disse problemene forstås og aksepteres av kommunen og andre, sier de.

### **Gårdeierne må tjene penger – trygghet er viktig**

Både gårdeierne og de som driver butikk i sentrum understreker at de må tjene penger. Gårdeierne i Hamar etterlyser enda klarere grep og enda større styringsvilje fra kommunen for å oppleve at de har nok trygghet til å kunne investere vesentlig i sine eiendommer i sentrum.

### **Gårdeierne må organisere seg på nye måter**

Alle aktørene påpeker at den fragmenterte gårdeierstrukturen bidrar negativt til sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Mange gårdeiere, kombinert med at noen gårdeiere ikke driver profesjonelt med eiendomsutvikling og er lite utviklingsorienterte, gjør det vanskelig å konkurrere med kjøpesentrene om leietakerne. De store kjedene opererer på måter som gjør det enklere for kjøpesentrene enn for bysentrum å tilby det de ønsker. Dersom sentrum skal lykkes må gårdeierstrukturen endres og/eller gårdeierne må organisere seg og samarbeide på andre måter enn de har gjort så langt.

### **Kjøpesentre i sentrum**

Aktørene mener at etablering av kjøpesentre i sentrum er bedre for sentrumsutviklingen enn etablering av kjøpesentre utenfor sentrum. Nye kjøpesentre i og ved sentrum kan likevel skape overetablering av handelsarealer som kan redusere

det tradisjonelle sentrums muligheter til å lykkes – i hvert fall på kort sikt. Gårdeierne understreker at denne problemstillingen må tas på alvor.

### **Innsats fra kommunen kan være til stor hjelp**

Sentrumsforeningen påpeker at en tilsynelatende liten ting som å pynte julegaten kan være en tung og vanskelig jobb for sentrumsforeningen, mens kommunen har kompetente folk som kan gjøre jobben lett og godt. De foreslår at kommunen noen ganger bør tenke mer praktisk enn formelt når det gjelder ansvarsfordeling.

### **3.1.6 Hva som hemmer og fremmer sentrumsutviklingen i Hamar**

Med denne bakgrunn i det som er beskrevet over, kan vi nå diskutere hva som fremmer og hva som hemmer sentrumsutviklingen i Hamar.

En viktig styrke er at kommunen har tatt en tydelig lederrolle i arbeidet med å utvikle sentrum. De har lagt politisk prestisje og trøkk i dette, de har satt av administrative ressurser. De har gjort store økonomiske investeringer, de har støttet gårdeierne og de har jobbet kontinuerlig og langsiktig. De har valgt å si nei til videre utvidelse av eksterne handletilbud, og i stedet styrt utviklingen av handel, boliger og arbeidsplasser inn mot sentrum. Dette bidrar i stor grad til å fremme sentrumsutviklingen i Hamar, og til å styrke sentrums muligheter til å bli en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

Kommunen valgte å tillate utviklingen av et kjøpesenter på 30 000 m<sup>2</sup> i randen av sentrum. Dette vil nok på kort sikt bidra til å hemme utviklingen i det eksisterende sentrum, både konkret ved at man får en overetablering av handelsarealer og vanskeligere konkurranseforhold for sentrum, og indirekte ved at det svekker sentrumsaktørens optimisme og satsingsvilje. På lengre sikt kan det nye kjøpesenteret vise seg å bidra til å fremme utviklingen i sentrum. Videre utbygging av ekstern handel ville være mer hemmende for sentrum, både på kort og på lang sikt.

Den fragmenterte gårdeierstrukturen og innslaget av gårdeiere som ikke driver profesjonelt og utviklingsorientert med utvikling av sine eiendommer ser ut til å være hemmende for mulighetene til å lykkes. Dette forsterkes av den langvarige svake økonomien i Hamar sentrum. Men det finnes også utviklingsorienterte, aktive og profesjonelle gårdeiere som har samarbeidet over lang tid, og som har fått økt kompetanse om hvordan de kan lykkes. Etableringen av Hamar Gårdeierselskap AS viser handlekraft og vilje. Selv om de ikke har fått utrettet så mye ennå, kan dette vise seg å være nøkkelen til suksess for sentrumsutviklingen i Hamar. Den pågående konsolideringen og profesjonaliseringen av gårdeierne vil nok også bidra til å fremme den ønskede utviklingen.

Sentrumsforeningen i Hamar har ikke fungert godt de siste årene, og gikk konkurs i 2013. Dette har nok vært hemmende for mulighetene til å lykkes med sentrumsutviklingen. Nå er det imidlertid opprettet en ny sentrumsforening, Hamar Sentrum AS, som satser på samarbeid, utvikling og læring. Om engasjementet og dugnadsånden får gjennomslag i foreningen, kan det bidra til at Hamar sentrum lykkes med å bli en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

## 3.2 Drammen

Drammen har jobbet målrettet med byutvikling over en lang periode, og opplever å ha fått til mye i sitt sentrum. Aktørene har vært aktivt involvert i forpliktende samarbeid gjennom samarbeidsorganet 'Byen vår Drammen' (BVD). De har mye erfaring som de har vært villige til å dele.

Drammen har ca. 65 000 innbyggere og har et tydelig urbant sentrum. Byen har et boligomland som strekker seg inn i nabokommunene Lier og Nedre Eiker. Drabantbyer og villaområder i Drammen og nabokommunene er knyttet mot bysentrum via et godt utviklet bussystem med pendellinjer gjennom en sentral byakse som fanger opp handelssentrum, jernbanestasjonen og de største arbeidsplassene i byen. Bysentrum har god tilgjengelighet med bil og mange parkeringsmuligheter i sentrum. Et kommunalt parkeringsselskap drifter gateparkering og flere parkeringshus. Den bymessige boligbebyggelsen har god tilgang til sentrum via gater, elvepromenader og flere gangforbindelser over elva.

Drammen sentrum har cirka 25 prosent av detaljhandelen i sitt nære omland (Asplan Viak AS 2013). Handelen i sentrum har stagnert de siste årene, og tapt markedsandeler til eksterne handleområder. Sentrums andel av omsetningen av utvalgsvarer sank fra 37 prosent i 2004 til 31 prosent i 2012. Et kjøpesenter på Gulskogen to kilometer vest for sentrum ser ut til å ha tatt størst markedsandeler i denne perioden. I Drammen sentrum er det to kjøpesentre, som begge har klart seg relativt godt også de seneste årene.

Byen har vært gjennom en miljømessig oppgradering de siste 25 årene, etter at arbeidet med elverensning, omlegging av gjennomgangstrafikken og transformasjon av gamle industriarealer startet på slutten av 1980-tallet. Byutviklingsprosessene i Drammen er beskrevet i et temanotat fra Miljøverndepartementet (2007).

### 3.2.1 Kommunen

#### Engasjement, kunnskap og holdninger

Drammen kommune har samarbeidet med staten, fylkeskommunen og private investorer om veiomlegging, miljøoppdydding, transformasjon av industriområder og opprustning av gater og torg. *Elvebyen Drammen* har blitt et regionalt prosjekt som mange føler et eierskap til.

Kommunen tok initiativ for å etablere 'Byen Vår Drammen AS' tidlig på 90-tallet, og gikk inn som likeverdig medlem sammen med næringslivet. Kommunen har gått inn for utstrakt bruk av prosjektorganisering for å involvere flere parter og frikoble oppgaver fra kommunens linjeorganisasjon. Videre fortelles det at byutvikling har preget politikk på tvers av ulike sektorer, og mange funksjoner er kanalisert mot sentrum.

Kommunen og gårdeiere fremhever betydningen av at kommunen fulgte opp visjoner og planer for byen og bevilget midler til opprusting av bysentrum. Kommunen viste omverden at de mente alvor med visjonen. Alle vi intervjuet ga uttrykk for at prosessen har vært preget av politisk kontinuitet gjennom flere bystyrer under ulik politisk ledelse. Politikere har engasjert seg, og ordførere har gått i bresjen.



## Utfordringer i Drammen - slik kommunen ser det

Det er en utfordring å få engasjert mange aktører i felles prosjekter og aktiviteter som fremmer byliv og byutvikling. Kommunen søker å unngå en situasjon hvor næringsliv og frivillige organisasjoner «lener seg på kommunen», og løfter derfor samarbeidsprosjekter ut av det kommunale rom og inn i BVD.

En fragmentert gårdeierstruktur gjør det vanskeligere å gjennomføre felles tiltak, og få til langsiktige byutviklingstiltak. BVD sliter med å få med seg alle gårdeierne på et tungt forpliktende samarbeide i sentrum. Ideelt sett skulle de hatt en form for BID-ordning (Business Improvement District<sup>3</sup>) hvor alle ble tvunget til å være med.

Byutviklingsdirektøren forteller at det finnes tre typer gårdeiere (eller eiendomsutviklere) i Drammen. De som i størst grad bidrar å gjøre sentrum til en attraktiv etableringsarena er de som er store, har lokal forankring, ønsker det beste for byen og har økonomiske muligheter og makt til å stille krav til leietakerne. Store, gårdeiere uten lokal forankring tenker mer profitt og avkastning og ikke så mye på langsiktig byutvikling. Disse er ikke like gode støttespillere. Til sist kommer de små og ikkeprofesjonelle lokale gårdeierne, som gjerne vil byens beste, men mangler kunnskapen og nødvendig kapital.

## Hva kommunen har gjort og vil gjøre

Byutviklingsdirektøren forteller at byutvikling kontinuerlig er på dagsorden, og at samarbeidspartnere er trukket med. Busstilbudet (fylkeskommunen) er for eksempel utviklet slik at alle bydeler har linjer som pendler direkte gjennom sentrum. Staten har samlet høyskolemiljøet i sentrum, og i samarbeid med kommunen laget et felles bibliotek for byen og høyskolen.

Boligbyggingen skjer i økende grad som fortetting i sentrum. Alle vi har intervjuet fremhevet viktigheten av flere boliger tett på sentrum, fordi det gir mer liv og flere kunder i sentrum.

Kommunen legger opp til samlet regulering og utvikling av hele bykvartaler for å få til gode helhetsløsninger.

Alle vi intervjuet la også vekt på at kommunens strategi med et kompakt sentrum og et mangfold av tilbud og funksjoner, samt høy kvalitet på torg, møteplasser og gangveier, er en viktig forklaring på byens suksess. Byutviklingsdirektøren karakteriserte byens to torg med omkringliggende gater (som er kraftig opprustet) som *stua i byen*. Han dro paralleller til at stua gjerne er det rommet i en bolig som samler folk, og at det derfor var viktig for kommunen å få stua på plass.

---

<sup>3</sup> BID (Business Improvement District) BID er en ordning hvor alle næringsdrivende i et område forpliktet til å investere i felles tiltak for å forbedre og vitalisere området.



Figur 3: Bragernes torg er en viktig del av stua i Drammen sentrum (foto: Drammen kommune).

Direktør for byutvikling påpeker at kommunen har lagt vekt på tydelig administrativ styring. Det er han selv som ivaretar kontakt mot eksterne aktører, intern samordning av tiltak i byen, samt har ansvar for alle plansaker. En konsulent som har fulgt prosessen i 25 år la vekt på at kommunen har hatt et gjennomføringsperspektiv hvor de har involvert private og offentlige partnere tidlig i prosessen. Dette har gitt mindre kontroll over egne planer, men har bidratt til flere konkrete resultater.

### 3.2.2 Gårdeiernes innsats

#### Engasjement, kunnskap og holdninger

De to gårdeierne vi møtte uttrykte begge et stort engasjement for byen. Denne uttalelsen er dekkende: «Mennesker søker opplevelser, byen gir muligheter for en rekke kommersielle og ikke-kommersielle tilbud til mennesker i alle aldre. Jeg mener det er viktig å utvikle byen som livsløpsarena.» De to grunneierne avslørte et bevisst forhold til byutvikling. Begge la vekt på at byen trenger et bredt spekter av tilbud, kompakt byform, god tilgjengelighet med alle transportformer, og en aktiv parkeringspolitikk for å gi sirkulasjon.

Gårdeierne hadde - ikke overraskende - en tydelig kommersiell tilnærming. De uttrykte at en pen by med godt miljø øker verdiene på eiendommer i sentrum, og gjør at gårdeiere tør å investere. Begge var derfor opptatt av at gårdeierne samhandler med andre aktører i sentrum og forplikter seg til å lage gode prosjekter som øker fellesverdiene i sentrum. En gårdeier understreket at «Vi har bestemt at hvert eneste av våre prosjekter skal gi en merverdi tilbake til byen».

En av gårdeierne uttalte følgende om det å drive kjøpesentre i sentrum: «Utvikling og drift av frittstående kjøpesentre (på landet) er som å drive med individuell idrett, alt som skjer er senterets eget ansvar og må utvikles i egen regi. Tilsvarende er kjøpesenterdrift i by en lagidrett hvor du må spille sammen med de andre aktørene i sentrum for å utvikle et interessant totaltilbud for innbyggerne i byen.»

#### Utfordringer i Drammen - slik gårdeierne ser det

Begge gårdeierne understreker at det er langt mer kostbart å utvikle og drifte eiendommer i sentrum enn i eksterne kjøpesentra. Fortrinnet er bykvalitetene med et

varierte tilbud, mange opplevelser og god tilgjengelighet. Derfor er samarbeidet i BVD om å tilføre byen felles verdier og attraksjoner helt avgjørende.

I noen situasjoner kan det være en utfordring å bli enige om samarbeid om felles utvikling av bykvartaler. Gårdeierne etterlyste lovhjemmel for urbant jordskifte til bruk i slike situasjoner. Urbant jordskifte er forslått som en tilpasning av jordskifteloven slik at den kan anvendes for å løse konflikter knyttet til verdi- og rettighetsfordeling på tvers av eiendomsgrensene ved utbyggingsprosjekter i bebygde områder, særlig aktuelt i forbindelse med komplekse situasjoner i byutvikling.

Gårdeierne forteller at det kan være en utfordring å få alle gårdeierne med på felles prosjekter. Det ble lagt betydelig press på at alle gårdeiere skulle bidra økonomisk da gågata ble rustet opp. Noen få gårdeiere bidro ikke til fellesskapet, og det ble lagt opp egne kurser utenfor disse gårdene. Gatevarmen ble ikke slått på utenfor gårdene som ikke ble med på spleiselaget, for å vise tydelig at det lønner seg å bidra til fellesskapet.

En annen utfordring er å få butikkene til å holde åpnet lengre og like lenge, og til å engasjere seg i felles prosjekter for å styrke handelen. Den ene gårdeieren har tatt inn krav om åpningstid og medlemskap i leiekontraktene på følgende måte: *Leier plikter i leieperioden å være medlem/aksjonær i BVD, og følge åpningstidene anbefalt av BVD (p.t. minimum til kl. 18.00 (mandag-fredag), kl. 16.00 (lørdag)).*

Begge eiendomsaktørene mente det var viktig for byens suksess at byutviklingen har startet med å ruste opp sentrum. En utfordring fremover er å bygge mange boliger i sentrum for å styrke kundegrunnlag og liv i byen.

Begge understreket betydningen av god tilgjengelighet til sentrum med alle transportformer, og at parkering må reguleres og ha en moderat pris. Betydningen av gangveier på langs og på tvers av elva ble nevnt, likeså den gode busstilgjengeligheten ved at alle linjer pendler gjennom sentrum med stopp på begge sider av bybrua. Den ene grunneieren var skeptisk til at bybrua nå var stengt for biltrafikk, mens de andre mente at dette på sikt ville være positivt for bylivet og handelen.

Ingen av de to gårdeierne var spesielt engstelige for konkurranse fra eksterne kjøpesentre (en av dem driver også kjøpesentre utenfor byen). En av dem konstaterte at nytt senter på Gulskogen (ca. to kilometer vest for sentrum) nok hadde tatt markedsandeler fra sentrum, men at nyhetens interesse nok ville avta etter hvert, og sentrumshandelen vil fortsette å vokse på grunn av et bedre totaltilbud og flere opplevelser.

### **Hva gårdeierne har gjort og vil gjøre**

Samarbeidet mellom gårdeiere i Drammen skjer gjennom BVD som er en bred samarbeidsorganisasjon for byutvikling på tvers av kommune, gårdeiere, butikker og næringsliv i byen. Det finnes ikke en egen gårdeierforening. En næringsforening for Drammensregionen er i mindre grad engasjert i byutvikling.

De to gårdeierne vi har intervjuet fortalte at utleie og butikkmix styres av den enkelte gårdeier, og at gårdeier selv er best skikket til å sørge for dette. De la vekt på at det er viktig for byen med profesjonelle gårdeiere som utvikler bygningsmassen, stiller krav til leietakere og som bidrar aktivt i det store lagspillet som byutvikling innebærer. Store gårdeiere viser vei for eller kjøper opp små og passive eiere.

Flere av de vi intervjuet påpekte at de to kjøpesentrene i sentrum har vært viktige for handelstilbudet. De er populære året rundt, holder kveldsåpent, har et bredt utvalg av butikker og trekker mange mennesker til sentrum. Sentrene har samme eier, og eieren

sørger for en samlet butikkmix med litt ulik profil kjøpesentrene imellom. Alle påpekte at suksessen hviler på at de åpner seg mot gatene og de andre butikkene. Eierne ser på dette samspillet som et viktig fortrinn, og håpet at de andre butikkene i større grad ville holde åpent om kvelden.

Konkrete utbyggings- og reguleringsplaner utvikles på ordinær måte i direkte dialog med kommunen som planmyndighet, og eventuelt i direkte samarbeid med andre berørte gårdeiere (innenfor samme kvartal). En gårdeier viste til et pågående samarbeid mellom tre gårdeiere om et nytt bykvartal som har gitt bedre lokaler, økt tomteutnyttelse og bedre løsning for gateløp enn hva tre separate prosjekter ville gitt. Private avtaler regulerer fordeling av gevinst, m.v.

### **3.2.3 Sentrumsforeningen**

I Drammen fungerer BVD som sentrumsforening. BVD har et sekretariat med tre personer. BVD har fire forretningsområder: Sentrumshandel; byutvikling; omdømmebygging; Arrangementer.

#### **Engasjement, kunnskap og holdninger**

Leder i BVD forteller at et sterkt og levende sentrum skaper tilhørighet, innhold, opplevelser og en sosial arena. Uten sentrum, ingen by. Drammen trenger sentrum for identitet og tilhørighet. Det er viktig at Drammen oppfattes som en egen by, og ikke bare som en pendlerby.

Videre påpeker han at byen trenger et sammensatt tilbud med handel, servering, aktiviteter, kultur og opplevelser, og at det unike og nisjepregede har en sterk attraksjonsverdi. Kjøpesentre i sentrum må ikke være lukkede enheter, men heller åpne seg mot byen slik at de er en viktig brikke i sentrumshandelen. Man oppnår ikke samme byliv uten kjøpesentrene. Det er videre viktig å ha fokus på fotgjengere i sentrum, forteller han. Et sentrum uten trafikk, og med lokaltrafikk i ring rundt selve sentrumskjernen, fører til et triveligere sentrum.

#### **Utfordringer i Drammen - slik sentrumsforeningen ser det**

Lederen i BVD forteller om at det er utfordrende å få til felles åpningstider. De kan ikke forlange at noen skal følge deres anbefalte åpningstider, så de er prisgitt at folk velger å holde åpent lenger. Videre påpeker han at handelsaktørene ønsker parkering så nær sentrum som mulig, og helst på fortauet. De argumenterer for at folk skal kunne bære tunge poser til bilen, men det er få matbutikker og møbelbutikker og lignende i sentrum så dette er ikke et problem. Slike butikker bør heller ligge i randsonen. I Drammen er dette tilfelle, litt avhengig av hvor man trekker sentrumsgrensen. Servering øker i sentrum på bekostning av handel, en utvikling han påpeker at nødvendigvis ikke er feil.

Han forteller at Drammen sentrum holder stand som regionens største handelsdestinasjon, men at sentrum har tapt markedsandeler til omkringliggende kjøpesentre de siste årene. Spesielt har utbyggingen av Gulskogen senter hatt innvirkning på sentrum. Økning innenfor serveringsbransjen har erstattet noe av nedgangen i handel og har bidratt til mer liv og et bredere tilbud i sentrum. Samtidig trenger sentrum flere mennesker. Flere sentrumsnære boliger er derfor et svært viktig byutviklingsgrep.

Netthandel pekes på som en av de største utfordringene i fremtiden. Et svar på denne utfordringen er at butikkene selv må ha et netthandelstilbud, en enkel

distribuering, så må de sørge for gode byopplevelser og handleopplevelser hvor handel er en del av noe større. Basert på dette ser man også på muligheter for hjemlevering av varer kjøpt i byen på en enkel måte. Lederen i BVD forteller avslutningsvis at sentrumsforeningen sliter med små ressurser og lav bemanning i forhold til de store forventningene som stilles.

### **Hva sentrumsforeningen har gjort**

Lederen i BVD forteller at arbeidet med sentrumshandel og samarbeid med alle butikkene ledes av en dedikert person. BVD har fastsatt veiledende minimums-åpningstider for sentrum, men har ikke lyktes i å få med alle på dette. Dette jobber de videre med. De fleste har åpent til 17, og BVD jobber for at alle butikkene skal holde åpent til i alle fall 18. De har derfor utviklet en «åpen til 18» ordning der de butikkene som har åpent til 18 får spesielle lykter utenfor butikken, ekstra annonsering o.l. Alle tjener på at alle har åpent lenger og like lenge. Videre driver BVD en felles nettside for all handel, service og kultur i kommunen, som også omfatter kjøpesentre utenfor bysentrum. Arbeidet med omdømmebygging og arrangementer (blant annet årlige worldcup-renn på ski) er også lagt til BVD, som må finne samarbeidspartnere. Kommunen bidrar med delfinansiering.

Styret i BVD har nettopp satt i gang et nytt prosjekt kalt «Byliv». Målet er økt publikumsrettet næring og aktivitet i sentrum, både i kvalitet og omfang (mer byliv!). Lederen i BVD forteller at det er satt sammen et faglig prosjektstyre med representanter for handel, eiendom, kultur, idrett osv. Partene er på jakt etter fremtidens smarte by som vinner frem fordi byen er et meningsfullt og attraktivt sted å være. Et forprosjekt i 2014 skal bringe fram ideer for et eventuelt flerårig prosjekt. Partene har så langt diskutert et 30 talls underprosjekter. Dette omfatter blant annet hvordan man kan løse fremtidens bylogistikk med hjemsending av varer som er handlet i sentrum, utvikling av Grev Wedels plass for å skape liv i hele gågata, utvikling av servering på Strømsø torg, opprusting av underganger og boligutvikling i sentrum.

BVD blir av alle vi har intervjuet ansett som en viktig arena for å drøfte byutvikling og nye tiltak i byen på tvers av privat og offentlig sektor. Organisasjonen har ifølge konsulenten vi intervjuet bidratt til bedre organisering av oppgaver som tidligere ikke var klart ansvarsfordelt. Felles prosjektarbeid har vært en fleksibel måte å håndtere oppgaver som ikke er rent kommersielle, og som samtidig ikke passer inn i den kommunale organisasjonen.

## **3.2.4 Samarbeid, samhandling, rollefordeling**

### **Samarbeid mellom ulike private sentrumsaktører**

I Drammen skjer samarbeidet mellom gårdeiere gjennom sentrumsforeningen BVD, det samme gjør samarbeidet for sentrumsutvikling på tvers av gårdeiere, butikker og næringsliv. Koordinering av handel mellom butikker og gårdeiere skjer via gårdeiere og gjennom BVD. Enkelte gårdeier samarbeider om eiendomsutvikling.

### **Samarbeid mellom private sentrumsaktører og kommunen**

BVD fungerer som kommunens inngangsport til samarbeid med det private næringsliv. Kommunen er, ifølge byutviklingsdirektøren, opptatt av å være tydelig på hva som er kommunale oppgaver, og hva som er privat ansvar. I situasjoner der denne fordelingen kan være uklar, er det lett at det private næringsliv lener seg på kommunen. Kommunen valgte å løfte samarbeidsprosjekter i byen inn i BVD slik at

flere parter ble involvert og fikk eierskap til prosjektene. Kommunen legger opp til samlet regulering og utvikling av hele bykvartaler for å få til gode helhetsløsninger.

### **Samarbeid mellom ulike deler av kommunen**

Drammen har egen byutviklingsdirektør som har overordnet ansvar for å sørge for intern samordning i kommunen i arbeidet med byutvikling.

### **3.2.5 Hva vi kan lære av Drammens erfaringer**

Drammen har jobbet lenge og målrettet med sin sentrumsutvikling. Vi spurte aktørene hva andre byer kan lære av deres erfaringer. Svarene er oppsummert under.

#### **Bredt og langvarig samarbeid er nødvendig**

Alle aktørene er enige om at det langvarige og brede samarbeidet har gitt en robust visjon og en felles strategi for utvikling av byen. Kommunen har inntatt en lederrolle, og de har sluppet til mange andre og hatt et fokus på gjennomføring og felles løsninger. Dette har vært viktig for å få til en god utvikling. BVD har gitt et stabilt rammeverk for samarbeid på ulike nivåer.

#### **Bred satsing i sentrum må til**

Drammen har gitt sentrumskjernen første prioritet, og jobbet med sentrumsutvikling på bred front. De har jobbet både med «hardware» (gater, torg, plasser, kollektivtilbud) og «software» (kultur, aktiviteter, arrangementer). Det etableres nye arbeidsplasser, institusjoner og boliger i sentrum som derfor gradvis fylles med flere mennesker og kunder. Aktørene er enige om at denne satsingen på flere fronter er en viktig forklaring på Drammens suksess, som andre kan lære av.

#### **Kjøpesentre i sentrum er en fordel**

To kjøpesentre i sentrum har sikret et bredt vareutvalg og kvelds åpne butikker i sentrum, dette blir pekt på som en styrke av flere. Flere peker også på viktigheten av at kjøpesentrene åpner seg mot gatene og bidrar til liv og aktivitet også utenfor sentrene.

#### **Store gårdeiere som tar ansvar er fordelaktig**

Det er fordelaktig at enkelte store gårdeiere påvirker butikkmix og åpningstider gjennom eierskap. I Drammen har minst en stor gårdeier stilt krav til sine leietakere om å rette seg etter sentrumsforeningens anbefalte åpningstider.

### **3.2.6 Hva hemmer og fremmer sentrumsutvikling i Drammen?**

Basert på det de ulike aktørene har fortalt om arbeidet med utviklingen av sentrum i Drammen, kan vi nå diskutere hva som hemmer og hva som fremmer den ønskede utviklingen.

BVD har vært viktig for å fremme sentrumsutviklingen i Drammen. Her samarbeider grunneiere, gårdeiere og næringsdrivende for å komme frem til felles forståelser og gode prosjekter. Kommunens tydelige engasjement i BVD har vært en styrke for sentrumsutviklingen.

Et levende sentrum er avhengig av mange mennesker fordelt over døgnet. Derfor kan økt boligbygging fremme sentrums attraktivitet som etableringsarena.

Det ser ut til å være enighet om at de to kjøpesentrene i sentrum har vært viktige for handelstilbudet, og at de bidrar til å fremme sentrums attraktivitet som etableringsarena. De er populære året rundt, holder kveldsåpent, har et bredt utvalg av butikker og trekker mange mennesker til sentrum. De åpner seg mot gatene og de andre butikkene, og bidrar dermed til liv og aktivitet i gatene rundt sentrene.

Flere peker på at små gårdeiere som ikke driver profesjonelt med eiendomsutvikling og små næringsdrivende kan være vanskelig å få med i et forpliktende samarbeid. Dette fører til at bysentrum ikke fremstår som det helhetlige handletilbudet det kunne vært hvis butikkene var mer samordnet. Dette kan bidra negativt mulighetene til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena. Store, lokale aktører med interesse for egen by anses å bidra mest i sentrumsutviklingen.

Sentrumsforeningen har hatt problemer med å få alle butikkene med seg på å holde kveldsåpne butikker. Dette hemmer sentrumshandelen og livet i sentrum. En ordning kalt «åpen til 18» er nå lansert.

Også i Drammen er det kostnadskrevenne å drive eiendomsutvikling i sentrum. Et samlet og variert tilbud som gjør sentrum attraktivt og trekker kunder er en forutsetning for å lykkes.

Alle understreker at god tilgjengelighet til sentrum til fots, sykkel, kollektiv og bil fremmer sentrumshandelen. Parkering må reguleres med en moderat pris for å unngå langtidsparkering og få god sirkulasjon i parkeringsanleggene. Flere nevnte at byen måtte bli flinkere til å markedsføre den gode tilgjengeligheten.

### **3.3 Asker**

I Asker sentrum er det i hovedsak én stor gårdeier som leier ut lokaler til handel, i tillegg til et kjøpesenter. Dette gir andre rammebetingelser for koordinering og styring av handelen enn i de fleste andre sentrum, og gjør Asker til et interessant case. Asker opplever at deres sentrum fungerer godt. Kjøpesenteret og sentrumshandelen er godt integrert. Offentlige og private aktører har samarbeidet godt i mange år om utviklingen av sentrum.

Asker kommune har ca.58 000 innbyggere. Sentrale deler av Asker fremstår som en kompakt liten by i norsk målestokk. I og ved sentrum finnes kommunesenter med bibliotek, kulturhus, eldrecenter, helsestasjon, rådhus. Ca.5 000 kontorarbeidsplasser er lokalisert i sentrum og randsonen, samt et hotell, to videregående skoler og ca.500 boliger. I direkte tilknytning til sentrum ligger kollektivknutepunkt med lokaltog, regiontog, flytog og bussterminal.

Handelen i sentrum fordeler seg nokså likt på et stort kjøpesenter (75 butikker) og øvrig handel i sentrumsgatene (90 butikker og serveringssteder). Kjøpesenteret, kulturhus og øvrige sentrumshandel er bundet sammen med korte gangavstander, mange døråpninger mellom bygater og kjøpesenter og et parkeringstilbud som i praksis fungerer som et samlet tilbud for handel og kulturaktiviteter i sentrum. Trekanten kjøpesenter har løpende statistikk som viser at ca.to tredjedeler av kundene deres bruker bil når de handler. De siste årene har det vært jevn omsetningsvekst i hele sentrum, ifølge dem vi intervjuet<sup>4</sup>. Asker sentrum har

---

<sup>4</sup> Vi har ikke konkrete tall for endringer i omsetning i Asker, i motsetning til de andre casebyene.

konkurransen fra store, regionale handlesteder som Oslo sentrum og Sandvika Storsenter.

### **3.3.1 Kommunen**

#### **Engasjement, kunnskap, holdninger**

Asker kommune har gjennom mange år ført en tydelig sentrumspolitik, og de har samarbeidet med viktige aktører innenfor handel og utbygging i dette arbeidet. Ifølge plansjefen har rådmannen plassert ansvar for sentrumsutvikling i planavdelingen med myndighet til å ha en løpende dialog mot eksterne parter. De samme personene har ledet prosessen over lang tid. Politikere med ordfører i spissen har engasjert seg i sentrumsarbeidet, og planer for sentrum er utviklet i en løpende dialog med kommunestyret. Kommunen har også gått inn som part i sentrumsforeningen. Kommunen har nylig gjort innstramminger i sin arealpolitikk for å styre mer av handelen inn mot Asker sentrum og fire andre sentre i kommunen. Alle aktørene vi intervjuet var enige om at det langsiktige og tydelige engasjementet for utvikling av sentrum dette er en viktig forklaring på at Asker har lyktes.

Det er inngått et viktig samarbeid mellom kommunen og Asker skiklubb for å flytte deler av klubbens idrettsbaner på Føyka ut av sentrum for å få rom til ny byvekst. I forbindelse med denne prosessen har politikere deltatt i styringsgruppa fra starten. Gårdeiere m.fl. i sentrum, regionale og statlige myndigheter er trukket inn i workshops på et tidlig stadium. Begge gårdeierne vi pratet med skryter av kommunens arbeid med å inkludere dem i planprosessen.

#### **Utfordringer i Asker – slik kommunen ser det**

Plansjefen påpeker på at Asker er en spredtbygd kommune, og at det derfor må være god tilgang på parkering for de som besøker sentrum. Det er nok parkering nå, men de ønsker større deler av parkeringen under bakken. De jobber for å få til enda bedre sambruksløsninger for parkering.

En annen utfordring dreier seg om hvor veksten i handelen skal styres slik at den bidrar til en ønsket utvikling. Plansjefen ser at handel er en begrenset ressurs. I Asker skal denne veksten fordeles på fire sentre, i tillegg til Asker sentrum. Dette er krevende.

Det nevnes ingen problemer knyttet til samarbeid eller gårdeierstruktur i Asker.

#### **Hva kommunen har gjort og vil gjøre**

Asker sentrum var i ferd med å tape i konkurransen med eksterne kjøpesentre på slutten av 1980-tallet. Ifølge plansjefen nedsatte kommunen et politisk ad-hoc-utvalg, og de gjennomførte studieturer og en arkitektkonkurransen for sentrum og stasjonsområde i samarbeid med NSB og fylkeskommunen. Resultatet ble en visjon for et kompakt sentrum med blandet arealbruk som ble vedtatt av kommunestyret. Deretter ble private investorer trukket inn, og det ble satt av betydelige midler i kommunens økonomiplan for opprustning av torg og gater i sentrum. Alle gårdeiere ble involvert i arbeidet og «tvunget» til å bidra med andeler til fysisk opprustning av fortauer og gatevarme. Trekanten kjøpesenter ønsket å ruste opp. I dialog med kommunen ble senteret tett integrert med øvrig sentrum med mange åpninger, åpne ganglinjer og med et allment tilgjengelig parkeringssystem.





Figur 4: I Asker har de jobbet bevisst med å skape trivelige handlegater og å integrere kjøpesenteret med resten av sentrum (foto: Asker kommune).

Kommunen gikk inn som en part i Asker Sentrum AS (sentrumsforeningen) for å ivareta en løpende dialog med gårdeiere, forretninger og kontorer i sentrum.

Plansjefen forteller at den nye kommuneplanen foreslår å tilbakeføre to av tre avsatte områder for plasskrevende handel, fordi mye av handelsvirksomheten som søker seg til slike områder (big-box, o.l.) heller kan etablere seg i sentrum og lokalsentrene. Gjennom skjerpede parkeringskrav ønsker kommunen å sørge for at kun absolutt plasskrevende virksomhet i fremtiden vil etablere seg utenfor sentra.

Asker fører en bevisst parkeringspolitikk. Plansjefen mener at parkeringsplasser må inn under bakken, og parkeringen behøver ikke å være gratis. Det må stimuleres til høy utskiftning på de sentrale parkeringsplassene, og langtidsparkering (og lavere pris) må legges utenfor selve sentrumskjernen. I dag tilstreber de sambruksanlegg for parkering, ettersom det gir best utnyttelse av parkeringsanleggene. Videre nevner han at tilrettelagt parkering for arbeidsplasser og kollektivreisende blir prioritert lavere i sentrum, og at arbeidstakere og pendlere må belage seg på å betale på samme vilkår som andre i ordinære parkeringsanlegg. Tradisjonell innfartsparkering må i fremtiden skje andre steder enn i sentrum.

I det daglige forholder gårdeierne seg til kommunalteknisk avdeling med ansvar for parkering, gater og renhold. Kommunen yter bidrag til arrangementer i sentrum, men ansvaret er lagt til sentrumsforeningen.

### 3.3.2 Gårdeierne

#### Engasjement, kunnskap, holdninger

I Asker er det to store gårdeiere som sitter på det meste av eiendomsmassen i sentrum. Begge gårdeierne har representanter i styret til Asker Sentrum AS.

Den ene gårdeieren kontrollerer store deler av sentrumsarealene, totalt 80 av 110 butikker og serveringssteder utenfor kjøpesenteret. I løpet av cirka 15 år har bedriften hans kjøpt opp eller inngått langvarige leiekontrakter med majoriteten av forretningsgårdene i sentrum av Asker, ekskludert Trekanten kjøpesenter. Utleie av lokaler til handels-, service- og kontorbedrifter er det viktigste kommersielle

grunnlaget. Gårdeieren påpeker videre at et levende sentrum er en forutsetning for at forretningsideen skal lykkes, og at det er vanskelig å skille egen interesse for utvikling av et livskraftig sentrum fra selskapets kommersielle interesse. De har over tid sett at det som er bra for sentrum også er bra for selskapet.

Trekanten kjøpesenter har 75 butikker. Setersjefen forteller at senteret bevisst er bygget med mange døråpninger som gir god forbindelse mellom senteret og resten av handel, kultur og aktivitetstilbud i sentrum. Hun forteller at sentrum er viktig for mennesker, og at folk trives med å rusle rundt mellom ulike aktiviteter, handel og kulturtilbud. Utvikling av kjøpesenteret og annen sentrumshandel, kultur- og miljøaktiviteter utfyller hverandre. Dette sees blant annet i at senteret og sentrum har et ulikt, men komplementerende handelstilbud.

Sentrumsgårdeieren forteller at kunnskap om butikkvirksomhet må ligge i bunn. Selskapet har ervervet kunnskap om sentrumsdrift gjennom tidligere virksomhet med kleskjeder. Det fortelles at de møtte profesjonelle eiere av kjøpesentra, og så hvor knallhardt og profesjonelt de styrte sine sentre gjennom leiekontrakter og felles driftsorganisasjon. Dette lærte dem at eiermakt og grep om helheten er avgjørende for å lykkes. Gårdeieren forteller at han har vanskelig for å forstå at et sentrum kan bli vellykket med mange små eiere, som ikke besitter denne kunnskapen eller makten til å sette slike krav.

Både kommunen og de to store gårdeierne mener at gårdeierne og sentrumsforeningen har tilført kommunen viktig kunnskap om handel.

### **Utfordringer i Asker - slik gårdeierne ser det**

Sentrumsgårdeieren påpeker at kundegrunnlaget ikke er uendelig stort, og at det finnes butikker ute som raskt ville flyttet inn i kjøpesenteret om de fikk mulighet. For andre butikker er dette utenkelig. Det er viktig at kjøpesenteret ikke blir for stort, man må finne den rette balansen.

### **Hva gårdeierne har gjort og vil gjøre**

I dette avsnittet tar vi for oss hva sentrumsgårdeieren gjør, ettersom kjøpesenteret styres som et tradisjonelt kjøpesenter og ikke har de samme utfordringene som tradisjonelle gårdeiere har.

I Asker sentrum er det en tydelig butikkmix og profil med kafeer i hjørnelokaler og klynger av eksklusive kles- og interiørbutikker. Dette er i stor grad et resultat av at sentrumsgårdeieren gjennom oppkjøp kontrollerer store deler av sentrum og drifter dette som et kjøpesenter i friluft. Vedkommende forteller at de stiller krav om medlemskap i sentrumsforeningen i alle sine utleiekontrakter, samt lojalitet til felles åpningstider. De jobber aktivt med butikkmix, i all hovedsak innenfor et system med faste leiepriser. Betalingen er i noen tilfeller tilpasset butikkens økonomi i oppstartsfasen. Gårdeieren forteller at de prøver å unngå tomme butikklokaler, og at disse leies ut til f.eks. kunstnere for en beskjeden sum av eventuelle salgsinntekter frem til nye leietakere er funnet. Dette gjøres for å skape liv, og for å unngå tomme lokaler og døde fasader, som blir ansett som negativt for bylivet. Videre forteller gårdeieren at da en kvalitetsbutikk for møbler i sentrum gikk konkurs, bestemte de seg for å videreføre samme type virksomhet i lokalene ved å etablere en ny butikkvirksomhet. De eier butikken, men overlater den økonomiske styringen og driften til andre. De har også kjøpt ut en butikk halvannet år før kontrakten gikk ut for å få plass til et ønsket konsept i sentrum. Alt dette ble gjort for å sikre at sentrum opprettholder et godt tilbud av en mengde ulike varer.

Videre forteller gårdeieren at de ikke ønsker at det skal bli en konkurranse mellom butikkene, de vil ha et godt mangfold av butikker som sammen drar kunder. Ved å ha et kompakt sentrum og ha muligheten til å påvirke butikkmixen, kan de tilpasse sentrum og tilbudet til hva kundene ønsker. De forsøker å unngå forretninger som ikke bidrar til å skape liv i sentrum. Han påpeker likevel at det kan være vanskelig med butikkmix, fordi butikkene forventer at de ikke vil få konkurranse. Mangfold er fokus, forteller han, og i noen tilfeller har lignende, men likevel ulike, konsepter etablert seg i sentrum. Han forteller videre at kjøpesentrene har billigbutikkene og kjedene, mens sentrum satser bevisst på kaféer, spisesteder og 'high-end' konsepter. På denne måten utfyller kjøpesenter og sentrum hverandre. I tillegg så vil de fleste high-end butikkene være ute, da de synes kjøpesentrene blir 'billig og harry'.

Sentrumsgårdeieren forteller at de har kontroll på alt via sine kontrakter. Butikkene tillates ikke å selge egen virksomhet eller drive fremleie uten godkjenninger fra dem. På den måten har de kontroll på butikkmix, og unngår at det åpner uønskede butikker i sentrum.

### **3.3.3 Sentrumsforeningen**

#### **Engasjement, kunnskap, holdninger**

Gårdeiere og butikker i Asker samarbeider gjennom sentrumsforeningen, Asker Sentrum AS. Sentrumsforeningen forteller at de fleste butikker (utenom kjøpesenteret) og gårdeiere (inklusive kjøpesenteret Trekanten AS) er medlemmer. Kommunen er medlem, samt noen kontorbedrifter. Sentrumsforeningen har avgifter tilpasset omsetningen for å få med flest mulig butikker, bedrifter og gårdeiere i foreningen. Asker Sentrum AS gjennomfører ulike arrangementer innenfor små separate budsjetter, og de er basert på at mange bidrar med egne tilbud. Det er én ansatt, som også fungerer som daglig leder.

#### **Utfordringer i Asker – slik sentrumsforeningen ser det**

Det eneste som blir nevnt som et savn er at det burde vært en egen kulturarenasjef med en overordnet rolle for å samordne, informere, videreutvikle og markedsføre kommunens kulturarrangementer.

#### **Hva sentrumsforeningen har gjort og vil gjøre**

Daglig leder forteller at sentrumsforeningens styre har åtte medlemmer, og i praksis fungerer som en møteplass for de to store gårdeierne, kommunen og representanter for ulike typer butikker og serveringssteder i sentrum. Kommunens representant koordinerer kommunens kontakt med aktørene i sentrum, men i det daglige forholder sentrumsforeningen seg til ulike kommunale etater.

Sentrumsforeningens dominerende oppgaver er felles markedsføring av butikkene i sentrum utenom kjøpesenteret med egen avis, nettside og fellesannonser i lokalaviser, samt felles arrangementer i sentrum, julegater, Askerdager, Volleyball-turnering m.v.

I tillegg forteller daglig leder at Asker Sentrum AS har søkt VOX<sup>5</sup> om BKA-midler<sup>6</sup>, og fått tildelt dette i år. Det gjør at de kan tilby medlemmene gratis kurs innen relevante fag, som salg, service, sikkerhet, data og sosiale medier. Dette har blitt

---

<sup>5</sup> VOX: Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk, se <http://www.vox.no/Basiskompetanse-i-arbeidslivet-BKA/>

<sup>6</sup> BKA: Basiskompetanse i arbeidslivet.

veldig godt mottatt og er motiverende, sosialt og øker kompetanse og kunnskap. Hun forteller at de kommer til å søke igjen.

### **3.3.4 Samarbeid, samhandling og rollefordeling**

#### **Samarbeid mellom ulike private sentrumsaktører**

I Asker er sentrumsforeningen Asker Sentrum AS ansvarlig for å koordinere aktiviteter og annet i sentrum. Foreningen fungerer som et møtepunkt mellom butikkeierne, gårdeierne, og også kommunen. Gårdeierne bidrar til sentrumsforeningen, både gjennom avgifter for gårdeiere, men også med sponing og andre tiltak.

Kjøpesentereieren forteller at de, etter dialog med kommunen, har gått bort fra et forslag om å utvide kjøpesentret vekk fra sentrum. De samarbeider nå om å finne løsninger for fremtidig utvidelse av begge eiendommer som forsterker kommunikasjonen mellom senteret og dagens sentrum.

#### **Samarbeid mellom private sentrumsaktører og kommune**

Aktørene forteller at personlig kontakt mellom administrasjon, politikere, næringsliv og organisasjonsliv er en viktig del av organiseringen i Asker. En håndfull mennesker jobber med å styrke sentrum fra kommunal side, sentrumsforening, gårdeiere og kjøpesenter. Dette gir et uformelt nettverk, god kontakt og kontinuitet i arbeidet. Alle jobber for å skape begeistring for Asker sentrum. Asker sentrum AS fungerer som et møtepunkt mellom kommunen, og næringsliv i form av gårdeiere og næringsdrivende. Kommunen får også skryt for å ha åpne planprosesser når det gjelder videre utvikling av sentrum, og for å ta til seg innspillene som kommer.

Sentrumsgårdeieren forteller at de samarbeider godt med kommunen. Kommunen har ansvaret for reguleringsplanen, men det er de som kjøper og utvikler eiendommene. Kommunen går ikke i veien eller stikker kjepper i hjulene for dem, og de er selv bevisste på aldri å tøyne strikken eller å søke dispensasjon. Det gjør at det aldri blir noen diskusjon om hvordan byutviklingen skal foregå, og det er god tillit mellom dem. Begge gårdeierne skryter av at kommunen har vært flink til å invitere dem og andre aktører i sentrum til samarbeid.

Daglig leder i sentrumsforeningen gir uttrykk for at samarbeidet med kommunens etater i hovedsak fungerer bra, men at det er viktig å holde tett kontakt om rutiner. Kommunen responderte f.eks. raskt på ønske om renhold også på søndager (etter alle aktiviteter lørdag kveld). Videre forteller hun at de også har god dialog med politikere. Kommunen foreslo i fjor å øke parkeringsavgiften fra 15 til 30 kroner per time i sentrum. De mener det ville fått meget uheldig virkninger for sentrumshandelen. En viss avgift er nødvendig for å unngå langtidsparkering i sentrum, men 30 kroner er altfor høyt når sentrum konkurrerer med eksterne kjøpesentre med gratis parkering. De ga tydelig og veldokumentert begrunnelse for dette til politikerne og kommunen, og ble hørt.

#### **Samarbeid mellom ulike deler av kommunen**

Plansjefen i Asker forteller at kommunens oppgave er å bidra til at sentrum er komfortabelt og helhetlig, gjennom opparbeidelse av uteplasser og med gode reguleringsplaner i bunn. Teknisk etat bygger, opprettholder og drifter utearealene som er viktig for at folk skal trives i sentrum. Planavdelingen har ansvar for å tilrettelegge for den overordnede byutviklingen. Kommunens representant i Asker

Sentrum AS fungerer som en kontaktperson inn mot kommunen. Vedkommende serger for at det praktiske samarbeid skjer direkte mot berørte etater.

Plansjefen forteller videre at det er samspill og dialog mellom kommunen administrativt og politisk. Politikerne deler deres visjon om utviklingen av sentrum, og en god dialog har gjennom tidene vært avgjørende. En levende kunnskap om sentrum, basert på kontinuerlig debatt, er viktig for politisk forankring av planene for videre utvikling av sentrum.

### **3.3.5 Hva vi kan lære av Askers erfaringer**

Asker er kanskje den kommunen hvor sentrumsutviklingen er mest ferdig, selv om den fortsatt er under stadig utvikling. Asker skiller seg ut fra andre norske byer ved at én stor gårdeiere og ett kjøpesenter kontrollerer det meste av eiendomsmassen i sentrum. Vi spurte aktørene hva andre byer kan lære av deres erfaringer. Svarene er oppsummert under.

#### **Politisk engasjement**

Flere ulike sentrumsaktører peker på viktigheten av politikernes tydelige og langvarige engasjement i sentrumsutviklingen, og at ordføreren jevnlig er til stede i sentrum.

#### **Langsiktig tenking**

Plansjefen påpeker at det er viktig å tenke langsiktig og meisle ut en felles visjon for sentrum, deretter å investere i sentrum og øke verdien på eiendommene. Politikere og administrasjon har satt nye temaer på dagsorden og holdt bypolitikken vedlike. Sentrum er tilført mange funksjoner, aktiviteter, arbeidsplasser og boliger. Over tid er det skapt en lokal begeistring for sentrum som et fint sted å være.

#### **Godt samarbeid mellom aktørene**

Vi fikk en nokså ensartet tilbakemelding på at et oversiktlig aktørbylde med god personkontakt mellom aktører i sentrum, politikere og administrasjon er viktig for å lykkes. En løpende dialog og god informasjon om utvikling av sentrum, samt at man jobber sammen for å skape et hyggelig og opplevelsesrikt sentrum, blir trukket frem som styrker av flere. Sentrumsforeningen fungerer som en viktig møte- og samarbeidsarena.

#### **Et kompakt sentrum med et godt integrert kjøpesenter er attraktivt**

Asker sentrum er kompakt, og det legges vekt på å opprettholde dette i videre utvikling av sentrum og randsonen. Kjøpesenter, kulturbygg, torg, gatehandel og serveringssteder er tett integrert. Kjøpesenteret har mange åpninger mot sentrumsgatene, slik at senteret og gatene integreres og det blir liv og aktivitet i gatene. Fotgjengere og kollektivtrafikk har høyeste prioritet i sentrum, mens parkering er lagt under bakken eller i utkanten. Alle tilbud kan nås til fots, og det er lagt vekt på vakre og innholdsrike ganglinjer som skal gi kort psykologisk avstand. Dette mener aktørene i Asker er avgjørende for sentrums attraktivitet.

#### **Én stor gårdeier gir muligheter for styre sentrum som et kjøpesenter**

Asker har erfart at det er en styrke at én gårdeier kontrollerer store deler av eiendomsmassen i sentrum og på sitter på stor utøvende makt. Det gjør at gårdeieren kan stille konkrete krav i sine utleiekontrakter uten å være redd for å miste leietakere.

Den store gårdeieren sier at han styrer sine eiendommer som et 'kjøpesenter i friluft'. Det er fordelaktig, fordi det gir muligheter til å styre mot en god butikkmix, å opprettholde et tilbud hvor butikkene utfyller hverandre og å komplementere kjøpesenteret. Gårdeieren påpeker at kompletterende butikker og et godt utvalg er en styrke, men at det krever høy kompetanse.

### **Sentrum må tilpasses nye aktiviteter**

Sentrum må hele tiden utvikle seg, og legge til rette for nye aktiviteter og et mer mangfoldig servicetilbud. I Asker mener flere at helse, velvære og sunnhet er en sannsynlig retning for videre utvikling i sentrum.

### **Det må være god tilgjengelighet, også med bil**

God tilgjengelighet, også med bil, er en forutsetning for at sentrum i en relativt spredtbygd kommune som Asker skal fungere godt. I Asker har de jobbet for å utvikle et parkeringstilbud som fremstår som et samlet tilbud og som ligger tett på sentrum, og som har god sirkulasjon. Selve sentrum skjermes mot biltrafikk.

### **3.3.6 Hva som hemmer og fremmer sentrumsutviklingen i Asker**

Basert på beskrivelsene av Asker kan vi nå diskutere hva som hemmer og fremmer Askers attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

Det langvarige og tydelige politiske engasjement i Asker, samt tydelig plassering av ansvar, har vært viktig for sentrumsutviklingen. De samme personene har ledet utviklingsprosessen over lang tid, og man har kommet frem til en omforent visjon om hvordan Asker sentrum skal utvikles. Dette har bidratt til å fremme sentrumsutviklingen i Asker.

Det har vært et nært og godt samarbeid mellom kommunen, gårdeierne og sentrumsforeningen. En viktig del av organiseringen har vært at kommunikasjonen i hovedsak foregår gjennom personlig kontakt mellom politikere, administrasjon, gårdeiere, sentrumsforeninger og organisasjonsliv. Dette gir gjensidig tillit og ønsker om å få til en god utvikling sammen. Det fremmer sentrumsutviklingen.

I Asker har et kjøpesenter og én stor gårdeier kontroll over store deler av eiendomsmassen. Dette gir mulighet for bedre koordinering og styring av handelen i sentrum. Det bidrar, ifølge de vi intervjuet, til å gjøre sentrum mer attraktivt som handleområde og dermed som etableringsarena.

Plansjefen forteller at samarbeidet med sentrumsgårdeieren er en stor styrke for kommunen, da "*han alene har fått til et mye mer levende sentrum enn kommunen noen gang kunne klart alene. Reguleringsplaner alene er ikke nok – reguleringsplaner kan ikke vedta butikkmix. Den store styrken i Asker er at privat sektor overtar der kommunen kommer til kort*". Plansjefen forteller at kommunen legger til rette for handel, men at det er gårdeierne som sørger for en god butikkmix som drar kunder.

Alle vi intervjuet uttrykte at et kompakt sentrum med korte gangavstander fremmer handelen i sentrum. Alle tilbud kan nås til fots, og det er lagt vekt på vakre og innholdsrike ganglinjer som skal gi kort psykologisk avstand. Kjøpesenteret i sentrum er åpent mot gatelivet. Dette fremmer sentrumsutviklingen.

I Asker har de et kjøpesenter, handel i friluft og ulike kulturtilbud utfyller hverandre. Den nye bydelen på Føyka, rett ved sentrum, vil gi plass for store butikklokaler som selger hvitevarer, møbler og lignende. Til sammen vil dette gi et variert tilbud av

lokaler for butikker. Det vil også gi et variert tilbud av butikker for kundene. Dette bidrar til å fremme sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

Alle vi intervjuet understreket at god tilgjengelighet med bil, kollektiv og for myke trafikanter til sentrum styrker sentrumshandelen og gjør sentrum mer attraktivt som etableringsarena. Parkeringsanlegg som fremstår som et samlet tilbud tett på sentrum, mens selve sentrum skjermes mot biltrafikk, fremmer sentrumshandelen.

Betalingsnivå må sørge for sirkulasjon, men det må ikke være urimelig høyt slik at kunder velger eksterne kjøpesentre. Kommunen understreket at kollektivterminalen er origo i byplanen, og at tilgjengelighet med buss og tog vil få økt betydning i framtiden.

Flere mente at det er bra at det nå planlegges flere boliger i og ved sentrum, fordi dette vil fremme sentrumshandelen.

### **3.4 Mosjøen**

I Mosjøen foregår det to prosesser knyttet til sentrumsutvikling. I prosjektet «Sentrumsutvikling i Mosjøen» samarbeider blant annet Mosjøen og omegn næringsforening med kommunens planavdeling om å utvikle de fire mest sentrale sentrumskvartalet og torget. Parallelt med dette har fire gårdeiere i sentrum gått sammen for å danne et aksjeselskap som skal utvikle sentrale gårder i sentrum.

Mosjøen ligger i Vefsn kommune på Helgelandskysten i Nordland fylke, mellom Trondheim i sør (39 mil) og Bodø i nord (32 mil). Det bor ca.10 000 personer i Mosjøen, og ca.13 000 i Vefsn kommune. De fleste innbyggerne i Vefsn jobber i egen kommune (SSB 2014)<sup>7</sup>.

Administrasjonen til Vefsn kommune ligger i Mosjøen, og det gjør også Fylkesmannen i Nordland, Arbeidstilsynet, Mattilsynet, Statskog, Statens Vegvesen og Tollvesenet. Det er knyttet mange arbeidsplasser til Mosjøen Aluminiumsverk (Alcoa) og til Mosjøen havn som er blant de største i Nord-Norge.

Mosjøen er den eldste byen på Helgeland, og den nest eldste byen i Nordland. Sjøgata, som består av verneverdig trehusbebyggelse og trebrygger fra 1800-tallet ligger i sentrum. Den er regnet som Nord-Norges lengste sammenhengende bebyggelse av eldre trehus.

#### **3.4.1 Kommunen**

##### **Engasjement, kunnskap, holdninger**

I intervjuet med ansatte fra planavdeling fremkommer det at mye av Mosjøens identitet er knyttet til den historiske bebyggelsen i Sjøgata, og at kommunen er et nav i regionen. De mener at kommunen trenger et sterkt bysentrum som tenker som et kjøpesenter. Det må være funksjonelt for brukeren og ha et variert tilbud av offentlige og private tjenester som handel, kafe og pub. Åpningstidene bør være samkjørte.

---

<sup>7</sup> <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/pivot.asp?checked=true>



Figur 5: Den historiske trehusbebyggelsen er en viktig del av Mosjøens identitet (foto: Kjersti Visnes Øksenholt, TØI).

De mener også at det må kanaliseres mange typer virksomheter og aktiviteter til sentrum. Flere boliger bidrar til mindre biltransport og økt kundegrunnlag, og nevnes som en ressurs for sentrum. Planavdelingen har fått politisk oppslutning om økt boligfortetting i sentrum, men for tiden råder en 'både- og strategi' der det også foregår boligbygging utenfor sentrum i tråd med gjeldende kommuneplan. De ser likevel at kommunestyret er villig til å strekke seg langt for å få ting til å skje.

De ansatte i planavdelingen forteller at de har dratt inspirasjon fra Hamar og Drammen, som har jobbet bra med konsentrert sentrumsutvikling og hatt gode planprosesser med politisk engasjement og langsiktig visjonsbygging. Røros og Risør, som er trehus- og kulturminnebyer, har også vært inspirasjonskilder.

### Utfordringer i Mosjøen – slik kommunen ser det

I intervjuet peker de ansatte i planavdelingen på at eiendomsstrukturen i Mosjøen, med mange små eiendommer og ulike eiere, er en utfordring for utvikling av sentrum. Dette er dels fordi en del eiere er 'satt' og fornøyd med dagens situasjon, og dels fordi eiendomsstrukturen hindrer gode løsninger på tvers av eiendomsgrensene. Planavdelingen ønsker at gårdeiere skal samarbeide for å utvikle bedre og mer funksjonelle lokaler.

### Hva kommunen har gjort og vil gjøre

Ifølge de ansatte i planavdelingen har arbeidet med 'Sentrumsprosjektet', som dreier seg om utvikling av de fire mest sentrale sentrumskvartalene inkludert torget, vært viktig. Det har bidratt til debatt og oppmerksomhet om byutvikling. Mosjøen og omegn næringsforening KF (MON) er prosjekteier, og samarbeidet foregår i hovedsak mellom kommunen, MON og gårdeierforeningen. De ser i ettertid at det kunne vært en fordel om planavdelingen hadde kommet på banen med reguleringsplanarbeidet tidligere i prosessen. Dette kunne ført til en tidligere avklaring av målsettingen for planarbeidet, samt styrket medvirkningsprosessen. Da planavdelingen kom på banen var mye arbeid gjort, og den korte reguleringsplanprosessen ble muligens for mye preget av de konkrete forslagene som allerede lå på bordet. De mente likevel at de har vært gode på plansida når de først kom på banen, og at medvirkning er vektlagt i prosessen. De mente også at det er et



viktig skritt i riktig retning at gårdeiere nå etterlyser en tydelig bypolitikk og bidrag fra kommunen.

Ansatte i planavdeling forteller at deres viktigste rolle i arbeidet med å styrke sentrum var å utarbeide en oppdatert reguleringsplan, og at vekst og utvikling av sentrum er avhengig av dette. I reguleringsplanen for sentrum var de bevisste på at nye kvartaler skal planlegges med utadvendte fasader, og at bygningsmassen skal få mange åpninger mot bygatene. De sier de har lyktes med å lage en god reguleringsplan, men at de nå er avhengige av private og kommunale gårdeiere for å komme videre i arbeidet.

Videre nevner planavdelingen opprettelsen av Sjøsidens senter i 1994 som viktig for å styrke sentrum. Den gang ble det vurdert to ulike lokaliseringer for etablering av senteret, én litt utenfor sentrum og én i sentrum. Kommunen ønsket å styre kjøpesenteret til sentrum, og valgte derfor å anlegge biblioteket i kjøpesenteret mot at senteret ble etablert tett på eksisterende bysentrum.

### 3.4.2 Gårdeierne

#### Engasjement, kunnskap, holdninger

I intervjuet med representanter fra 'Gårdeierforeningen Mosjøen sentrum' ga de inntrykk av å ha en bred forståelse av hva som skal til for at sentrum skal lykkes. De pekte på flere elementer som må på plass. Boligbygging må styres inn mot sentrum, fordi det gir inntekter gårdeierne kan bruke til å ruste opp sentrum og få flere kunder til byen. Handelen må konsentreres i sentrum og man må være spesielt forsiktig med kjøpesenterutvidelser, også de som ligger i sentrum. Kommunen må kanalisere egne aktiviteter og mest mulig kontorvirksomhet og annet erverv til sentrum. Videre må man få på plass en samlet parkeringspolitikk med parkering under bakken, et bilfritt miljø i sentrumsgatene og plass til ny bybebyggelse.

Gårdeierne påpeker videre at handel og service er avhengig av et helt miljø for å lykkes, og at kommunen og gårdeierne må sørge for mer styring i sentrum. Kvartaler bør utvikles samlet for å få til funksjonelle løsninger med hensyn til logistikk, parkering, gode lokaler, uterom, m.v. på tvers av eiendomsstruktur. Sentrale bygårder bør driftes i sammenheng for å oppnå god butikkmix, felles åpningstider og markedsføring.

Gårdeierne mener at involvering av profesjonelle gårdeiere, eksterne arkitektfirmaer og rådgivere i byutviklingsdiskusjonen har vært positivt og bidratt til økt kompetanse hos ulike aktører, som rådmannen og teknisk etat. Gårdeierne påpeker videre at et sentrumsprosjekt med «gode og riktige formålsparagrafer» ledet av MON, samt en reguleringsplan ikke er tilstrekkelig for å lykkes. De mener det må jobbes videre slik at kunnskap om byutvikling som en bred samfunnsprosess gjennomsyrrer hele kommunen, samt at politikerne må involvere seg mer direkte i arbeidet - gjerne med ordfører som en aktiv frontfigur.

#### Utfordringer i Mosjøen – slik gårdeierne ser det

Gårdeierne påpeker at det er helt avgjørende at kommunen har en tydelig overordnet *visjon* for byutviklingen som legges til grunn for målrettet politikk på flere fronter. De mener kommunen bør sette seg i førersetet og finne ut hva de vil med sentrum, og deretter spørre gårdeierne og eventuelt stille krav til hvordan de kan bidra til slik utvikling. I dag føler gårdeierne at *de* argumenterer for verdien av å ta vare på

sentrum, og at *de* må forklare politikere og andre hvordan byutviklingen kan gjennomføres.

Gårdeierne påpeker at hvis sentrum skal utvikles til en attraktiv arena for etablering av handel og service, må politikerne forstå at de må prioritere sentrum fremfor næringsutvikling utenfor sentrum og i kjøpesentre (også i byen) - i alle fall for en periode. Det gir sentrum mulighet til å komme seg på bena. De tror at politikerne i dag ikke tør å ta disse grepene, fordi det kan oppleves som at de tar parti med noen utbyggere. De påpeker videre at dette ikke et spørsmål om favorisering av noen investorer over andre, men et helt nødvendig grep som må gjøres hvis sentrum skal utvikles. Ettersom sentrum i dag er utsatt for konkurranse fra alle typer etableringer på rimelige tomter utenfor sentrum, må kommunen erkjenne hvor store utfordringer dette byr på. Da må, ifølge gårdeierne, alt legges til rette for å kanalisere vekst og ressurser inn mot bysentrum.

Gårdeierne opplever at de mistenkeliggjøres for å kun ha økonomiske motiver. De påpeker at med mer kunnskap og innsikt hadde politikerne forstått at man ikke blir rik av å drive i sentrum, men også at investorer ikke er interessert i rene tapsprosjekter. Det er selvsagt viktig å få økonomi i driften av deres eiendommer. De understreker at det i tillegg ligger det mye ideologi og kjærlighet til byen bak satsningen.

Gårdeierne vi har intervjuet mener at også andre gårdeiere må engasjere seg og opptre mer tydelig og profesjonelt i sentrumspolitikken.

### **Hva gårdeierne har gjort og vil gjøre**

Gårdeierne vi har intervjuet har i en periode arbeidet for å etablere et aksjeselskap der eiendommene i de fire sentrale sentrumskvartalene legges inn. Aksjeselskapet skal ha profesjonell ledelse og et dedikert styre. Målet er å samle eiermakt i en sterkere og mer forpliktende enhet som kan bidra mer profesjonelt i byutviklingen. Dette aksjeselskapet ble opprettet i et stiftelsesmøte 16. juni 2014, med fire gårdeiere.

Gårdeierne ser for seg at felles eierskap og styring gir enklere beslutninger, klarere styring og rom for løsninger på tvers av dagens eiendomsgrenser. Videre kan man unngå behov for bakenforliggende avtaler for fordeling av verdier. Eierne må være aktive og få anledning til å bli mer profesjonelle. De ser for seg at én sterk eieraktør kan gi tilstrekkelig profesjonalitet og finansiell tyngde til gjennomføring av en samlet kvartalsutvikling for å løfte butikk- og servicetilbudet ut av dagens vanskelige situasjon. Ved å få på plass en kritisk masse av handel og service med felles åpningstider og en god butikkmix, tror de det blir enklere for gårdeiere og butikker i resten av sentrum å følge etter eller inngå ulike former for driftssamarbeid.

De ønsker å begrense antall medeiere. De tror at mange medeiere vil gjøre det vanskelig å få til den sterke organisasjonen de jobber for. De ser i stedet for seg en enklere samarbeidsmodell med de mindre gårdeierne, som vil dreie seg om arrangementer, åpningstider, annonsering, o.l. Gårdeierne mener også det er viktig at flesteparten av eierne i selskapet er lokalt forankrede. De håper dette gir økt gjennomslagskraft inn mot politikerne, fordi de vil se at det ikke bare er profitt som rår.

Gårdeierne ønsker et tettere samarbeid med kommunen, men kommunen trenger økt forståelse, kunnskap og kompetanse, og en økt innsikt i hvordan det er å drive i sentrum og hva som skal til for å lykkes. De håper at én sterk grunneier i form av et felles AS kan stille tydeligere krav til kommunen, og dermed bidra til at kommunen –

politisk og administrativt – blir en bedre byutvikler. Planavdelingen i kommunen anser det også som en fordel om grupper med ensartede aktører kommer med fellesuttalelser som oppsummerer hva de enkelte interessegruppene ønsker å prioritere i byutviklingen, slik at budskapet blir tydeligere.

### **3.4.3 Næringsforeningen**

Mosjøen og Omegn Næringsforening KF (MON) er kommunens eget næringssselskap, og er organisert som kommunalt foretak. Selskapets hovedoppgave er å fremme næringsutvikling og etablering av arbeidsplasser i kommunen. MON er knyttet til resten av kommuneorganisasjonen ved at lederen for MON inngår i rådmannens strategiske ledergruppe.

Mosjøen Torg er en relativt løs interesseorganisasjon for butikker og næringsdrivende i sentrumsgatene utenfor kjøpesenteret, og samler rundt 30 av byens forretninger. Organisasjonen har i hovedsak arbeidet med samordning av åpningstider og lignende blant allerede eksisterende forretningsdrivere. De har ikke hatt fokus på mer formelle samarbeidsformer mellom gårdeiere og næringsdrivende, hvordan man kan tiltrekke seg nye konsepter til byen, eller lignende. Vi har derfor ikke intervjuet representanter for Mosjøen Torg i dette arbeidet.

#### **Engasjement, kunnskap, holdninger**

Representanten for MON påpeker at et attraktivt handelstilbud i sentrum er avhengig av felles åpningstider, god butikkmix og samling av butikker i samme bransje. Han mener at butikker som ønsker kortere åpningstider ikke bør få lov til å ligge i sentrumskjernen. Videre bør det tilrettelegges for at kreative næringer og kunst kan blomstre, samt at torget utvikles på en bedre måte. Mosjøens historie og historiske bygninger, samt byens sjel og identitet, er en stor konkurransefordel. Det skaper tilhørighet til byen, forteller han. Aktive fasader mot gater og torg blir videre ansett som viktig.

For å få til en styrking av sentrum er man avhengig av godt samarbeid mellom gårdeiere. Det er særlig viktig å få til et mer forpliktende samarbeid mellom gårdeiere om en felles løsning for utvikling av kvartalene, samt om drift og utleie av butikklokaler. Kun på denne måten kan man styre butikkmix, og tilby lokaler til interessante leietakere som betaler lavere husleie. Han forteller videre at det trengs lokale eiere som har engasjement og som føler en forpliktelse overfor byen for at dette skal bli en realitet.

#### **Utfordringer i Mosjøen – slik næringsforeningen ser det**

Representanten for MON peker på at den ideelle løsningen for å utvikle sentrum kan være at gårdeiere slår seg sammen og danner et større AS. Han satte likevel spørsmålsteget ved om dette er mulig å få til (intervjuene ble gjennomført før aksjeselskapet ble stiftet). Flere eiendommer og forretninger i sentrum har lange tradisjoner med familieeierskap, og det er ikke sikkert disse er villige til å selge eiendommen inn i et AS og si fra seg råderetten over eiendommen. Representanten har mer tro på en form for samarbeidsselskap med en viss fellesøkonomi, delegert myndighet til å drive utleie av lokaler på vegne av alle eiere, samt med mekanismer for å fordele inntekter og utgifter på tvers av eiere, som en mer realistisk løsning.

Representanten trekker også frem manglende parkeringsarealer i sentrum som en utfordring. Innbyggerne bruker stort sett bil til sentrum ettersom Vefsn er en

spredtbygd kommune. Han forteller at alle vil ha bilfritt sentrum, men alle vil kjøre bil dit. Nye parkeringsplasser bør anlegges under bakken.

Videre forteller representanten at selv om arbeidet fortsatt ikke ferdig ser man at det er viktig å bruke lenger tid enn man gjorde i Mosjøen på å skape forståelse, formidle og forankre beslutninger om byutvikling. Dette, sammen med formidling av idéer og målsettinger, sparer tid i videre faser.

### **Hva næringsforeningen gjør og vil gjøre**

Prosjektet «Sentrumsutvikling i Mosjøen» er forankret i Vefsn kommunes næringsplan, og ble formelt sett startet opp av kommunestyret i februar 2011. MON fikk ansvar for gjennomføring av prosjektet. Målet er å utvikle Mosjøen sentrum som *"næringsmessig og kulturell motor for Mosjøen og Vefsn"* og som en *"foretrukket næringsmessig, kulturell og sosial møteplass for Helgelandregionen"*.

MON samarbeider med Helgeland Museum og Vefsn kommune for å utvikle et mer funksjonelt, levende og attraktivt Mosjøen sentrum. De vil blant annet ruste opp fasader og få til bedre kvartalsløsninger og bruk av sentrum etter butikketid. Arbeidet omfatter blant annet å utarbeide en plan for vitalisering av Mosjøen sentrum som etableringssted for handel, næring, kultur og boligområde, samt å utvikle en fremtidig modell for forpliktende byutviklingssamarbeid mellom kommune, gårdeiere og næringsdrivende i sentrum. Andre fokusområder er kulturaktiviteter og kreative næringer som en integrert del av sentrums dagligliv, integrere Sjøgata bedre med sentrum, og å binde sentrum bedre sammen. Når sentrumsprosjektet er ferdig er planen at MON skal trekke seg tilbake til sine ordinære arbeidsoppgaver med næringsutvikling.

## **3.4.4 Samarbeid, samhandling og rollefordeling**

### **Samarbeid mellom private sentrumsaktører**

I Mosjøen er det et godt samarbeid mellom enkelte sentrale gårdeiere som ønsker det samme og drar i samme retning. De arbeider for å slå sammen eiendommene i de fire sentrale sentrumskvartalene i ett felles aksjeselskap, for å samle eiermakt i en sterkere og mer forpliktende enhet som kan bidra mer profesjonelt i byutviklingen.

### **Samarbeid mellom private sentrumsaktører og kommunen**

Gårdeierforeningen sitter i styringsgruppen for kommunens sentrumsprosjekt. Gårdeierne ønsker en tydeligere politisk visjon for utvikling av sentrum.

### **Samarbeid mellom ulike deler av kommunen**

I prosjektet «Sentrumsutvikling i Mosjøen» samarbeider planavdelingen i kommunen med Mosjøen og Omegn Næringsforening KF (MON) som er kommunens næringsenhet. Planavdelingen mener de burde vært trukket tidligere inn i dette arbeidet.

## **3.4.5 Hva vi kan lære av Mosjøens erfaringer**

Mosjøen er i tidlig fase i en prosess som skal lede frem til et mer attraktivt og livlig sentrum. Punktene under summerer opp hva ulike aktører vi intervjuet mener andre kan lære av Mosjøens erfaringer fra arbeidet så langt. De tre første punktene ble nevnt i flere intervjuer.

### **Politikerne må vise engasjement og satsningsvilje**

Kommunen må ta initiativ og jobbe for at sentrum styrkes, både fra plansiden og fra politisk hold. Gårdeierne er opptatt av at politikerne bør ha eierskap til utviklingen, samt ha relevant kunnskap om hvorfor dette er viktig og hva som kan gjøres. En overordnet visjon er nødvendig for å få en god, fremtidig byutvikling og målrettet politikk. Å skape forståelse, formidle og forankre beslutninger om byutvikling over flere plan er viktig.

### **Kommunen og planavdeling må kobles tidlig inn i utvikling**

I Mosjøen har de erfart at det er viktig å involvere planavdelingen i kommunen på et tidlig tidspunkt i arbeidet med sentrumsutviklingen. Ved at planavdelingen kommer tidligere inn i prosessen kan man få mer robuste planforslag som passer bedre til fremtidige løsninger, samt en bedre medvirkningsprosess.

### **Gårdeierstrukturen må endres og gårdeierne må organisere seg**

I Mosjøen oppfattet flere av aktørene at gårdeierstrukturen med mange små eiere er hemmende for å få til en god sentrumsutvikling. Fire gårdeiere i de mest sentrale sentrumskvartalene har nå lagt sine eiendommer inn i et felles aksjeselskap. De mener at dette skal bidra til å gjøre Mosjøen sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

### **Gårdeierne må tjene penger**

Gårdeierne poengterte at de må kunne tjene penger på sin satsning i sentrum. I mindre byer i Norge blir man ikke rik av å drive med eiendomsutvikling i sentrum. Dersom det skal være interessant å satse i sentrum må det likevel gi en økonomisk gevinst som gir rom for reinvestering i eiendommene og fremtidig satsning.

### **Midlertidig kjøpesenterstopp kan være fornuftig**

Å gi sentrum et fortrinn i form at stopp i kjøpesenteretableringer og -utvidelser i og utenfor sentrum bør ikke sees på som en favorisering, men heller et midlertidig og nødvendig tiltak for å styrke sentrum. Særlig gårdeierne er opptatt av dette.

## **3.4.6 Hva som hemmer og fremmer sentrumsutvikling i Mosjøen**

Basert på beskrivelsene av Mosjøen, kan vi nå diskutere hva som hemmer og hva som fremmer mulighetene for å gjøre Mosjøen sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

De vi har intervjuet peker på flere faktorer som de mener vil bidra til at Mosjøen kan lykkes i sin sentrumssatsing. Selve bystrukturen er urban, og man har en nær kobling mellom den vernede trehusbebyggelsen og sentrum. Det er store arealer som kan utvikles inne i kvartalene. Et kjøpesenter lokalisert i sentrum oppfattes som en fordel, sammenlignet med om det hadde vært lokalisert utenfor sentrum.

Gårdeierstrukturen, med mange små eiendommer og eiere, anses å virke hemmende på sentrumsutviklingen. Nå har fire gårdeiere opprettet felles aksjeselskap som inkluderer store deler av eiendomsmassen i de fire mest sentrale sentrumskvartalene. Flere har tro på at dette kan bidra til å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service. Noen var likevel tvilende til om det var mulig å inkludere nok gårdeiere til at aksjeselskapet kan lykkes, eller å få med andre gårdeiere på tiltak som kan bidra til å styrke sentrum.

Særlig gårdeierne mener at politikernes manglende forståelse og kunnskap når det gjelder sentrumsutvikling hemmer mulighetene til å gjøre sentrum mer attraktiv som etableringsarena. Dette medfører at de ikke vil ta de nødvendige og tøffe valgene som kreves om de skal lykkes med sentrumsutviklingen.

## 4 Analyse av erfaringer fra fire byer

I kapittel 3 har vi beskrevet arbeidet med å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service i fire byer. I kapittel 4 oppsummerer vi de viktigste funnene i casene, før vi analyserer viktige faktorer på tvers av casene. Hensikten er å komme frem til essensen i hva som hemmer og hva som fremmer utvikling av sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Dette oppsummeres i konklusjonene til slutt i kapitlet.

### 4.1 Oppsummering av viktige faktorer i casebyene

I tabell 1 har vi kort oppsummert egenskaper ved noen viktige faktorer vi anser relevante for hvorvidt de fire casebyene kan oppnå at deres bysentre blir mer attraktive som etableringsarenaer for handel og service.

Tabell 1: Egenskaper ved viktige faktorer som har betydning for om de fire casebyene lykkes med å gjøre sine bysentre mer attraktive som etableringsarenaer for handel og service.

	Hamar	Drammen	Asker	Mosjøen
Politiske engasjement	Stort, langvarig	Stort, langvarig	Stort, langvarig	Mangler?
Kommunalt ansvar for prosess	Ja	Ja	Ja	Ja, næringsforeningen
Samarbeid og arenaer	Mangler felles arena for samarbeid	Samarbeider gjennom BVD	Samarbeider gjennom sentrumsforeningen	Mangler felles arena for samarbeid
Gårdeierorganisering	Gårdeierselskap - vurderer felles aksjeselskap	Samarbeid mellom gårdeiere, BVD	Én stor gårdeier styrer det meste	Felles aksjeselskap
Utbygging av handelsarealer utenfor sentrum	Begrenser utbygging	Begrenser utbygging	Begrenser utbygging	Politikerne er uvillige til å begrense
Kompakt og trivelig sentrum	Litt utflytende, jobber med gaterom og gangakser	Jobber med gaterom	Jobber med kompakt og trivelig	Jobber med gaterom (torget)
Kjøpesenter i sentrum	Ja, integrert. Nytt senter ved sentrum under bygging	Ja, integrert	Ja, integrert	Ja, men ikke i direkte tilknytning til sentrumskvartaler
Parkering	Fungerer bra	Fungerer bra	Fungerer bra	Vil ha parkering under bakken
Innbyggere	30 000	65 000	58 000	13 000

## **4.2 Hva hemmer og fremmer styrking av sentrums attraktivitet som etableringsarena?**

### **4.2.1 Politisk engasjement og lederskap**

Tydelig og langvarig politisk engasjement og lederskap, kombinert med kommunale investeringer i offentlige rom og bygninger i sentrum, kan gi gårdeiere den tryggheten som skal til for at de velger å investere i eiendomsutvikling i sentrum og at næringsdrivende velger å etablere seg her. Denne tryggheten bygger på tillit til det politiske lederskapet, og den kan være skjør. Nært samarbeid, god kommunikasjon, tydelige signaler fra kommunen, samt oppfølging av egne planer og målsettinger, styrker tilliten og tryggheten.

Både i Hamar, Asker og Drammen legger aktørene vekt på at tydelig og langvarig politisk engasjement og lederskap har vært avgjørende for å få til en felles innsats som skal styrke sentrum som etableringsarena. Disse byene har greid å etablere en felles visjon og forståelse for at sentrum skal styrkes, og de har jobbet sammen med andre aktører for å finne ut hvordan det kan gjøres. Disse tre byene har også definert én eller få personer i politisk ledelse eller i administrasjonen som har et klart hovedansvar for å følge opp sentrumsutviklingen. Dette fremheves som viktig i intervjuene. I Mosjøen er det nettopp politisk engasjement og langsiktige, felles visjoner for sentrumsutvikling gårdeierne savner mest.

Tydelig og langvarig politisk engasjement og lederskap ser dermed ut til å være viktige forutsetninger for å kunne gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Dersom slikt politisk engasjement og lederskap er til stede, vil det bidra til å styrke mulighetene til å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena. Dersom det mangler, kan det hemme slik utvikling.

### **4.2.2 Kommunalt ansvar for prosess, fremdrift og kontinuitet**

At kommunen tar et hovedansvar for prosess, fremdrift og kontinuitet ser ut til å være en viktig forutsetning for å kunne gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Dersom kommunen ikke gjør det, kan det hemme slik utvikling.

Alle aktørene vi har intervjuet mener at det i hovedsak må være kommunens administrasjon som tar initiativ til samarbeidsprosesser for sentrumsutvikling, som tar ansvar for å drive disse prosessene og sikrer kontinuitet i arbeidet. De legger vekt på at det tar lang tid å snu en negativ utvikling i sentrum til en positiv utvikling, og at utvikling av sentrum er et kontinuerlig arbeid. Aktørene peker også på at sentrum er et komplekst område, hvor en rekke til dels meget forskjellige aktører med ulike roller innvirker på utviklingen. Aktørene mener at det er kommunens administrasjon som har best forutsetninger for å kunne samle aktører og tråder, se sentrumsutviklingen i sammenheng med utviklingen i resten av kommunen, og å kunne drive kontinuerlige prosesser gjennom mange år. Kommuneplanleggerne forventes også å ha kunnskap om byutvikling, sentrumsutvikling, plansystemet, prosesser, mv. som er nyttig og nødvendig i arbeidet med å styrke sentrum. Sentrumsutvikling anses også å være en del av deres jobb og ansvarsområde, i motsetning til gårdeiere som skal drive eiendomsutvikling og næringsdrivende som skal drive butikk. Kommunene har gjort viktige grep for å få i gang prosesser knyttet til sentrumsutvikling, og å sørge for fremdrift og kontinuitet, i alle de fire casebyene (vi kommer tilbake til hvordan dette foregår i 4.1.5). Dette fremheves som viktig i



byene. I Mosjøen mener planavdelingen at prosessen og løsningene kunne blitt bedre om de var trukket inn i en tidligere fase av arbeidet.

### **4.2.3 Holdninger blant aktørene**

Holdninger blant sentrale aktører om at de skal bidra med sitt til utviklingen, er en forutsetning for at de i fellesskap skal kunne utvikle sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Om mange har holdninger mer å la gratispassasjerer, vil det virke klart hemmende.

Selv om de vi intervjuet er enige i at kommunen må ta et hovedansvar for å samle aktørene til felles og samordnet innsats for å styrke sentrums attraktivitet, er nesten alle tydelige på at alle må gjøre en innsats om man skal lykkes. De pekte alle på at både politikerne, de ulike delene av kommunens administrasjon, gårdeierne og de som driver handel og service, må utfører sine oppgaver på måter som bidrar til å styrke sentrums attraktivitet.

De som ble intervjuet fra kommunene viste et levende engasjement for å gjøre sentrum i sin by til et viktigere og mer attraktivt sted. Hovedargumentet ser ut til å være at et livlig og attraktivt sentrum bidrar til å gjøre kommunen til et mer attraktivt sted å bo – for dem selv, for dagens innbyggere og for innbyggere de ønsker skal bosette seg i deres kommune.

Gårdeierne har selvsagt en kommersiell tilnærming, de er opptatt av å kunne tjene penger på sine eiendommer og investeringer i sentrum. De gårdeierne vi intervjuet viste også et sterkt engasjement for å bidra til å styrke sin bys sentrum, ut fra de samme beveggrunner som kommuneadministrasjonen. Mange uttrykte holdninger som at 'En kommune uten et levende sentrum er ingen by!' Gårdeierne er tydelige på at det som styrker sentrum også er bra for deres forretningsdrift, og omvendt. Gårdeierne i Drammen var opptatt av at alle deres prosjekter skal gi noe tilbake til byen, og én uttrykte det som at 'kjøpesenterdrift i sentrum er en lagidrett'.

Sentrumsforeningene er også opptatt av en god sentrumsutvikling, både for å styrke egen næringsvirksomhet og for å bidra til et mer attraktivt sentrum i byen sin. Flere av representantene fra sentrumsforeningene uttrykte at det er viktig at alle aktører jobber aktivt for en positiv utvikling, og at alle bidrar til å fremsnakke sentrum.

De som ble intervjuet i casebyene ble valgt ut fordi de er opptatt av sentrumsutvikling, eller jobber i kommuner som har satt dette høyt på agendaen. Det er derfor ikke overraskende at aktørene vi snakket med var engasjerte og villige til å gjøre sin del. Nesten alle aktørene uttrykte også at det er problematisk at ikke alle gårdeiere eller næringsdrivende er villige til å gjøre sin del i det felles prosjektet sentrumsutviklingen må være. Flere hadde eksempler på at noen vil være gratispassasjerer, og det har tydeligvis vært diskutert hvordan dette kan løses. Én konklusjon kan være at det alltid vil være gratispassasjerer, men at man ikke må la disse stoppe en positiv utvikling som mange andre ønsker.

### **4.2.4 Kunnskap blant aktørene**

Bred kunnskap om egne og andres felt bidrar sannsynligvis til å fremme mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena. Det gir aktørene god innsikt i egne og andre aktørers utfordringer, og det gir muligheter for å se problemløsning på tvers av aktørgrenser. Dette bidrar sannsynligvis til å fremme mulighetene for å utvikle sentrum på måter som gjør det til et mer attraktivt sted å etablere handel og

service. Manglende kunnskap kan gjøre at aktørene iverksetter tiltak som ikke virker eller som virker mot sin hensikt. Det ser ut til at god kunnskap er en forutsetning for å kunne lykkes med sentrumsutviklingen.

I intervjuer med ulike aktører i fire kommuner kom det frem at aktørene hadde bred kunnskap om hva som skal til for å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Kommuneadministrasjonen, gårdeierne og sentrumsforeninger demonstrerte kunnskap innenfor sine egne felt, og de hadde også god innsikt i problemstillinger de andre aktørene har hovedansvar for. Alle aktørene diskuterte problemstillinger som overordnet byutvikling, gårdeierstruktur og de næringsdrivendes utfordringer i sentrum. Flere viste også til nyttige læringsprosesser knyttet til at eksterne eksperter av ulikt slag hadde vært involvert i deler av prosessene. I Asker og Hamar trakk de næringsdrivende og gårdeierne (kun i Asker) frem viktigheten av kunnskap om butikkdrift. I disse byene har sentrumsforeningene også tatt initiativer som skal bidra til å øke kunnskapen blant de som driver handel og service. I Asker hadde de også søkt om og fått midler som gjorde at de kunne tilby butikkdrivere og ansatte å delta gratis på relevante kurs. Dette kan bidra til kvalitet, kunnskap og nytenking i sentrumshandelen. De vi intervjuet er ikke nødvendigvis representative verken for sine byer eller for norske byer.

Flere var inne på at man må holde seg oppdatert om hva som skjer, og være fremoverlent i sin tenkning om sentrumsutvikling. Det var særlig to trender som ble nevnt som viktige for sentrum. Den ene gjelder at folk blir stadig mer opptatt av trening, helse og velvære, og at sentrum bør tilpasse sitt tilbud til dette. Den andre gjaldt tilrettelegging for butikkbasert netthandel. Det dreier seg om at det etableres showrooms hvor kundene kan ta på og prøve varene de vurderer å kjøpe, hvorpå de bestiller dem på nett. Slike showrooms bør ligge i sentrum.

#### **4.2.5 Samarbeid, arenaer og rollefordeling**

I casestudien spurt vi alle aktørene om hvordan de samarbeider med hverandre og med andre typer aktører. Flere, spesielt kommunene, var opptatt av tydelig rollefordeling. Alle la vekt på at samarbeid på tvers av aktører er viktig, og dette samarbeidet foregår på ulike måter og arenaer i de fire byene.

I Hamar er gårdeierne organisert i en gårdeierforening, og flere av de store gårdeierne har dannet et gårdeierselskap. Kommunen sitter i styret i gårdeierselskapet. Sentrumsforeningen har startet opp igjen med fornyet innsatsvilje, etter at den gikk konkurs. Ansvar i kommuneadministrasjonen er tydelig fordelt, og alle føler ansvar for å bidra med sitt i sentrumsutviklingen. Det ser ikke ut til at Hamar har noen felles arena der alle aktørene møtes og har ansvar. Kommunen har vært opptatt av tydelig rollefordeling, og mener at de private aktørene tenderer til å lene seg til kommunen i for stor grad. Blant annet ønsker sentrumsforeningen at kommunen skal ta mer ansvar for pynting av julegaten, mens kommunen mener at dette må være sentrumsforeningens ansvar.

I Drammen foregår mye av samarbeidet gjennom samarbeidsorganet 'Byen Vår Drammen' (BVD), som involverer kommunen, gårdeiere, butikkdrivere og næringsliv for øvrig. Alle aktørene snakker om BVD som viktig for den gode utviklingen i sentrum. BVD ble opprettet av kommunen nettopp for å få flere aktører til å involvere seg i og ta ansvar for sentrumsutviklingen, og kommunen bidrar økonomisk til driften. De har altså valg en annen strategi enn Hamar ved at de har etablert en felles arena hvor man diskuterer og avklarer prosjekter, roller og ansvar.

Også i Drammen rapporterer de likevel at det er problematisk å få alle til å gjøre sitt, og at diskusjonen om roller og ansvar er kontinuerlig.

Noe av det samme inntrykket gir intervjuene i Asker. Også her var det kommunen som tok initiativ til en felles satsing. I dag foregår mye av dialogen gjennom sentrumsforeningen, hvor både næringsdrivende, gårdeiere (inklusive kjøpesenteret), andre næringsdrivende og kommunen er betalende medlemmer. Gårdeierne bidrar også økonomisk til prosjekter. I Asker forteller alle aktørene at den langvarige og nære dialogen de har hatt gjennom sentrumsforeningen (i hovedsak) har bidratt til tillit mellom aktørene. Kontinuerlige diskusjoner om byutvikling og sentrumsutvikling har gitt stor grad av læring og samforståelse som gir godt samarbeid og få konflikter. Det kan stilles spørsmål ved om dette også bidrar til at for mye makt samles på få hender og skaper et demokratiunderskudd i sentrumsutviklingen.

I Mosjøen har kommunen startet sitt sentrumsutviklingsprosjekt og gårdeierne sitter i styret for prosjektet. De største gårdeierne har dannet felles aksjeselskap som skal muliggjøre en samlet utvikling av eiendomsmassen. Fra intervjuene ser det ut til at det er mindre dialog og samarbeid mellom kommunen og de andre aktørene i Mosjøen enn i de andre byene, noe gårdeierne i Mosjøen påpeker er problematisk.

Erfaringene i fire byer tyder dermed på at det er fordelaktig med en felles dialogarena, hvor de ulike aktørene diskuterer problemstillinger, planlegger og gjennomfører prosjekter, og har en kontinuerlig dialog om rammer, roller og ansvar. Sentrumsutvikling er komplekst, og den kontinuerlige og nære dialogen ser ut til å være viktig for samarbeid, læring og suksess. Godt og nært samarbeid kan dermed anses å fremme mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service, mens manglende eller dårlig samarbeid vil hemme en slik utvikling. Å få til dette samarbeidet, hvor alle bidrar og trekker i samme retning, er etter vår vurdering en av de viktigste utfordringene i arbeidet med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

#### **4.2.6 Gårdeierstruktur og gårdeierorganisering**

Alle vi har intervjuet har pekt på at den gårdeierstrukturen man finner i de fleste bysentre i Norge er en stor og viktig utfordring. Det hemmer mulighetene for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. Under diskuterer vi på hvilke måter det virker hemmende, og hvordan ulike former for samarbeid mellom og organisering av gårdeierne kan bidra til å bøte på dette.

##### **En sammensatt gårdeierstruktur**

Det er vanligvis mange gårdeiere i sentrum, og disse kan grovt deles i fire kategorier.

Én kategori er de store, profesjonelle gårdeierne med lokal forankring, som er interessert i å utvikle sine eiendommer. De ser felles satsing og samarbeid om å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service som en nyttig og nødvendig del av sin forretningsstrategi. Mange har også en genuin interesse for å bidra til å skape et levende og attraktivt sentrum i byen sin. Aktørene vi intervjuet mener at det er slike aktører som i størst grad kan og vil samarbeide og samhandle med andre aktører for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena.

En annen kategori er de store og profesjonelle eiendomsutviklingsselskapene uten lokal forankring. De har gjerne samme forståelse av nytten av samarbeid for å styrke

sentrum som etableringsarena, men er ikke nødvendigvis interesserte i å bruke ressurser på samarbeid med andre aktører for å bidra til dette.

Den tredje kategorien er de små gårdeierne, som gjerne eier bare en gård, og som ikke driver profesjonelt med eiendomsutvikling eller utleie. Ofte er dette eiendom som har gått i arv, og som eies av flere i fellesskap. Disse eierne er ofte ikke opptatt av å utvikle eiendommene sine eller å bruke ressurser (tid og penger) på å samarbeide med andre aktører om å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. De er fornøyd med den avkastningen de får i dag uten å gjøre vesentlig innsats. Det store innslaget av slike gårdeiere i norske bysentre trekkes frem som problematisk av mange aktører vi har snakket med.

Den fjerde kategorien er små, profesjonelle og utviklingsorienterte gårdeiere som deltar i samarbeid for å utvikle sentrum til en mer attraktiv etableringsarena. Slike gårdeiere har ikke blitt nevnt i noen av intervjuene i casebyene.

### **Problemer knyttet til dagens gårdeierstruktur**

Det er i hovedsak fem problemstillinger som forbindes med den sammensatte og fragmenterte gårdeierstrukturen.

Én problemstilling knytter seg til mulighetene for å *utvikle eiendommer* på tvers av dagens eiendomsgrenser. I bysentrum er det gjerne flere gårder med ulike eiere i hvert kvartal. Små eiendommer er vanskelige og dyre å drive, og det ville vært fordelaktig å kunne utvikle hele kvartaler eller større deler av kvartaler. Dette er vanskelig når det er flere eiere i hvert kvartal, og når disse har ulike ambisjoner når det gjelder utvikling av eiendommene. Dersom en eller flere av gårdeierne ikke vil delta i et samarbeid om å utvikle et kvartal, kan det bli svært kostbart for de øvrige eierne i kvartalet å utvikle sine eiendommer. Dette gjør det mer kostbart og mindre attraktivt å eie og å utvikle eiendom i sentrum. Det er dermed til hinder for restrukturering og ombygging av bygningsmassen som må til for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service.

En annen problemstilling er at mange eiere og små eiendommer reduserer mulighetene for å *tilby lokaler* som er i henhold til leietakernes krav, og å utvikle slike ved å slå sammen lokaler. Dette forsterkes dersom noen av gårdeierne ikke er utviklings- og samarbeidsorienterte. Dette så vi for eksempel i Hamar, hvor gårdeierne i sentrum ikke greide å samhandle på tvers av eiendomsgrensene for å fremskaffe lokaler som var store nok til å tilfredsstille de kriteriene Vinmonopolet hadde definert. Dersom leietakerne ikke finner de lokalene de har behov for i sentrum, bidrar det til å redusere sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

Den tredje problemstillingen dreier seg om at sentrum *ikke har et mottaksapparat for å møte, bente inn og forhandle med leietakere*. Mens kjøpesenterkjedene har et profesjonelt apparat for dette, må potensielle leietakere henvende seg til en rekke ulike gårdeiere i sentrum for å finne ut om noen kan tilby dem de lokalene de er ute etter. Gårdeierne i Hamar fortalte at noen kleskjeder forhandler om flere ulike konsepter eller butikker på en gang, og om etablering i flere kjøpesentre innenfor samme kjøpesenterkjede. Noe slikt er utenkelig i sentrum, med dagens gårdeierstruktur. Kjøpesentrene kan også subsidiere leien til store 'dragere' som trekker mange kunder og nye leietakere til sentrene. I norske bysentre finnes det vanligvis ikke et profesjonelt apparat som kan henvende seg til leietakerne, markedsføre et utvalg av lokaler eller forhandle om priser. Som erfaringene fra Hamar viser, kan det være vanskelig for gårdeiere å samhandle slik at de kan tilby egnede lokaler for eksempel til Vinmonopolet. Det

finnes ofte heller ikke oversikt over potensielle lokaler, priser, betingelser, kontraktsformer eller når lokalene kan bli ledige. Dette gjør kjøpesentre til et enklere sted å finne riktige lokaler og å etablere seg for leietakerne enn sentrum, og bidrar til å redusere sentrums attraktivitet som etableringsarena.

En fjerde problemstilling dreier seg om mulighetene for *strukturering og profilering av handelstilbudet*. I kapittel 2 diskuterte vi hvor viktig det er for handels- og servicebedrifter med samordnede åpningstider, at profilen på andre butikker er omtrent lik som deres egen og at den er forutsigbar, at de ligger i nærheten av andre butikker i samme bransje, at butikkmiksen er god slik at kunder finner det tilbudet de er ute etter, at nabolokalene ikke blir stående tomme, at det finnes store 'dragere' som trekker mange kunder, mv. Videre, at det er felles markedsføring og aktiviteter som skaper liv og trekker kunder. Kjøpesentrene er kunnskapsrike og profesjonelle når det gjelder strukturering, profilering og markedsføring av tilbudet. Den fragmenterte gårdeierstrukturen i sentrum gjør at slik strukturering og profilering er vanskelig å gjennomføre på gode måter. Vi så at Drammen jobber aktivt for å få til lengre og like åpningstider, og har fått til mye, men at de fortsatt sliter med å få mange nok med på felles ordninger. I Asker fortalte den store gårdeieren at han 'driver sentrum som et utendørs kjøpesenter', og at han mente det ville være vanskelig å få til dette i en situasjon med mange, små gårdeiere.

Den femte og siste problemstillingen gjelder gårdeierens muligheter for å gå i *dialog med kommunen* om hva de har behov for, og hvordan kommunen kan bidra. For kommunene oppleves gårdeierne og handelen i sentrum gjerne som lite samlet i sine henvendelser, og lite strategiske. For små gårdeiere vil det også være vanskelig å sette av ressurser til for eksempel å delta i samarbeidsprosesser om sentrumsutvikling. For store og profesjonelle gårdeiere vil dette være en viktig del av arbeidet med å styrke deres markedsgrunnlag.

### **Hvordan gårdeierne har organisert seg for å overkomme utfordringene**

Gårdeiere i de fire casebyene beskrev ulike former for organisering og samarbeid som kan bidra til å overkomme de utfordringene en fragmentert gårdeierstruktur skaper for arbeidet med å utvikle sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Beskrivelsene er basert på egne erfaringer så vel som kunnskap om hvordan andre organiserer seg. Dette kan oppsummeres i fire modeller for organisering og samarbeid:

*Samarbeid:* Uavhengige gårdeiere samarbeider om å utvikle eiendommer, slå sammen lokaler, strukturere og organisere handelen, og ha felles dialog med kommunen, mv. Drammen er et eksempel på dette.

*Gårdeierselskap:* Flere gårdeiere danner et gårdeierselskap som aksjeselskap, med en ansatt leder. Gårdeierne beholder eierskap og kontroll over sine eiendommer. Selskapet fungerer som kontaktpunkt for potensielle leietakere, de forvalter og markedsfører handelsarealene, og de setter betingelser som bidrar til god struktur og profilering, og lederen kan fungere som en slags senterleder i sentrum. Gårdeierne i Hamar har dannet et slikt gårdeierselskap.

*Felles aksjeselskap:* Flere gårdeiere legger sine eiendommer inn i et felles aksjeselskap. Aksjeselskapet eier og forvalter eiendommene, og kan utvikle eiendommer og lokaler på tvers av eiendomsgrensene. Selskapet er også kontaktpunkt for leietakere, og det styrer forvaltning, markedsføring, utleie, betingelser, mv. Fire gårdeiere i Mosjøen har nylig dannet et slikt aksjeselskap.

*Én stor eller få store eiere:* Én eller få gårdeiere har kontroll over store deler av eiendomsmassen gjennom oppkjøp og langsiktige leieavtaler, og styrer forvaltning, markedsføring, utleie, betingelser, mv. Asker sentrum er et eksempel på dette.

### **Erfaringer med ulike modeller for samarbeid**

I casebeskrivelsen av Drammen så vi at gårdeiere kan få til både eiendomsutvikling og andre felles prosjekter i samarbeid, men at det kan være vanskelig å få mange nok gårdeiere og butikkdrivere med på viktige tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Det samme hadde gårdeierne og kommuneadministrasjonen i Hamar og Mosjøen opplevd. Videre opplever de behov for verktøy som urbant jordskifte, BID og lignende for å få til felles prosjekter og løsninger.

Gårdeierne i Hamar har opprettet et gårdeierselskap, men opplevde at det er vanskelig å få dette til å fungere slik at selskapet kan være kontaktpunkt for leietakere og bidra til strukturering og profilering av handelen. De mente dette kunne fungert bedre dersom konkurransen om leietakerne var mindre enn den er i dag. De vurderer nå å danne aksjeselskap i stedet.

I Mosjøen har gårdeierne stor tro på at de ved å slå eiendommer sammen i et felles aksjeselskap kan få til felles eiendomsutvikling og være et mer profesjonelt og samordnet kontaktpunkt mot leietakere og kommunen. De mener også at de i langt større grad enn i dag kan få til en god strukturering og profilering av handelen. Gårdeierne i Hamar kjente til flere eksempler på denne typen organisering, og de vurderte den som lovende. Spesielt mente de at det kunne være interessant å slå alle eiendommene i enkeltkvartaler sammen i ett aksjeselskap, slik at det ble lettere å utvikle eiendommen.

I Asker var det stor enighet om at et sentrum der én stor gårdeier kontrollerer hoveddelen av handels- og servicearealene (utenom kjøpesenteret) fungerer bra, og gjør sentrum til en mer attraktiv etableringsarena og til et mer attraktivt sted å handle. Det gjør det mulig å drive handelen i sentrumsgatene som et kjøpesenter i friluft. Butikkmix, åpningstider, mv. kan styres nesten som i et kjøpesenter.

Basert på byenes beskrivelser av sine (til dels korte) erfaringer med ulike former for organisering av og samarbeid mellom gårdeiere, samt gårdeiernes beskrivelser av sin kjennskap til dette, vurderte vi hvilket potensial de ulike modellene kan ha for å overkomme de utfordringene dagens fragmenterte gårdeierstruktur skaper for arbeidet med å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. Vurderingene er oppsummert i tabell 2.

*Tabell 2: Våre vurderinger av hvilket potensial (lite, middels, stort, meget stort) ulike modeller for organisering av gårdeiere kan ha for å møte utfordringer dagens fragmenterte gårdeierstruktur skaper for sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.*

<i>Utfordringer</i>	<i>Eiendoms- utvikling</i>	<i>Egnede lokaler</i>	<i>Mottaks- apparat</i>	<i>Strukturering, profilering</i>	<i>Dialog med kommunen</i>
Samarbeid	Middels	Lite	Lite	Middels	Middels
Gårdeierselskap	Middels	Middels	Middels	Middels	Stort
Felles aksjeselskap	Stort	Stort	Stort	Stort	Stort
Én eller få store eiere	Meget stort	Meget stort	Meget stort	Meget stort	Meget stort

Som det fremgår av tabellen, er vår vurdering at færre og større aktører på eiendomssiden i de mest sentrale delene av sentrum bidrar til å redusere mange utfordringer dagens sentrum står overfor, og bidrar til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena.

For alle modellene gjelder det at man ikke kan forvente å få med alle gårdeiere og eiendommer. Aktørene mente likevel at dersom de fleste store gårdeiere organiserer seg, vil det bidra til å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service uavhengig av om noen mindre gårdeiere ikke deltar i samarbeidet.

For alle modellene gjelder det også at de krever ulike typer verktøy i form av avtaler og lignende. BID og urbant jordskifte ble nevnt som lovende muligheter, mens organisering i aksjeselskaper og lignende er trygge og fungerende verktøy. Spesielt for de mindre gårdeierne, kan selskapsdannelser og lignende være fremmed grunn, og mange vil nok være usikre i slike prosesser. Dette gjelder kanskje i større grad når de forhandler med store og profesjonelle gårdeiere. En mulighet som kan bidra til å sette fart i den restruktureringen av gårdeierskapet i de mest sentrale delene av sentrum, som mange mener er nødvendig dersom sentrums attraktivitet som etableringsarena skal styrkes, kan være at små gårdeiere får juridisk støtte i slike prosesser. Det kan gjøre dem trygge nok til å våge å ta steget.

### **Dagens gårdeierstruktur hemmer – restrukturering kan fremme**

Et tydelig funn er dermed at alle aktørene i alle byene anser dagens fragmenterte gårdeierstruktur i de mest sentrale delene av sentrum som sterkt hemmende for å kunne utvikle sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. De har også stor tro på at restrukturering og konsolidering kan bidra sterkt til å fremme en slik utvikling. Vår vurdering er at dette er en av de viktigste utfordringene i arbeidet med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

### **4.2.7 Lokalisering av ny utbygging**

Ulike aktører i de fire casebyene peker på viktigheten av at kommunen styrer utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum. Dette kan bidra til å gi mer liv og aktivitet i sentrum, og til å styrke kundegrunnlaget for handelen i sentrum. Dermed vil det også bidra til å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

Alle de fire kommunene har strategier for og planer om mer boligbygging i og ved sentrum, men flere mener at dette ikke skjer i stor nok grad eller høyt nok tempo. Flere av kommunene legger til rette for boligbygging både i og ved sentrum og i boligfelt utenfor sentrum. Kommunene og de andre aktørene snakker ikke like mye om utbygging av arbeidsplasser i sentrum, det kan hende at dette er en selvfølge. De som jobber i sentrum vil sannsynligvis også være gode kunder for sentrumshandelen, og arbeidsplasser i sentrum gir i tillegg en annen type liv og dynamikk enn om sentrum i hovedsak består av boliger og handel. I et miljøperspektiv vil det også være fordelaktig med flere arbeidsplasser i sentrum. Dette er det området i de fleste byer som er best tilgjengelig uten bil, og som genererer minst biltrafikk og klimagassutslipp per arbeidsplass (se for eksempel Tennøy mfl. 2013).

Jo flere mennesker som naturlig ferdes i sentrum, jo bedre er kundegrunnlaget for sentrum. Styring av byutvikling mot sentrum, både boliger, arbeidsplasser og andre aktiviteter som genererer mange mennesker i bygatene, vil derfor bidra til å fremme

sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Om kommunen fortsetter å lokalisere hovedtyngden av nye boliger og arbeidsplasser utenfor sentrum, vil dette være hemmende for en slik utvikling. Vår vurdering er at dette er en av de viktigste utfordringene i arbeidet med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

#### **4.2.8 Handelsarealer utenfor sentrum**

Mange av aktørene, og aktører i alle byene, pekte på at konkurranse fra handel utenfor sentrum (også i andre kommuner) er en viktig utfordring i arbeidet med å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service. Slike handleområder er viktige konkurrenter til sentrum, både når det gjelder kunder og leietakere. Mange av aktørene mente derfor at utbygging av nye handelsarealer utenfor sentrum må begrenses eller unngås. Dette gjelder så godt som alle typer handel. Utbygging av eksterne handelsarealer bidrar til overetablering av handelsarealer, hardere konkurranse om kunder og leietakere og mindre lønnsomhet i sentrum. Gårdeierne er avhengig av god lønnsomhet og høye nok leieinntekter, fordi det er dyrere å drive eiendomsutvikling og utleie i sentrumsgårder enn i kjøpesentre.

Hamar, Asker og Drammen har tatt tydelige grep for å begrense handelsutbygging utenfor sentrum. Asker har tilbakeført to områder avsatt til storhandel i kommuneplanen, og styrer all ny handelsutbygging inn mot Asker sentrum og fire mindre sentre. Hamar har trukket kjøpesentergrensen nærmere sentrum, avslått søknader om utvidelser av eksisterende kjøpesentre og bygging av nytt kjøpesenter. De har i stedet valgt å styre ny handelsutbygging inn mot Stadion kjøpesenter ved sentrum. Drammen har hatt en restriktiv politikk når det gjelder ekstern utbygging av handel over flere år (utvidelsen av Gulskogen senter anses av mange som 'en glipp', se for eksempel Tennøy mfl. 2010). I Mosjøen har politikerne ikke vært villige til å ta stilling til om handel utenfor sentrum skal begrenses, fordi de (ifølge gårdeierne) ser dette som å gi sentrumsgårdeierne en urimelig konkurransefordel. Sentrumsgårdeierne er uenig i dette, og mener at en midlertidig 'kjøpesenterstopp' i kommunen er avgjørende om Mosjøen skal lykkes med sitt sentrumsprosjekt. Hamar, Asker og Drammen opplever at nabokommunenes utbygging av eksterne handelsområder er problematisk for deres sentrumsutvikling.

Eksisterende handelsarealer utenfor sentrum, og ny etablering av slike arealer, bidrar altså sterkt til å hemme mulighetene for å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Begrensning av slik utbygging bidrar til å fremme den ønskede utviklingen. Vår vurdering er at dette er en av de viktigste utfordringene i arbeidet med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

#### **4.2.9 Kompakt og trivelig sentrum**

Alle casebyene har gjennomført tiltak for å ruste opp gater, plasser og torg i sentrum, eller de har planer om å gjøre det. I Hamar har de gjennomført flere store opprustingsprosjekter de siste årene. De legger også stor vekt på at beplantningen i sentrum bidrar til økt trivsel. Drammen sentrum har vært under kontinuerlig oppgradering gjennom mange år. Asker har lagt sterk vekt på utvikling av trivelige gater og plasser i sin sentrumsutvikling. Opprusting, forskjønning og aktivisering av torget er en viktig del av sentrumsprosjektet i Mosjøen. Aktørene ser dette som en naturlig og selvfølgelig del av sine sentrumsutviklingsstrategier.



En viktig begrunnelse for slike prosjekter er at de ønsker å gjøre sentrum til et trivelig sted å gå. Det er fotgjengerne som er i fokus når aktørene diskuterer den fysiske utviklingen av sentrum. I Asker innebærer dette også sterk vektlegging av å holde sentrum kompakt og gangavstandene korte i den videre sentrumsutviklingen. I Hamar innebærer det å gjøre fysiske tiltak for å redusere den psykologiske gangavstanden i et sentrum som kanskje er litt for utflytende. De har fått hjelp av Gehl Architects for å lage en plan for utvikling av gode gangakser i sentrum. I alle byene innebærer det også å begrense biltrafikk og gateparkering i de mest sentrale sentrumsgatene.

Sentrumsforeningen i Hamar påpeker at graving i gater kan være en stor belastning for berørte butikker. I slike tilfeller er det viktig at kommunen kommuniserer godt om hva som skal gjøres, hvor lang tid det skal ta og hva det skal bli. Og ikke minst at de gjennomfører graveprosjektene så raskt som mulig og i henhold til det skisserte tidsskjemaet. Sjef for teknisk drift og anlegg i Hamar var meget bevisst på denne problemstillingen, og han var svært opptatt av kommunen skal være god på dette.

Ingen av aktørene trekker frem det fysiske miljøet, eller drift og vedlikehold i sentrum, som en viktig utfordring. Dette er et viktig tema, men det ser ut til at byene løser det på gode måter. Fortsatt arbeid med å ruste opp sentrum fremmer en utvikling mot at sentrum blir en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

#### **4.2.10 Kjøpesenter i sentrum**

I Asker og Drammen mener aktørene at kjøpesentre i sentrum bidrar til å gjøre sentrum mer attraktivt for kunder og for leietakere. Kjøpesentrene holder lenge åpent, de er populære året rundt, og de har et bredt vareutvalg. I begge byene understrekes det at deres kjøpesentre er godt integrert med resten av sentrum. De ligger i og tett på de sentrale handlegatene, og de henvender seg til sentrumsgatene via mange åpninger. Dermed bidrar de til liv og aktivitet i sentrumsgatene, og de trekker vekslers på det samme. I Asker er det en klar deling, hvor de store kjedene holder til i kjøpesenteret, mens spesialbutikker, serveringssteder, mv. holder til i butikker utenfor senteret. Det planlegges bygging av handelsarealer tett på sentrum som skal gi rom for butikker som selger hvitevarer, mv. De mener at de har fått til en god balanse i Asker, som gjør sentrum attraktivt både for kunder og leietakere. Den store gårdeieren understreker at balansen er skjør og at det krever oppfølging å holde den ved like.

I Hamar er gårdeierne sterkt negative til at kommunen har tillatt bygging av et kjøpesenter på 30 000 m<sup>2</sup> ved sentrum. De mener at senteret ligger i for stor gangavstand til gågaten og det eksisterende sentrum til at de vil oppnå den type samspillseffekter som Drammen og Asker er så fornøyde med. Videre, at en så stor utbygging gir overetablering av handelsarealer som vil reduserer mulighetene for lønnsom drift i sentrum i mange år fremover. De opplever allerede å tape leietakere til senteret. Kommunen ser problemet, og har satt i gang planarbeid for å styrke gangaksene mellom det nye kjøpesenteret og gågata. I Mosjøen finnes det et kjøpesenter i sentrum, men verken kommunen eller gårdeierne ser ut til å integrere dette senteret i sine planer for sentrumsutvikling. Senteret ligger et par hundre meter fra det sentrale torget, og det ser ut til å være den viktigste forklaringen.

Erfaringene fra casebyene viser dermed at etablering av kjøpesenter i sentrum kan være en styrke for sentrum, og gi positive effekter for andre gårdeiere og butikkdrivere. Dette avhenger imidlertid av plassering av senteret (tett på

eksisterende handlegater er fordelaktig), dimensjoneringen (at det ikke etableres så mye handelsarealer at det gir svikt i leiemarkedet) og at senteret åpner seg mot sentrumsgaten og bidrar til å skape liv og aktiviteter. Slik etablering kan gi større variasjon i tilbud av lokaler til leietakere, og større tilbud av butikker til kunder. Dersom kjøpesentre i sentrum er lokalisert for langt fra eksisterende handlegater, har for store dimensjoner eller har feil utforming, kan det gi negative effekter for gårdeiere og butikkdrivere i det eksisterende sentrum. Om inntektsgrunnlaget reduseres nok, kan man komme i en situasjon der det tradisjonelle sentrum forvitrer. Da vil kjøpesenteretableringen bidra til at sentrum dør, heller enn at det vitaliseres.

Dette kan forstås som en styrking sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service dersom man ender opp med flere kvadratmeter handel og service i kjøpesenteret enn man hadde i sentrum før. Vi er ikke enig i en slik vurdering. En slik utvikling vil gi sviktende inntektsgrunnlag for gårdeierne, med manglende vedlikehold og forfall som resultat. Et annet resultat av en slik utvikling vil sannsynligvis være svekket lokal samfunnsøkonomi, fordi leieinntekter går til (som oftest) eksternt lokaliserte eiere av kjøpesentre i stedet for lokale gårdeiere.

Hvorvidt etablering av kjøpesentre i sentrum hemmer eller fremmer sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service avhenger dermed av senterets lokalisering, dimensjoner og utforming.

#### **4.2.11 Bredt og variert tilbud**

I Drammen og Asker legger alle aktørene vekt på at sentrum må ha et bredt og variert tilbud av varer og opplevelser. Det er behov for både kommersielle og ikke-kommersielle tilbud av mange slag. Dette inkluderer også store 'happenings'. I Hamar er det i hovedsak sentrumsforeningen som legger vekt på dette, mens ingen av aktørene i Mosjøen har vektlagt dette (her ble sentrumsforeningen ikke intervjuet). Det er sentrumsforeningen som har hovedansvaret for gjennomføring av tiltak og aktiviteter som skaper liv i alle de fire byene. Det kan se ut til at de felles dialogarenaene og det nærmere samarbeidet i Drammen og Asker gjør at flere aktører føler eierskap til og ansvar for slike aktiviteter. I Drammen vektla gårdeierne at det er dyrt å drive eiendom i sentrum, og at de derfor er helt avhengige av at de andre aktørene også gjør sitt for å sikre liv, aktiviteter og kunder.

Aktørene er enige om at et bredt og variert tilbud av kommersielle og ikke-kommersielle aktiviteter i sentrum fremmer sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service, og at mangel på slike aktiviteter hemmer en slik utvikling.

#### **4.2.12 Tilgjengelighet og parkering**

Alle aktørene i alle byene fremhever at god tilgjengelighet til sentrum, med alle transportmidler, er avgjørende for at sentrum skal lykkes. Dette gjelder også tilgjengelighet med bil. Parkeringstilgjengelighet er i mange sammenhenger diskutert som en av de viktigste grunnene til at sentrum taper markedsandeler til andre handleområder. Det ser ikke ut til at de fire casebyene deler en slik oppfatning.

Alle byene er riktignok opptatt av at det må være god tilgjengelighet med bil. Alle mener at biltilgjengeligheten til deres sentrum er god, og at de jobber kontinuerlig med dette. Når vi spør om parkering, diskuterer de hvordan parkeringen skal organiseres, reguleres og prises slik at den fungerer best mulig for kundene i sentrum. Og de anser ikke mest mulig gratis gateparkering som en god løsning.

De forteller hvordan de jobber for å legge bilkjøring og parkering i sentrumsranden – tett på sentrum men ikke i sentrumsgatene. De vil helst få mest mulig av parkeringen under bakken. De har tidsbegrensning på parkeringen, slik at ikke de som bor og jobber i sentrum skal beslaglegge plassene og gjøre dem utilgjengelige for kundene. Videre diskuterer de hva som er optimal prisstrategi. Flere har landet på en løsning med progressive takster som starter på et hyggelig nivå. Prisen skal ikke være avskrekkende, men prisingen skal sørge for god sirkulering på parkeringsplassene. I Hamar mente sentrumsforeningen at det viktigste problemet var å formidle til befolkningen i byen og regionen hvor god parkeringstilgjengeligheten faktisk er i sentrum. Hamar prøvde gratis parkering i sentrum i en periode, på oppfordring fra sentrumsforeningen. De opplevde at parkeringsplassene ble beslaglagt av arbeidstakere og bosatte, og at kundene fikk dårligere parkeringstilgjengelighet. Kommunen og sentrumsforeningen ble enige om å avslutte ordningen, og gå tilbake til betalt parkering som gir bedre sirkulasjon og parkeringstilgjengelighet for kundene.

God tilgjengelighet med alle transportmidler, inkludert bil, bidrar dermed til å fremme sentrums attraktivitet som handleområde, og dermed som etableringsarena. Dårlig tilgjengelighet vil hemme en slik utvikling. Det ser ut til at byene har funnet gode løsninger på parkeringen, som det er viktig å opprettholde. Det ser også ut til å foregå nærmest kontinuerlige diskusjoner om hvordan dette kan optimaliseres.

### **4.3 Konklusjoner**

Vi kan nå konkludere analysene av hva som hemmer og hva som fremmer mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Vi har sett at sentrumsutvikling er en kompleks oppgave, som krever samspill og samarbeid mellom en rekke ulike aktører. Vi har også sett at dette foregår ulikt i de fire casebyene, og at det er noe variasjon i hva som hemmer og hva som fremmer utviklingen i byene. Under har vi likevel søkt å oppsummerer hva som er viktige betingelser for å lykkes med å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service, og hva som fungerer bra i dag og må videreføres. Vi peker på hva aktørene trekker frem som de største utfordringene, og hva de foreslår kan gjøres for å møte disse utfordringene. Denne diskusjonen tas opp igjen i kapittel 6 om anbefalinger.

#### **4.3.1 Viktige betingelser for å lykkes**

I analysene over kom vi frem til at de følgende faktorene er viktige betingelser for å lykkes med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service:

- Tydelig og langvarig politisk engasjement og lederskap
- Kommunalt ansvar for prosess, fremdrift og kontinuitet
- Holdninger blant sentrale aktører om at de skal bidra med sitt
- God kunnskap blant aktørene om egne og andre aktørers felt og problemstillinger
- Godt samarbeid mellom aktørene, gode samarbeidsarenaer der alle møtes jevnlig over lang tid, og en kontinuerlig diskusjon om rollefordeling og ansvar

Dersom disse faktorene er til stede, bidrar det til å fremme mulighetene for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena. Hvis de ikke er til stede bidrar de til å hemme en slik utvikling.

### 4.3.2 Mye fungerer bra og må videreføres

I casestudiene og analysene kommer det frem at mye av det som har vært ansett som hemmende for sentrumsutviklingen, ser ut til å fungere godt i casebyene, og dermed til å fremme utvikling mot at sentrum blir mer attraktivt som etableringsarena:

- Det fysiske miljøet i sentrum ser ikke ut til å være en vesentlig utfordring i byene. Gater, torg og bygninger rustes kontinuerlig opp, og kvaliteten på det fysiske miljøet oppleves som god.
- Korte gangavstander og gode gåmiljøer gjør sentrum attraktivt, noe alle kommunene er klar over og jobber for å oppnå.
- Drift og vedlikehold i sentrum anses som viktig, og det legges vekt på å få dette til å fungere bra.
- Kjøpesenter i sentrum kan være en styrke dersom de er riktig lokalisert, dimensjonert og utformet. Hvis ikke kan de svekke det eksisterende sentrum.
- Alle byene legger opp til et bredt og variert tilbud i sentrum.
- Tilgjengeligheten må være god med alle transportmidler, og byene mener at tilgjengeligheten er god i deres byer.
- Parkeringstilgjengelighet anses ikke hemmende for handelen i sentrum i casebyene – det har de fått til. Byene ser ut til å ha funnet riktig dimensjonering, organisering, regulering og prising av parkering i sine byer. Dette er likevel under kontinuerlig diskusjon og utvikling.

### 4.3.3 De aller viktigste utfordringene – og hvordan de kan løses

I intervjuene med de ulike aktørene i casebyene spurte vi hva som er de viktigste utfordringene for å gjøre sentrum i deres by til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service – hva som er vanskeligst å få til og som i størst grad er til hinder for en slik utvikling. Fire utfordringer står frem som de største og viktigste. Under har vi listet opp disse, og trukket frem mulige løsninger som kom frem i intervjuene med aktørene.

1. *Dagens fragmenterte gårdeierstruktur gjør det vanskelig å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.* Dette kan løses gjennom nye former for gårdeierorganisering eller gjennom restrukturering av eierstrukturen i de mest sentrale delene av sentrum. Dette kan gå raskere dersom det utvikles nye verktøy som gjør gårdeierne bedre i stand til å samhandle (BID, urbant jordskifte), og dersom de mindre gårdeierne kan få hjelp og støtte når de for eksempel går i dialog med større gårdeiere om felles aksjeselskap.
2. *Konkurranse fra handel lokalisert utenfor sentrum svekker mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet.* Kommunene bør ikke tillate bygging av nye handelsarealer utenfor sentrum.
3. *Mye av bolig- og arbeidsplassutbyggingen har foregått og foregår andre steder enn i sentrum, det svekker mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena.* Kommunene bør i større grad styre utbygging av boliger, arbeidsplasser og annet inn mot sentrum.
4. *Alle aktørene må dra sammen for å styrke sentrum – det er en stor utfordring.* De største aktørene kan likevel få til mye, og de bør ikke la seg stoppe av at noen opptrer som gratispassasjerer. Alle må jobbe kontinuerlig for å ansvarliggjøre flere av aktørene.

## 5 Spørreundersøkelser

Etter å ha gjennomført og analysert casestudier av fire byer, gjennomførte vi også spørreundersøkelser. Hensikten var å få en forståelse av om funnene i casestudiene kan anses som å være i samsvar med hvordan situasjonen oppleves i andre norske byer.

Nesten likelydende spørreskjemaer ble sendt til de 61 kommunene i Norge med mer enn 7 000 innbyggere i det største tettstedet, og til 42 sentrumsforeninger, næringsforeninger eller lignende. 33 kommuner besvarte undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 54. 25 sentrumsforeninger besvarte undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 60. Det var god spredning på respondentene, både når det gjelder bystørrelse og geografi, slik at representativiteten kan antas å være god.

I kapittel fem oppsummerer vi de viktigste funnene fra spørreundersøkelsene. I hovedsak dreier analysen seg om å vurdere hvorvidt funnene i spørreundersøkelsen er i samsvar med funnene i casestudien. Analysens struktur følger derfor i stor grad strukturen i casestudiene og analysene av disse.

Svarkategoriene 'vet ikke' og annet' er ikke vist i tabellene i kapittel 5, for å lette lesbarheten av tabellene. Det medfører at prosentandeler på svaralternativene ofte ikke summerer seg til 100. Frekvensfordelingen for alle spørsmålene (også de som ikke er kommentert i kapittel 5) finnes i vedlegg 4 og 5. Spørreskjemaet finnes i vedlegg 3.

### 5.1 Utvikling av handelen i sentrum

Nylige kartlegginger av utviklingen i omsetning i ulike handleområder viser at sentrum taper markedsandeler av omsetningen til eksterne kjøpesentre og handelsområder (Asplan Viak AS 2013, Strand mfl. 2014). Vi ba respondentene anslå hvordan handelen har utviklet seg i deres kommune. Svarene viser at i underkant av halvparten av kommunene (48 %) og sentrumsforeningene (44 %) anslår at handelen i sentrum (ikke medregnet kjøpesentre) vokser eller holder seg stabil (se tabell 3).

*Tabell 3: Spørsmål: "Hvordan til du anslå at handelen har utviklet seg de siste fem årene?" Kategoriene 'vokser sterkt/vokser' er slått sammen, det samme gjelder 'går sterkt ned/går ned'. Tabellen viser prosentfordeling, K angir kommunenes svar, S angir sentrumsforeningenes svar.*

Svaralternativ	Vokser		Stabil		Går ned	
	K	S	K	S	K	S
I sentrum (ikke medregnet kjøpesentre i sentrum)	15	24	33	20	49	56
I kjøpesentre i sentrum	39	44	18	24	18	24
I sentrum totalt	27	28	39	40	30	32
I kjøpesentre og handelsområder utenfor sentrum	58	60	18	28	9	0

57 % av kommunene og 68 % av sentrumsforeningene anslår at handelsutviklingen i kjøpesenter i sentrum vokser eller holder seg stabil. For sentrum totalt anslår 66 % av kommunene og 68 % av sentrumsforeningene at handelen vokser eller holder seg stabil. Til sammenligning anslår 76 % av kommunene og 88 % av sentrumsforeningene at handelen i kjøpesentre og handelsområder utenfor sentrum har vært stabil eller voksende.

Disse svarene angir hvordan de som har besvart undersøkelsene oppfatter situasjonen. Det kan se ut til at de generelt ser mer positivt på utviklingen i sentrumshandelen enn det de nevnte kartleggingene viser. Det er ikke nødvendigvis riktig. Strand et al. (2014) vurderte om sentrum taper markedsandeler til handlesteder utenfor sentrum, mens kommuner og sentrumsforeninger her har vurdert hvordan handelen i ulike deler av byen har endret seg. Andelene som anslår at handelen utenfor sentrum øker er større enn andelene som anslår at handelen i sentrum øker. Dette er i tråd med de nevnte kartleggingene.

## **5.2 utfordringer**

Vi ba kommunene og sentrumsforeningene angi hva de anser er de største utfordringene for at sentrum skal bli et mer attraktivt sted å etablere seg for handel og service. 'Konkurranse fra handel utenfor sentrum' blir sett på som den største utfordringen av begge gruppene, tett fulgt av 'en fragmentert gårdeierstruktur' og 'manglende samarbeid mellom aktørene' (tabell 4). Det er interessant at begge gruppene har rangert de samme utfordringene som de største. Casestudien konkluderte også med at disse tre utfordringene var blant de fire største, her er det klart samsvar mellom casestudien og spørreundersøkelsene. I tabell 4 rangeres ikke lokalisering av boliger og arbeidsplasser utenfor sentrum høyt som utfordring. På et annet spørsmål (som vi kommer tilbake til) mener likevel 76 % av de spurte at større grad av styring av utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum er blant det viktigste kommunen kan gjøre for bidra til at sentrum blir mer attraktivt som etableringsarena.

Tabell 4: Spørsmål: "Hva er de største utfordringene for å sikre at sentrum i din kommune blir et mer attraktivt sted å etablere seg for handel- og servicebedrifter? (Marker maks fem svaralternativer)".

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Konkurranse fra handel utenfor sentrum	70 %	64 %
En fragmentert gårdeierstruktur	70 %	56 %
Manglende samarbeid mellom aktørene	49 %	52 %
Vanskelig for bedrifter å finne egnede lokaler	30 %	8 %
Lite profesjonelle og kunnskapsrike gårdeiere	27 %	40 %
Boliger og arbeidsplasser ligger ikke i/ ved sentrum	27 %	20 %
Manglende kunnskap i kommunen	24 %	40 %
Manglende politisk engasjement	24 %	36 %
Sentrum har dårlig image blant leietakere og eiendomsutviklere	21 %	8 %
Drift og vedlikehold er for dårlig	12 %	24 %
Sentrum er lite trivelig	9 %	4 %
Manglende innsats fra sentrumsforeningen	9 %	4 %
For dårlige parkeringsmulighetene i sentrum	6 %	16 %
Problemer knyttet til varelevering	6 %	0 %
Tilgjengeligheten til sentrum er generelt for dårlig	3 %	0 %
Kommunen satser ikke på å bedre rammebetingelsene	0 %	32 %

Parkering har tidligere blitt pekt på som en viktig utfordring når det gjelder å styrke sentrum som handleområde. Resultatene fra denne spørreundersøkelsen underbygger ikke dette. Kun 6 % av kommunene og 16 % av sentrumsforeningene har huket av 'for dårlig parkeringsmuligheter' som én av de fem viktigste utfordringene. Dette er også i tråd med funnene i casestudien.

Videre ser vi at andre faktorer som ble undersøkt i casestudien, og som vi fant ikke er hemmende for utvikling av sentrum til en mer attraktiv etableringsarena, heller ikke rangeres høyt som utfordring i spørreundersøkelsene. Dette gjelder blant annet drift og vedlikehold, om sentrum er trivelig og tilgjengeligheten til sentrum.

Et interessant punkt er 'Kommunene satser ikke på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen'. Ingen av kommunene har ment at dette er blant de fem viktigste utfordringene, mot 32 % av sentrumsforeningene. Sentrumsforeningene rangerer også kunnskap i kommunen, politisk engasjement og gårdeiernes profesjonalitet og kunnskap som utfordringer i større grad enn kommunene.

## 5.3 Kommunenes innsats for å styrke sentrum

### 5.3.1 Engasjement, kunnskap, holdninger

Politisk engasjement og lederskap ble trukket frem som en viktig betingelse for å lykkes med sentrumsutviklingen i alle casebyene. Resultatene fra spørreundersøkelsene viser at de færreste av respondentene i kommunene (15 %) og i sentrumsforeningene (12 %) svarer at politikerne i deres kommune arbeider hardt og målrettet for å styrke sentrum. Flesteparten er enige i at politikerne arbeider for å bedre rammebetingelsene for sentrum (58 % i kommunene og 68 % i sentrumsforeningene), men at innsatsen enten ikke er spesielt imponerende eller at politikerne ikke gjør det som faktisk er nødvendig. 18 % av de kommunale respondentene og 20 % av sentrumsforeningene mener at politikerne i deres kommune ikke prioriterer sentrum. Andelen som mener at politikerne ikke prioriterer sentrum er altså høyere enn andelen som mener at politikerne har jobbet hardt, lenge og målrettet.

I tre av fire case mente aktørene at det er viktig at kommunene satser på sentrum over lengre tid. I spørreskjemaet opplyser 79 % av respondentene fra kommunene og 60 % fra sentrumsforeningene at de er helt eller ganske enig i at kommunen har en uttalt og førende visjon for sentrumsutviklingen, se tabell 5. 94 % i kommunene, men bare 54 % av sentrumsforeningene, er enig i at handel og service i sentrum er et viktig tema i kommune- og/eller sentrumsplanen

Tabell 5: Spørsmål: "Hvor enig er du i disse påstandene?" Fire kategorier er slått sammen til to. Tabellen viser prosentfordeling, K angir kommunenes svar, S angir sentrumsforeningenes svar.

Svaralternativ	Helt eller ganske enig		Helt eller ganske uenig	
	K	SF	K	SF
Kommunen har en uttalt og førende visjon for sentrumsutviklingen	79	60	21	36
Handel og service i sentrum er et viktig tema i kommuneplanen og/ eller sentrumsplanen	94	54	3	52
Kommunens administrasjon har tilstrekkelig kunnskap når det gjelder hva som skal til for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	64	20	36	72
Kommunen har ett konkret kontaktpunkt (et telefonnummer, en person, annet) som de som er involvert i sentrum og sentrumshandel kan kontakte	42	20	55	76
Kommunen har jobbet aktivt for å trekke sentrumsforeninger og gårdeiere med i en felles satsing for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	61	28	39	68

64 % av kommunene er enig i påstanden om at 'Kommunens administrasjon har tilstrekkelig kunnskap om hva som skal til for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service', mens 20 % av sentrumsforeningene er enig i dette.



61 % av kommunene oppgir at de arbeider aktivt for å trekke sentrumsforeninger og gårdeiere med i en felles satsing, mens kun 28 % av sentrumsforeningene er enig i dette. I et annet spørsmål spurte vi hvorvidt næringslivet blir trukket med i kommunale prosesser. Der svarte 76 % av kommunene at næringslivet blir trukket med og tatt hensyn til. Også 76 % av sentrumsforeningene svarte at de blir trukket med, men over halvparten av disse svarte at de i mindre grad opplevde å bli tatt hensyn til i disse prosessene. Det er tydeligvis avvik mellom kommunenes og andre aktørers oppfatninger om hvorvidt kommunene trekker andre aktører med i sentrumsutviklingen.

I casestudien pekte flere på at kommunene burde ha ett kontaktpunkt (én person eller ett telefonnummer) hvor bedrifter, sentrumsforening og gårdeiere kunne ta kontakt med spørsmål og forslag om ting som omhandler sentrum. 42 % av kommunene svarer bekreftende på at det finnes et slikt kontaktpunkt i deres kommune. Det virker likevel som om dette tilbudet ikke er allment kjent. Kun 20 % av sentrumsforeningene svarer bekreftende på dette.

Det ser dermed ut som om det finnes potensiale for forbedringer når det gjelder kommunenes engasjement, kunnskap og holdninger. Det er også interessante forskjeller mellom hvordan kommunene selv opplever dette og hvordan sentrumsforeningene opplever dette. Dette er ikke i tråd med funnene i tre av de fire casebyene, men disse var utvalgt nettopp fordi de har utvist stor grad av engasjement. Funnene i spørreundersøkelsene er mer i tråd med hva vi fant i Mosjøen, som ikke har jobbet like lenge og målrettet med sentrumsutvikling som de øvrige casebyene.

### **5.3.2 Overordnet byutvikling**

Et annet tema som blir pekt på som viktig for å styrke sentrum i casebyene var fortetting av boliger og arbeidsplasser i og ved sentrum. Kommunene opplyser at nye boliger (91 %) og nye arbeidsplasser (79 %) 'i stor grad' eller 'til en viss grad' blir lokalisert i sentrum. Sentrumsforeningene har ikke samme oppfatning av kommunenes fortettingsarbeid. 56 % mener at nye boliger blir lokalisert i og ved sentrum, mens 44 % mener at nye arbeidsplasser blir lokalisert i og ved sentrum.

En annen pekepinn på hvor sterkt kommunene faktisk satser på sentrum, kan være hvorvidt det investeres i kommunale bygg i sentrum. Lokalisering av egen virksomhet til sentrumsområder er viktig for å gå foran som et godt eksempel og vise at de satser på sentrum. 67 % av kommunene opplyser at kommunen selv har investert i kommunale bygg i sentrum i løpet av de siste fem årene. 52 % av sentrumsforeningene mener det samme.

### **5.3.3 Kjøpesentre i og utenfor sentrum**

I casene kom det også frem at alle aktørene anser at utbygging av handelsarealer utenfor sentrum svekker mulighetene til å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. 91 % av kommunene og 88 % av sentrumsforeningene oppgir at sentrumshandelen har konkurranse fra kjøpesentre eller handelsområder utenfor sentrum. 73 % av kommunene og 84 % av sentrumsforeningene rapporterer at det er gitt tillatelse til nybygging og/eller utbygging av kjøpesentre utenfor sentrum i kommunen i løpet av de siste fem år. Dette bekrefter funnet fra casestudien om at det fortsatt bygges nye handleområder utenfor sentrum, og at denne reduserer mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

Det å ha et kjøpesenter lokalisert i sentrum blir sett på som en fordel for sentrumshandelen av 72 % av kommunene og 88 % av sentrumsforeningene.

### 5.3.4 Bevaring og vern av bygninger og miljøer

I noen av casene ble det trukket frem at utvikling i sentrum er mer utfordrende enn utvikling utenfor sentrum, på grunn av gamle og verneverdige bygninger. Dette er en problemstilling som 33 % av kommunene og 52 % av sentrumsforeningene kjenner seg igjen i, se tabell 6. Samtidig er det en klar overvekt som mener at historiske verdier i sentrum er en styrke for sentrum som handleområde. Dette tyder på at aktørene setter pris på og ser verdien av eldre bebyggelse og historiske verdier, men at dette til en viss grad også kan være problematisk i sentrumsutviklingen. Det er også i tråd med oppfatninger uttrykt i casestudiene.

Tabell 6: Historiske verdier og bevaring/vern. Tabellen viser prosentfordeling, K angir kommunenes svar, S angir sentrumsforeningenes svar.

Svaralternativ	Ja, i stor grad		Ja, til en viss grad		Nei	
	K	S	K	S	K	S
Er bevaring og vern av bygninger til hinder for utvikling av sentrum som handleområde?	3	12	30	40	64	48
Er historiske verdier i sentrum en styrke for sentrum som handleområde?	33	28	58	64	3	8

### 5.3.5 Tilgjengelighet og parkering

Tilgjengelighet er en viktig faktor hvis folk skal velge å reise til sentrum for å handle, og hvis leietakere skal velge å etablere seg der. De fleste kommunene (73 %) og mer enn halvparten av sentrumsforeningene (56 %) mener at tilgjengeligheten til sentrum er god nok med alle transportmidler. Det kan forstås som om tilgjengeligheten i de fleste byene er tilfredsstillende, noe vi også fant i casebyene.

I caseundersøkelsene fremsto ikke parkering som en stor eller viktig utfordring, og det kom frem at dagens parkeringssystem i hovedsak fungerer. I spørreundersøkelsene mener 64 % av kommunene og 52 % av sentrumsforeningene at parkeringsdekningen i sentrum er god nok. Av disse svarte 43 % i kommunene at innbyggerne er klar over dette. Sentrumsforeningene er i mindre grad enige i at kommunens innbyggere er klar over at parkeringsdekningen er god. Kun 3 % av kommunene mener at parkeringsdekning er for dårlig, mot 28 % av sentrumsforeningene. Resultatene fra spørreundersøkelsene er dermed i samsvar med resultatene fra casestudien: dårlig parkeringstilgjengelighet er sannsynligvis et mindre problem for handelen i norske bysentre enn hva som tidligere har vært antatt.

67 % av kommunene oppgir å ha avgiftsparkering i sentrum, se tabell 7. 55 % av kommunene og 32 % av sentrumsforeningene mener at avgiftsparkering er positivt fordi det bidrar til bedre tilgjengelighet til parkeringsplasser for de som skal handle. 12 % av kommunene og 44 % av sentrumsforeningene svarer at det er negativt at de har avgiftsparkering, fordi det bidrar til at folk ikke handler i sentrum. Dette er ikke i tråd med funnene i casebyene, hvor også sentrumsforeningene i stor grad så

fordelene ved avgiftsparkering fordi det gir god rullering og et bedre parkeringstilbud for kundene i sentrum.

Tabell 7: Spørsmål: "Etter din mening, hvordan påvirker avgiftsparkering i sentrum sentrumshandelen?"

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Vi har avgiftsparkering – det er positivt fordi det bidrar til bedre tilgjengelighet til p-plasser for de som skal handle	55 %	32 %
Vi har avgiftsparkering – det er negativt fordi det bidrar til at folk ikke handler i sentrum	12 %	44 %
Vi har ikke avgiftsparkering – det er positivt for sentrumshandelen	21 %	20 %
Vi har ikke avgiftsparkering – det er negativt fordi det fører til mye langtidsparkering for folk som ikke skal handle	6 %	0 %

### 5.3.6 Hva er det viktigste kommunene kan gjøre bedre?

Et viktig spørsmål er hva kommunene kan gjøre bedre hvis målet er å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena. Sterkere styring av utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum er det punktet som får klart høyest score av kommunene (76 %), se tabell 8. Det punktet som får nest høyest score er at 'kommunene i større grad må si nei til utbygginger utenfor sentrum' (52 %). Dette er i tråd med konklusjonen i casestudien. Dette er også interessant med tanke på at kommunene i et annet spørsmål oppgir at bygging av nye boliger (91 %) og arbeidsplasser (79 %) til en viss grad eller i stor grad foregår i og ved sentrum.

Sentrumsforeningene oppgir at 'større politisk engasjement' er viktigst (68 %), mens 'en tydeligere kommunal satsing' (60 %) er nest viktigst. Sentrumsforeningene rangerer styring av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum som nummer tre av alternativene.

Tabell 8: Spørsmål: "Hva mener du er det viktigste din kommune kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena? (Marker maks fem svaralternativer)". Tall i parentes angir sentrumsforeningenes rangering av alternativene.

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
I større grad styre utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum	76 %	56 % (3)
I større grad si nei til utbygging utenfor sentrum	52 %	24 %
Større politisk engasjement for å styrke rammebetingelsene	49 %	68 % (1)
Gjøre sentrum mer trivelig	49 %	28 %
Skaffe seg større kunnskap om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	46 %	32 %
Tydligere kommunal satsing på å styrke rammebetingelsene for sentrumshandelen	42 %	60 % (2)
Begrense konkurransen fra handel utenfor sentrum	42 %	20 %
Forbedre drift og vedlikehold i sentrum	27 %	40 % (4)
Forbedre den generelle tilgjengeligheten til sentrum	24 %	32 %
Forbedre parkeringsmulighetene i sentrum	18 %	36 % (5)
Finne løsninger på problemer knyttet til varelevering	3 %	0 %

Igjen ser vi at respondentene i spørreundersøkelsene rangerer flere av de samme faktorene høyt som respondentene i casebyene. De tre alternativene som totalt sett får høyest score er å styre utbygging inn mot sentrum, større politisk engasjement og tydeligere kommunal satsing. Svaralternativene 'I større grad si nei til utbygging utenfor sentrum' og 'Å begrense konkurransen fra handelen utenfor sentrum' kan forstås som å representere det samme tiltaket, og alternativene får til sammen høy score.

Også her kommer parkering ganske langt ned på listen over hvilke tiltak som anses som viktigst. 36 % av sentrumsforeningene og 18 % av kommunene mener at parkeringsmulighetene i sentrum må forbedres. Andelen som mener at den generelle tilgjengeligheten til sentrum er blant de viktigste problemene, er også forholdsvis lav blant både kommuner (24 %) og sentrumsforeninger (32 %). Dette er i tråd med funnene i casestudien.

## 5.4 Gårdeiernes innsats for å styrke sentrum

### 5.4.1 Gårdeierforeninger

Manglende samarbeid mellom gårdeierne ble nevnt av flere som en viktig utfordring i caseundersøkelsen. 70 % av de spurte i kommunene opplyser at gårdeierne enten er organisert i egen gårdeierforening eller er med i sentrumsforeningen. 3 % opplyser at gårdeierne ikke er formelt organisert, men at de likevel samarbeider godt. Dette er positivt, ettersom det skaper arenaer for samarbeid. Det sier likevel ikke noe om hvordan dette samarbeidet faktisk fungerer, og om det er av en slik karakter at det bidrar til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service.

### **5.4.2 Gårdeierstruktur**

Dagens gårdeierstruktur blir pekt på som en viktig utfordring i casebyene. I spørreundersøkelsene spurte vi hvordan gårdeierstrukturen er i kommunene. 61 % av kommunene og 60 % av sentrumsforeningene svarte at det er en blanding av store og små gårdeiere. 36 % av kommunene og 28 % av sentrumsforeningene svarte at det i hovedsak er små eiendommer og mange gårdeiere.

På spørsmål om gårdeierens engasjement, er det flest i kommunene (46 %) og sentrumsforeningene (64 %) som svarer det varierer – noen er engasjerte i å styrke sentrum som handleområde mens andre ikke er det. Noen av kommunene (6 %) og sentrumsforeningene (4 %) mener at gårdeierne er et vesentlig hinder for å styrke sentrum som handleområde. Det er flere kommuner (18 %) enn sentrumsforeninger (4 %) som mener at gårdeierne har et stort engasjement for å legge til rette for handel i sentrum.

Disse funnene er i tråd med de oppfatningene aktørene ga uttrykk for i casebyene.

### **5.4.3 Profesjonalitet, kunnskap og engasjement**

I intervjuene var det flere som pekte på gårdeierens profesjonalitet som et problem. Få av kommunene (6 %) og sentrumsforeningene (12 %) mener at de fleste gårdeierne er profesjonelle aktører når det gjelder markedsføring, forvaltning og utleie av sine eiendommer. Det er flere kommuner (36 %) og sentrumsforeninger (48 %) som mener at gårdeierne i hovedsak ikke er profesjonelle, mens ca. halvparten mener at noen av gårdeierne er profesjonelle.

I casestudiene kom det også frem at flere mente at store gårdeiere er mer profesjonelle enn de små. Denne påstanden er både kommunene (61 %) og sentrumsforeningene (72 %) enig i. Det var ingen som mente at de små gårdeierne generelt er mer profesjonelle enn de store, men flere kommuner (12 %) mente at gårdeierne er profesjonelle uavhengig av størrelse på eiendomsporteføljen. Det var også flere kommuner (15%) og sentrumsforeninger (24 %) som mener at gårdeierne generelt er lite profesjonelle.

På spørsmål om gårdeierne er kunnskapsrike når det gjelder handelens behov, mener 30 % av kommunene og 32 % av sentrumsforeningene at gårdeierne i hovedsak ikke har nok kunnskap. 9 % av kommunene og ingen av sentrumsforeningene mener de fleste gårdeiere er kunnskapsrike, mens 46 % av kommunene og 68 % av sentrumsforeningene oppgir at noen av gårdeierne besitter den nødvendige kunnskapen.

33 % av kommunene og 52 % av sentrumsforeningene mener at de lokale gårdeierne er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen. 9 % av kommunene mener at gårdeiere uten lokal tilknytning er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen, mens 27 % av kommunene og 32 % av sentrumsforeningene mener at andre forhold har større betydning.

Dette er i tråd med de oppfatningene aktørene ga uttrykk for i casebyene.

### **5.4.4 Hva er det viktigste gårdeierne kan gjøre bedre?**

Vi spurte hva som er det viktigste gårdeierne kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som en attraktiv etableringsarena. Kommunene rangerte 'å sørge for åpne og aktive fasader' som viktigst (64 %), fulgt av 'å Pusse og vedlikeholde gårdene bedre (61 %),

se tabell 9. På delt tredje plass (52 %) følger å samarbeide for å tiltrekke seg butikker som trekker mange kunder, å forplikte leietakerne til felles åpningstider og å sørge for aktiviteter i lokaler som ikke er ordinært utleid.

Tabell 9: Spørsmål: "Hva mener du er det viktigste gårdeierne kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service? (Marker maks fem svaralternativer)". Tall i parentes angir sentrumsforeningenes rangering av alternativene.

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Sørge for åpne og aktive fasader	64 %	36 %
Pusse opp og vedlikeholde gårdene sine bedre	61 %	44 % (3)
Samarbeide bedre for å tiltrekke seg butikker som trekker mange kunder	52 %	72 % (2)
Forplikte leietakere til felles åpningstider, deltagelse i felleskapet, mm. gjennom leiekontrakter	52 %	76 % (1)
Sørge for aktiviteter i lokaler som ikke er ordinært utleid	52 %	44 % (3)
Åpne opp for omsetningsbasert husleie eller lignende løsninger til butikker som bidrar til å skape liv i sentrum, men som ikke har omsetning til å betale ordinær leiepris	49 %	44 % (3)
Samarbeide for å lage en oversikt over lokaler og leiemuligheter i sentrum	36 %	40 %
Bidra til at butikkprofilen i nabolaget opprettholdes	27 %	24 %
Sette seg bedre inn i leietakernes ønsker og behov	15 %	8 %
Opptre mer profesjonelt som utleiere	15 %	36 %
Skape kortere avstander mellom butikker i sentrum	9 %	8 %
Tilby mer egnede lokaler til handel og service	6 %	24 %
Bidra til gode logistikk- og vareleveringsløsninger	3 %	8%

Sentrumsforeningene rangerer at 'gårdeierne må forplikte leietakere i større grad gjennom sine leiekontrakter' (76 %) som viktigst, deretter at 'gårdeierne må samarbeide bedre for å tiltrekke seg butikker som trekker mange kunder' (72 %). Det er interessant at kommunene og sentrumsforeningene rangerer mange av de samme alternativene høyt. De to alternativene som får sammenlagt høyest score er 'Å forplikte leietakerne til felles åpningstider...' og 'Å samarbeide for å tiltrekke seg butikker...'. Det er litt vanskelig å sammenligne disse funnene med resultatene fra casestudien, fordi mange av tiltakene i tabellen ligger implisitt i at gårdeierne profesjonaliserer seg og samarbeider bedre (som var fokus i casebyene).

## 5.5 Sentrumsforeningenes innsats for å styrke sentrum

### 5.5.1 Organisering, bidrag og utfordringer

Handelen har organisert seg i sentrumsforeninger, næringsforeninger og lignende i alle byene som har svart på spørreundersøkelsene, se tabell 10. Ingen har oppgitt at

det ikke finnes sentrumsforeninger eller andre former for slikt samarbeid i kommunen.

Tabell 10: Spørsmål «Finnes det en aktiv sentrumsforening i kommunen?».

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Ja, i form av en sentrumsforening	36 %	48 %
Ja, men i andre samarbeidsformer (for eksempel næringslivsforening)	18 %	16 %
Både sentrumsforening og næringsforening	42 %	36 %

81 % av kommunene mener at sentrumsforeningene i større eller mindre grad bidrar vesentlig til å styrke handelen i sentrum, mens 19 % mener at de ikke bidrar til dette. Ikke uventet mener alle de spurte i sentrumsforeningsgruppen at de bidrar til å styrke sentrumshandelen.

Kommunene mener at sentrumsforeningenes største utfordringer er at de ikke har nok arbeidskapasitet (36 %), at økonomien er for dårlig (36 %) og at de ikke har den rette kompetansen (24 %). Sentrumsforeningene på sin side mener at økonomien er det største problemet (72 %), samt at arbeidskapasitet er et problem (48 %). Ingen av sentrumsforeningene mener at de mangler den rette kompetansen. Ingen har svart at sentrumsforeningene ikke har noen spesielle utfordringer.

### 5.5.2 Hva er det viktigste sentrumsforeningene kan gjøre bedre?

Å arbeide for en bedre politisk forståelse for sentrumshandelens rangeres på topp på listen over de tre viktigste tiltakene sentrumsforeningene kan gjøre mer eller bedre for å styrke sentrumshandelen, både hos kommunene (63 %) og sentrumsforeningene (75 %) (tabell 11). Det er interessant å se at den prioriterte rekkefølgen på tiltakene er lik for kommunene og sentrumsforeningene.

Tabell 11: Spørsmål: "Hva mener du er det viktigste sentrumsforeningen kan gjøre mer eller bedre for å styrke sentrums attraktivitet som handleområde? (Marker maks tre alternativer)"

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Jobbe for bedre politisk forståelse for sentrumshandelens behov <sup>8</sup>	63 %	75 %
Felles markedsføring	46 %	68 %
Arrangementer	42 %	48 %
Organisere felles åpningstider	42 %	48 %
Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.	33 %	40 %
Handelsdager	21 %	16 %

<sup>8</sup> Dette svaralternativet ble lagt til etter tilbakemelding fra pilotgruppen. Spørsmålet ble derfor stilt uten dette svaralternativet til pilotgruppen. Det var i tillegg en feil på et av spørreskjemaene som gjorde at en annen av gruppene blant sentrumsforeningene ikke fikk dette svaralternativet. Vi beregnet prosenter på dette svaralternativet basert på antall respondenter som fikk dette svaralternativet. N for kommunene = 27, N for sentrumsforeningene = 12.

68 % av sentrumsforeningene mener at felles markedsføring er blant de viktigste tiltakene de selv kan gjøre bedre, 46 % av kommunene mener det samme. 48% av sentrumsforeningene og 42 % av kommunene mener at 'arrangementer' og 'organisering av felles åpningstider' er viktige tiltak. Handelsdager er det tiltaket som får lavest score, men 21 % av kommunene og 16 % av sentrumsforeningene mener at dette er blant de viktigste tiltakene. Svaralternativene er til en viss grad overlappende.

## 5.6 Samarbeid mellom aktørene

Samarbeid mellom aktørene har blitt trukket opp som en viktig utfordring i arbeidet med å utvikle sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handels- og servicenæringen. I denne spørreundersøkelsen fant vi at det finnes endel samarbeid mellom de ulike aktørene (tabell 12). Det rapporteres om mest samarbeid mellom kommune og sentrumsforening og mellom gårdeiere og sentrumsforening, og mindre grad av samarbeid mellom kommune og gårdeierforening. Få oppgir at kommunens etater samarbeider formelt om å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum. Mange i kommunene oppgir at de samarbeider uformelt, mens over halvparten av sentrumsforeningene mener at kommunenes etater ikke samarbeider om dette i det hele tatt.

Tabell 12: Samarbeid mellom aktørene. Tabellen viser prosentfordeling, K angir kommunenes svar, S angir sentrumsforeningenes svar.

Svaralternativ	Ja, formelt		Ja, uformelt		Nei	
	K	S	K	S	K	S
Er det samarbeid mellom kommunen og sentrumsforening?	39	60	49	36	6	4
Er det samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	24	20	24	24	46	36
Er det samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningene?	24	36	24	40	12	24
Samarbeider kommunens etater godt med hverandre for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum?	15	4	42	16	33	52

Både kommuner og sentrumsforeninger mener at det er behov for mer forpliktende samarbeid mellom de ulike aktørene. Kommunene mener det er behov for forpliktende samarbeid mellom kommune og sentrumsforening (88 %), mellom kommune og gårdeiere (82 %), mellom gårdeiere og sentrumsforeninger (64 %), samt mellom kommunens etater (85 %). 82 % anser at det er et behov for ordninger eller avtaleverk som kan gi et slikt forpliktende samarbeid. Sentrumsforeningene er i all hovedsak samstemte med kommunene i dette. 96 % av sentrumsforeningene mener det er behov for et avtaleverk som kan bidra til mer forpliktende samarbeid.

Dette bekrefter funnene i casestudien om at det er behov for mer samarbeid og mer formelt samarbeid mellom de ulike aktørene.



## 5.7 Hva stat og fylkeskommune kan bidra med

I spørreundersøkelsen spurte vi også hva kommunene og sentrumsforeningene mener at staten og fylkeskommunen kan bidra med for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service.

### 5.7.1 Fylkeskommunen

På spørsmål om hva fylkeskommunen kan gjøre, rangerer kommunene 'å opprette en tilskuddsordning som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service' høyest (58 %), fulgt av 'å styrke sin egen kompetanse på dette feltet' og 'å lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder' (begge 46 %), se tabell 13.

*Tabell 13: Spørsmål: "Hva mener du fylkeskommunen kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service?" Marker inntil fire alternativer. Tallene i parentes angir sentrumsforeningenes rangering av alternativene.*

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	58 %	72 % (2)
Styrke sin egen kompetanse på dette feltet	46 %	32 %
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	46 %	36 %
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	42 %	28 %
Gi støtte til lokale pilotprosjekter	42 %	52 % (3)
Gi tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	39 %	76 % (1)
Sterkere regional styring av lokalisering av handel	36 %	44 %
Veiledning overfor kommunene	21 %	8 %

Sentrumsforeningene rangerte 'tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel' som viktigst (76 %), fulgt av 'å opprette en tilskuddsordning...' (72 %) og 'å gi støtte til lokale pilotprosjekter'. Totalt ble 'å opprette en tilskuddsordning...' rangert høyest.

### 5.7.2 Staten

På spørsmål om hva staten kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service, mener kommunene at å etablere en norsk BID-ordning<sup>9</sup> er det viktigste tiltaket (61 %), se tabell 14. Som nummer to rangerer kommunene 'større politisk fokus på betydning av sentrumsutvikling og levende sentrum' og 'å opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service' (begge 55 %).

<sup>9</sup> BID (Business Improvement District) er en ordning hvor næringsdrivende i et område forplikter seg til investeringer og forbedringer for å effektivisere sitt næringsmiljø.

Tabell 14: Spørsmål: "Hva mener du staten kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service?". Marker inntil fire alternativer. Tallene i parentes angir sentrumsforeningenes rangering av alternativene.

Svaralternativ	Kommuner	Sentrumsfor.
Etablere en norsk BID-ordning (Business Improvement District)	61 %	76 % (2)
Større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	55 %	80 % (1)
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	55 %	68 % (3)
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	52 %	20 %
Sterkere styring av lokalisering av handel	49 %	32 %
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	39 %	24 %
Gi støtte til pilotprosjekter	33 %	48 %
Utvikle og formidle gode verktøy, metoder og eksempler	33 %	8 %

Sentrumsforeningen rangerte 'større politisk fokus' på topp (80 %), å 'etablere BID-ordning' som nummer to (76 %) og å 'opprette en tilskuddsordning...' som nummer tre (68 %). Det er interessant at de samme tre alternativene ble rangert på topp både av kommunene og sentrumsforeningene.

## 5.8 Hva vi har lært av spørreundersøkelsene

Vi gjennomførte denne spørreundersøkelsen for å avklare om funnene fra casestudiene er representative også for andre norske byer. Funnene i spørreundersøkelsen er i all hovedsak i tråd med funnene i casestudiene, og spørreundersøkelsen bekrefter derfor i stor grad de viktigste funnene og konklusjonene i casestudiene.

## 6 Anbefalinger

Gjennom casestudier i fire byer og spørreundersøkelser til sentrumsforeninger og plansjefer i bykommunene, har vi samlet erfaringer fra ulike aktører som arbeider med eller har ansvar for å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service. Vi har analysert hva som hemmer og hva som fremmer mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena i de fire casebyene. Videre har vi vurdert dette opp mot hvordan kommuner og sentrumsforeninger har svart spørreundersøkelsene. Vi konkluderte med at spørreundersøkelsene i all hovedsak peker på de samme faktorene som hemmende og fremmende for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena som casestudiene. Casestudiene og spørreundersøkelsene peker også i all hovedsak på de samme typer tiltak som nødvendige for å nå målsettingen.

I dette kapittelet har vi utviklet 15 anbefalinger om hva aktørene i byene kan gjøre og hvordan de kan jobbe for å bidra til at sentrum blir et mer attraktivt sted å etablere seg for handel og service. Vi har også utviklet fire anbefalinger om hva stat og fylkeskommune kan bidra med. Videre har vi gitt anbefalinger om videre forskning og utredning.

### 6.1 Hva som kan bidra til å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service

#### 6.1.1 Ting tar tid - langvarig og langsiktig innsats må til

Det tar tid å bygge forståelse og samarbeidsarenaer, å skape tro og vilje til satsing og å gjennomføre tiltak og endringer. Det kan ta lang tid før man ser resultater av innsatsen, men man må fortsette å jobbe likevel. Alle aktørene, men spesielt kommunene, må være innstilt på langvarig og langsiktig jobbing for de lykkes med å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service.

#### 6.1.2 Tydelig politisk engasjement og lederskap er nødvendig

Tydelig politisk engasjement og lederskap er nødvendig for å gi gårdeiere og næringsdrivende den tryggheten som skal til for at de kan velge å investere i eiendomsutvikling og å etablere seg i sentrum. Dette forsterkes om kommunen selv investerer i sentrum og viser at de mener alvor med sin satsing. Denne tryggheten bygger på tillit til det politiske lederskapet, og den kan være skjør. Nært samarbeid, god kommunikasjon, tydelige signaler fra kommunen, samt oppfølging av egne planer og målsettinger, styrker tilliten, tryggheten og investeringsviljen.

#### 6.1.3 Kommunene må ta ansvar for prosess, fremdrift og kontinuitet

Det må i hovedsak være kommunen som tar initiativ til samarbeidsprosesser for sentrumsutvikling, som tar ansvar for å drive disse prosessene og for at det er

kontinuitet i arbeidet. Sentrum er et komplekst område, hvor en rekke til dels meget forskjellige aktører med ulike roller innvirker på utviklingen. Kommunenes administrasjon anses å ha best forutsetninger for å samle aktører og tråder, se sentrumsutviklingen i sammenheng resten av kommunen, og å kunne drive kontinuerlige prosesser gjennom mange år. Sentrumsutvikling anses i hovedsak å være kommuneplanleggerenes kunnskaps- og ansvarsområde, mens gårdeiere driver eiendomsutvikling og næringsdrivende driver butikk.

#### **6.1.4 Alle aktører må bidra – gratispassasjerene må ikke få ødelegge**

Alle aktørene må bidra og dra sammen om byen skal lykkes med sin sentrumsutvikling. Politikerne, kommunens administrasjon, gårdeierne og de som driver handel og service må alle utføre sine oppgaver på måter som bidrar til å styrke sentrums attraktivitet. Dette er en av de største utfordringene i dette arbeidet. Det vil alltid finnes gratispassasjerer som ikke er villige til å gjøre sin del, men disse må ikke få stoppe en positiv utvikling som mange ønsker. Det må jobbes kontinuerlig for å ansvarliggjøre flere aktører.

#### **6.1.5 Aktørene må ha god kunnskap om egne og andres områder**

God kunnskap ser ut til å være en forutsetning for å kunne lykkes med sentrumsutviklingen. Bred og god kunnskap om egne felt (eiendomsutvikling, handel, byutvikling) og andre aktørers felt gir muligheter for å se utfordringer og løsninger på tvers av aktørgrensene. Det gir bedre muligheter for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

#### **6.1.6 Samarbeid, samarbeidsarenaer og rolleavklaringer er viktig**

Godt samarbeid mellom samme typer aktører og mellom ulike typer aktører er avgjørende for å styre sentrumsutviklingen i retninger som bidrar til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Slikt samarbeid krever gode samarbeidsarenaer, helst formelle, hvor aktørene møtes jevnlig over lang tid. Dette gir rom for utvikling av forståelse av andre aktørers utfordringer og styrker, for å utvikle tillit og for å utvikle felles visjoner og gode løsninger. Det er viktig med tydelig avklaring om roller og ansvar, og det vil ofte være en kontinuerlig diskusjon om dette.

#### **6.1.7 Gårdeierstrukturen i de mest sentrale delene av sentrum må omorganiseres og restruktureres**

Den fragmenterte gårdeierstrukturen man finner i de fleste norske bysentre fremstår som en av de største utfordringene for byer som forsøker å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Dette er til hinder for å vinne kampen om leietakerne, ved at det gir utslag i problemer knyttet til: Effektiv eiendomsutvikling; fremskaffing av egnede lokaler; manglende mottaksapparat for (potensielle) leietakere; muligheter for styring mot ønsket profilering og strukturering av handelen, og; muligheter for å nå gjennom i dialog med kommunen. Det er spesielt det store innslaget av små gårdeiere, som ikke driver profesjonelt og som ikke er utviklingsorienterte, som trekkes frem som problematisk for sentrumsutviklingen.

Gårdeierne i de fire casebyene har vurdert og forsøkt ulike måter å organisere seg på som kan bidra til å overkomme de utfordringene en fragmentert gårdeierstruktur skaper: Bedre og mer forpliktende *samarbeid* (som i Drammen); etablering av *gårdeierselskap* (som i Hamar); at flere gårdeiere legger sine gårder inn i et *felles aksjeselskap* (som i Mosjøen), og; restrukturering mot *én eller få store eiere* gjennom oppkjøp og langsiktige leieavtaler (som i Asker). Disse løsningene har ulike styrker og svakheter, men det ser ut til at felles aksjeselskap og restrukturering mot færre og større eiere i størst grad kan bidra til å løse de utfordringene dagens fragmenterte gårdeierstruktur skaper.

Restrukturering og omorganisering av gårdeierstrukturen i de mest sentrale delene av sentrum fremstår som den viktigste anbefalingen, og den som er vanskeligst å følge opp. Dette må i første rekke sees som en anbefaling til gårdeierne i sentrum, og mulighetene for endring avhenger helt av hvordan de agerer. Andre instanser, som kommuner, fylkeskommuner og staten, kan likevel bidra til å sette fart på de nødvendige prosessene. De kan blant annet utvikle verktøy og veiledning som kan gjøre slike prosesser lettere og gi økt trygghet spesielt for små gårdeiere. Dette anbefales, noe vi kommer tilbake til i 6.2.2 og 6.2.3.

### **6.1.8 Ny bolig- og arbeidsplassutvikling må styres inn mot sentrum**

Jo flere mennesker som naturlig ferdes i sentrum, jo bedre er kundegrunnlaget for sentrum og jo mer attraktivt vil sentrum være som etableringsarena for handel og service. En sterk og klar anbefaling er derfor å styre ny byutvikling mot sentrum, både boliger, arbeidsplasser og andre aktiviteter som genererer mange mennesker i bygatene. Om kommunen fortsetter å lokalisere hovedtyngden av nye boliger og arbeidsplasser utenfor sentrum, vil det være svært vanskelig å vesentlig styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Dette er en av de viktigste utfordringene i dette arbeidet, som understreket både i casestudiene og spørreundersøkelsene.

### **6.1.9 Utbygging av eksterne handelsarealer må begrenses**

Konkurransen fra handel lokalisert utenfor sentrum svekker mulighetene for å styrke sentrums attraktivitet, og fremstår som en av de største utfordringene for byer som søker å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Dette er tydelig i casestudien, og det forsterkes av svarene i spørreundersøkelsene. Eksternt lokaliserte handleområder er viktige konkurrenter til sentrum, både når det gjelder kunder og leietakere. Flere steder gir slike utbygginger overetablering av arealer og reduserte leiepriser som bidrar til å svekke sentrumsaktørens økonomi. Gårdeierne er avhengig av god lønnsomhet og høye nok leieinntekter, fordi det er dyrere å drive eiendomsutvikling og utleie i sentrumsgårder enn i kjøpesentre. En sterk, klar og enkel anbefaling til byer som ønsker å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service er dermed å stoppe eller begrense ny etablering av handelsarealer utenfor sentrum.

### **6.1.10 Kvaliteten på det fysiske miljøet må være god**

God kvalitet på det fysiske miljøet i sentrum, inkludert god drift og vedlikehold, gjør sentrum til et attraktivt sted å være. God kvalitet på det fysiske miljøet er et viktig tema, som det ser ut til at byene løser det på gode måter i dag. Fortsatt arbeid med å ruste opp sentrum bidrar til å gjøre sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for

handel og service. Graving i gater må begrenses i omfang og tid, og det må varsles godt om slike arbeider.

### **6.1.11 Utvikle kompakte sentrum som er gode å gå i**

Kompakte sentrum, som har korte avstander og er gode å gå i, anses å være attraktivt for kunder, og dermed for leietakere. En anbefaling er å utvikle sentrum så kompakte som mulig. Lengre gangstrekk i utflytende bysentre kan kompenseres ved å redusere den psykologiske gangavstanden. Dette dreier seg om å skape gode opplevelser langs disse aksene, gjennom bygninger, aktiviteter eller beplantning. Biltrafikk og gateparkering bør begrenses i de mest sentrale sentrumsgatene.

### **6.1.12 Kjøpesenter i sentrum kan være en styrke**

Kjøpesentre i sentrum kan være en styrke dersom de er riktig lokalisert, dimensjonert og utformet. Det innebærer at de ligger tett på eksisterende handlegater, at de ikke gir overetablering av handelsarealer i sentrum og at senteret åpner seg mot sentrumsgaten slik at de bidrar til liv og aktivitet. Slike etableringer kan gi større variasjon i tilbud av lokaler til leietakere, og større tilbud av butikker til kunder. I så tilfelle kan de bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Dersom kjøpesentre i sentrum lokaliseres for langt fra eksisterende handlegater, har for store dimensjoner eller feil utforming (lukket), kan det gi negative effekter for gårdeiere og butikkdrivere i det eksisterende sentrum. Inntektsgrunlaget kan reduseres, og man kan komme oppleve at det tradisjonelle sentrum forvitrer og dør i stedet for å bli vitalisert.

### **6.1.13 Sørge for et bredt og variert tilbud av aktiviteter i sentrum**

Sentrums største fortrinn er et bredt og variert tilbud av kommersielle og ikke-kommersielle aktiviteter. Dette skapes ved at en rekke ulike aktører, som kommunene, sentrumsforeningene, organisasjoner, enkeltpersoner og andre, bruker sentrum som arena for sine aktiviteter. Flere boliger og arbeidsplasser i sentrum bidrar også til mer liv og aktivitet i sentrum. Det brede og varierte tilbudet av aktiviteter må opprettholdes og videreutvikles dersom sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service skal styrkes.

### **6.1.14 Tilgjengeligheten må være god med alle transportmidler**

God tilgjengelighet med alle transportmidler er avgjørende for at sentrum skal lykkes. Det gjør det enkelt for kunder og komme seg til sentrum, noe som er en forutsetning for at handel og service vil etablere seg her.

### **6.1.15 Riktig organisering, regulering og prising av parkeringen**

God tilgjengelighet til sentrum med bil er viktig, spesielt i de små og mellomstore byene. Casestudiene og spørreundersøkelsene viser at dette ikke er en stor eller viktig utfordring i norske byer, de ser ut til å ha funnet gode løsninger på dette. Mye og gratis gateparkering i sentrumsgatene anbefales ikke. Erfaringene fra undersøkelsene peker i stedet mot å finne former for organisering, regulering og prising av parkering som gir god parkeringstilgjengelighet for kunder samtidig som kjøring og parkering i de mest sentrale sentrumsgatene reduseres. Anbefalingene fra casebyene er at parkeringen legges under bakken, og at den reguleres og prises på måter som gir god

sirkulasjon og god utnytting av parkeringsplassene. Progressive takster ser ut til å være en foretrukket løsning.

## 6.2 Hvordan stat og fylkeskommuner kan bidra

Statens og fylkeskommunenes rolle i sentrumsutviklingen var i svært liten grad tema i intervjuene i casebyene. Dette skyldes nok i hovedsak at vi som intervjuet ikke spurte om det. I spørreundersøkelsene ba vi respondentene om å velge hvilke, av et sett med forhåndsdefinerte tiltak, de mente var det viktigste staten og fylkeskommunene kan bidra med i arbeidet med å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service.

Når det gjelder fylkeskommunene, var de tre alternativene som fikk høyest score fra kommunene: *i)* Opprette en tilskuddsordning som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service, *ii)* Styrke sin egen kompetanse på dette feltet, og *iii)* Lokalisere sin egen virksomhet til sentrumsområder. Sentrumsforeningen rangerte de tre følgende alternativene øverst: *i)* Gi tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel, *ii)* Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service, *iii)* Gi støtte til lokale pilotprosjekter. Totalt sett er det tilskuddsordningen som scorer høyest.

På spørsmål om hva staten kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service, rangerte både kommunene og sentrumsforeningene de tre følgende alternativene på topp: *i)* Etablere en norsk BID-ordning (Business Improvement District), *ii)* Større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel, og *iii)* Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service.

Med bakgrunn i dette, og i hva vi har identifisert som de viktigste utfordringene for å gjøre norske bysentre mer attraktive som etableringsarena for handel og service, diskuterer vi under hva fylkeskommuner og staten kan bidra med i dette arbeidet.

### 6.2.1 Klarere styringssignaler for sentrums-, areal- og handelsutvikling

Både kommuner, gårdeiere og sentrumsforeninger i casebyene gir uttrykk for at styring av byutviklingen inn mot sentrum, og å begrense eller stoppe utbygging av eksternt lokaliserte handelsarealer, er blant de viktigste tiltakene for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena. I spørreundersøkelsene rangerte både kommuner og sentrumsforeninger 'Konkurransen fra handel utenfor sentrum' som den viktigste utfordringen for sentrum. Kommunene mente at det viktigste kommunene kan gjøre for å styrke sentrums konkurranseevne er å styre ny byutvikling inn mot sentrum og å si nei til utbygging utenfor sentrum. På tross av dette, gir både kommuner og sentrumsforeninger uttrykk for (i spørreundersøkelsen) at de ikke ønsker klarere styring av lokalisering av handel fra stat eller fylkeskommune. Sentrumsforeningene mener likevel i spørreundersøkelsen at det er viktig at fylkeskommunen 'Gir tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel' (rangert som nummer tre). Både kommunene og sentrumsforeningene mener

det er viktig at staten 'Setter større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel' (rangert som nummer én av sentrumsforeningene og nummer to av kommunene, se tabell 14).

Vår vurdering er at stat og fylkeskommune bør vurdere å gi klarere signaler når det gjelder arealutvikling generelt og lokalisering av handel spesielt. Vi har identifisert disse som to av de viktigste utfordringene i arbeidet med å styrke sentrums attraktivitet. Vi har også sett i spørreundersøkelsen at de fleste kommunene har tillatt nybygging og/eller utvidelser av handelsarealer utenfor sentrum de siste årene. Dette kan tyde på at kommunene har problemer med å styre arealutviklingen (inkludert handel) i retninger som bidrar til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Dersom dette er en viktig målsetting, bør klarere styringssignaler på to av de viktigste forutsetningene for å få det til, vurderes. Stat og fylkeskommune bør også vurdere hvordan de kan sette større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel.

### **6.2.2 Utvikle verktøy for å lette omorganisering og restrukturering av gårdeierskap i de mest sentrale delene av sentrum**

I casestudien ble restrukturering og nye former for organisering av gårdeierskap identifisert som en av de viktigste utfordringene for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service. Dette ble også utpekt som en av de viktigste utfordringene i spørreundersøkelsene. En klar og tydelig anbefaling er å organisere og strukturere gårdeierskapet i de mest sentrale delene av sentrum i norske byer annerledes enn i dag. Dette er imidlertid helt opp til gårdeierne selv. Stat og fylkeskommune (og kanskje kommunene) *kan* likevel bidra, ved å støtte en slik utvikling gjennom veiledning og utvikling av verktøy av ulike slag.

I spørreundersøkelsen rangerte kommunene 'Å Etablere en norsk BID-ordning' som det viktigste tiltaket staten kan bidra med, mens sentrumsforeningene rangerte dette som nummer to. BID er en ordning hvor alle næringsdrivende i et område forplikter seg til å investere i felles tiltak for å forbedre og vitalisere området. Dette ble nevnt som lovende blant annet i Drammen og i Hamar. Norsk Sentrumsutvikling har nylig overlevert sitt forslag til en norsk BID-ordning til KMD. Utredningsarbeidet ble støttet økonomisk av departementet. KMD vil nå vurdere forslaget nærmere og ta stilling til om det er ønskelig å etablere en norsk BID-ordning. Casestudiene og spørreundersøkelsen viser at både kommuner og sentrumsforeninger er positive til innføring av BID i Norge.

I intervjuene i casebyene har vi sett at gårdeierne strever med hvordan de skal organisere seg kontraktsmessig når de skal gjennomføre eiendomsutvikling på tvers av eiendomsgrenser; slå samme lokaler; inngå langsiktige leiekontrakter; etablere gårdeierselskaper; slå sammen eiendommer i felles aksjeselskap, mv. Vi vil tro at de mindre gårdeierne (som ikke driver profesjonelt med eiendomsutvikling) opplever dette som enda vanskeligere og mer risikofyllt enn de større gårdeierne (som vi har snakket med). En anbefaling til staten og fylkeskommunene kan derfor være å undersøke grundigere hvilke juridiske, kontraktsmessige og andre problemstillinger som oppstår i slike situasjoner, og å utvikle standardkontrakter, veiledere og eventuelt tilby veiledning i slike prosesser. Det kan bidra til å sette fart i den nødvendige omorganiseringen og restruktureringen av gårdeierskapet i de mest sentrale delene av sentrum i norske bysentre. Ikke minst kan det bidra til at de mindre gårdeierne i større grad opplever trygghet nok til å (på ulikt vis) fusjonere sine eiendommer inn i de større gårdeierens porteføljer. Som er nettopp det aktørene i byene mener er viktig



for at sentrum skal kunne utvikles til et mer attraktivt sted å etablere seg for handel og service. Staten og fylkeskommunene bør også vurdere om de skal bidra med andre typer verktøy, som maler for utvikling av felles utviklingsplan, kartlegginger og lignende.

Det kan også vurderes sterkere og mer kontroversielle virkemidler, som ekspropriasjon i tilfeller der én gårdeier blokkerer viktige utbyggingsprosjekter på tvers av eiendomsgrenser i sentrumskvartaler, kommunale eiendomsoppkjøp og lignende. Gårdeierne i Drammen etterlyste lovhjemmel for urbant jordskifte til bruk i samarbeid om felles utvikling av eksisterende bykvartaler. Urbant jordskifte kan være en tilpasning av jordskifteloven, slik at den kan anvendes for å løse konflikter knyttet til verdi- og rettighetsfordeling på tvers av eiendomsgrenser ved utbyggingsprosjekter i bebygde områder. Dette er særlig aktuelt i forbindelse med komplekse situasjoner i byutvikling. Dette må være statens ansvar å utvikle.

Vår anbefaling er at stat og fylkeskommune undersøker hvilke behov og muligheter som finnes når det gjelder verktøy og virkemidler for å omorganisere og restrukturere gårdeierskapet i de mest sentrale delene av norske bysentre, og at de setter i gang et prosjekt for å utvikle slike verktøy og virkemidler.

### **6.2.3 Etablere tilskuddsordning for tiltak som kan lette omorganisering og restrukturering av gårdeierskap**

Ikke uventet ble alternativet 'Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service' rangert høyt av kommuner og sentrumsforeninger i vurderingen av hvilke tiltak stat og fylkeskommune kan bidra med (i spørreundersøkelsen). Selv om dette er forutsigbart, trenger det ikke å være et dårlig forslag.

I Hamar har kommunen over lengre tid støttet gårdeierne med midler for å leie inn konsulenthjelp for å finne ut av hvordan de kan organisere seg og samarbeide bedre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena. For gårdeiere i sentrum, ikke minst de små gårdeierne, kan det være krevende å sette av tid og penger til å finne ut av praktiske og formelle problemstillinger knyttet til ulike former for omorganisering og restrukturering av eie og forvaltning av bygningsmassen. Hvis de kunne søke midler for å leie inn ekstern hjelp for å finne ut av dette, kunne det bidratt til å sette fart i slike prosesser. Dette kunne være mulighetsstudier, juridisk bistand og kjøp av eksperthjelp på andre områder.

Kommunene bør være sentrale aktører i en slik tilskuddsordning. Dette kan sikres ved at midlene må søkes av kommunen i samarbeid med en eller flere gårdeiere. I casestudien så vi at det er kommunene som må dra prosessene for å skape samarbeid for utvikling av sentrum. En tilskuddsordning kunne fungert som et incitament for gårdeierne til å samarbeide med kommunen og andre gårdeiere om felles utvikling av lokaler, kvartaler og områder, etablering av gårdeierselskap, etablering av felles aksjeselskaper som inkluderer kvartaler eller områder, mv. Dette kunne bidratt til å sette fart i omorganisering og restrukturering av gårdeierstrukturen, ikke minst ved at det ga kommunene et nytt og nyttig verktøy i nødvendige samarbeidsprosesser. Tilskuddsordningen burde være rettet inn mot de mest sentrale delene av sentrum. Staten eller fylkeskommunene kunne administrert tilskuddsordningen.

Vår anbefaling er at staten vurderer å opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til restrukturering og omorganisering av gårdeierskapet i de mest sentrale delene av sentrum i byene, og at kommunen gis en sentral rolle i en slik ordning.

## **6.3 Anbefalinger om videre forskning og utredning**

Etter å ha gjennomført dette arbeidet, sitter vi igjen med mange spørsmål vi gjerne skulle arbeidet videre med. Under har vi kort beskrevet hvilke forsknings- og utredningsoppgaver vi anbefaler at departementet går videre med for å kaste enda bedre lys over problemstillingene diskutert i rapporten.

### **6.3.1 Intervjuundersøkelse blant handels- og servicebedrifter**

I dette arbeidet er det særlig én type aktører vi ikke har vært i kontakt med, men som vi mener kunne bidratt med interessant og relevant informasjon og kunnskap. Det gjelder handels- og servicebedriftene, og da særlig de store dragerne som mange mener må etablere seg i sentrum dersom sentrum skal vinne tilbake kunder og markedsandeler fra eksterne handlesteder (Varner-gruppen, HM, Vinmonopolet, mfl.). Det gjelder også den type virksomheter som ofte (men ikke alltid) velger å lokalisere seg i egne Big Boxes utenfor sentrum, som store sportsbutikker, hvitevarebutikker og lignende.

Vi ville intervjuet representanter fra denne typen virksomheter om hvorfor de ikke velger å etablere seg i sentrum og hva som skulle til for at de faktisk skulle gjøre det (og da gjerne i forbindelse med konkrete case). Dette kan sees som en videreføring av Midstkogs (2011) undersøkelse. Videre ville vi intervjuet dem om hvordan det fungerer i situasjoner der de faktisk har etablert seg i sentrumsområder i små og mellomstore norske byer.

En godt gjennomført undersøkelse som skissert over kunne gitt innsikt som hadde satt de ulike aktørene som jobber med å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service i langt bedre stand til å forstå hva som skal til for å oppnå dette. Dette gjelder de ulike lokale aktørene, men også stat og fylkeskommuner som skal støtte kommunene i arbeidet.

### **6.3.2 Undersøke hvordan små gårdeiere oppfatter situasjonen**

En annen gruppe vi ikke har vært i kontakt med i dette arbeidet, er de små gårdeierne. Både i casestudiene og i spørreundersøkelsene ble deres manglende engasjement, samarbeid, ressurser og utviklingsambisjoner pekt ut som problematisk. Vi har anbefalt at stat og fylkeskommune utvikler verktøy og tilskuddsordning for å sette fart i en utvikling der små gårdeiere legger sine eiendomsporteføljer inn under større gårdeiere. Men vi har ikke spurt de små gårdeierne om de er enige i de øvrige aktørenes virkelighetsforståelse. Ei heller hvorfor de agerer som de gjør, og hva som kan bidra til at de agerer annerledes og på måter som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service. Kartlegging av dette gjennom en intervjuundersøkelse kunne gitt nyttige innspill til arbeidet med å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena.

### **6.3.3 Undersøke hvilke verktøy og virkemidler det er behov for**

I 6.2.2 har vi anbefalt stat og fylkeskommune å undersøke hvilke problemstillinger som oppstår når gårdeiere forsøker å samarbeide eller organisere seg på måter som kan bidra til å styrke sentrum som etableringsarena for handel og service, og hvilke verktøy og andre virkemidler som kan bidra til å sette fart på en restrukturering og omorganisering av dagens gårdeierskap. I 6.2.3 har vi anbefalt de samme aktørene å vurdere innføring av en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til det samme. En

klar anbefaling for videre forskning og utredning er å starte arbeidet med å kartlegge behov og muligheter for utvikling av slike verktøy og en slik tilskuddsordning.

#### **6.3.4 Undersøke sammenhenger mellom gårdeierstruktur og sentrumsutvikling**

Dagens gårdeierstruktur er pekt ut som en viktig barriere mot utvikling av sentrum til en mer attraktiv etableringsarena for handel og service, både i casestudien og i spørreundersøkelsene. Det ville vært interessant å kartlegge gårdeierstrukturen i norske sentrum ved hjelp av registerdata for å få et enda tydeligere bilde av hvordan denne strukturen ser ut. Videre ville det vært interessant å undersøke om det er sammenheng mellom gårdeierstruktur og omsetningsutvikling i sentrum i byene.

#### **6.3.5 Hva kan vi lære av andre lands erfaringer med tiltak for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena?**

Den internasjonale forskningslitteraturen viser at problemstillinger knyttet til at sentrum taper markedsandeler til handelsområder utenfor sentrum ikke er et særnorsk fenomen. Også i land som Tyskland og Storbritannia oppleves dette som problematisk, og myndigheter på ulike nivåer er opptatt av å revitalisere sentrum (Korzer 2013, Portas 2011, Warnaby mfl. 2005). Problemstillinger og løsninger som er diskutert i denne rapporten diskuteres også i den internasjonale litteraturen (se for eksempel BCSC 2013, Healey 1994, Korzer 2013, Turok 1991, Portas 2011, Warnaby mfl. 2005). Blant annet Portas (2011) og BCSC (2013) trekker også opp andre typer løsninger knyttet til regulering av bruk av eiendom, dreininger i skattesystemet, mv. Vi har imidlertid ikke funnet norske eller utenlandske studier av byer og sentrum som har gjennomført tiltak for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service, og som vurderer hvor effektive slike tiltak er eller hva som er betingelser for at man skal lykkes. Med det sterke fokuset på denne problemstillingen fra nasjonale myndigheter og næringene selv i Storbritannia, går vi ut fra at det vil bli gjennomført tiltak der i løpet av de nærmeste årene. I fremtidige studier på dette feltet bør det gjennomføres grundige litteratursøk etter studier som undersøker om, hvordan og i hvilken grad ulike typer tiltak og virkemidler faktisk bidrar til at sentrums attraktivitet som etableringsarena styrkes. Det kan være nyttige innspill til diskusjoner og praksis i Norge.

## Referanser

- Asplan Viak AS (2013) Handel i og utenfor bysentrum. Asplan Viak, Sandvika.
- BCSC (2013) Beyond Retail. Redefining the shape and purpose of our town centres.
- Drammen kommune (2007) Kommuneplan for Drammen 2007 – 2018. Strategisk samfunnsdel.
- Gehl Architects (2013) Hamar byromsplan.
- Gehl, J. (2010) *Cities for People*. Island Press, Washington, DC.
- Hamar Gårdeierselskap AS (2013) Vedtekter for Hamar Gårdeierselskap AS. Datert 15.03.2013.
- Hamar kommune (2010) Samfunnsdel. Kommuneplan 2010 – 2022.
- Hamar kommune (2011) Arealplan. Kommuneplan 2011 – 2022. Bestemmelser og retningslinjer.
- Hamar kommune (2011a) Kommuneplanens arealplan 2011 – 2022. Planbeskrivelse og konsekvensutredning.
- Hamar kommune (2013) Kommunikasjonsstrategi med handlingsplan. Teknisk drift og anlegg, Versjon 25.02.2013.
- Hardin, G. (1968) The tragedy of the commons. *Science* 162:1243-48.
- Haugesund kommune (2013) Kommuneplan 2014 – 2030. Forslag til planprogram.
- Healey, P. (1994) Urban policy and property development: the institutional relations of real-estate development in an old industrial region. *Environment and Planning A*, 26:177-198
- Korzer, T. (2013) Learning from shopping centres: Perspectives for retail development in the centres of towns. *Architecture & Education Journal*, no. 8-9.
- Kristiansand kommune (2011) Styrke i muligheter. Kommuneplan 2011 – 2022.
- Midtskog, O. (2011) Hvorfor velges sentrum bort som etableringsarena?
- Miljøverndepartementet (1997) Handel, tilgjengelighet og bymiljø – fakta og innspill til en sentrumspolitikk. T-1193.
- Miljøverndepartementet (2000) Sentrumsutvikling. Råd og eksempler. T-1322.
- Miljøverndepartementet (2007) Byutviklingsprosessene i Drammen. Temanotat.
- Miljøverndepartementet (2007) Utvikling og drift av sentrum. Erfaringer og anbefalinger fra pilotarbeid. T-1463.
- Miljøverndepartementet (2008) Forskrift om rikspolitisk bestemmelse om kjøpesentre.
- Myklebust, G. (2013) Detaljhandelsanalyse for Larvik. 8 scenarier. Konsekvenser for handelen i sentrum.
- Ostrom, E. (1999) Coping with tragedies of the commons. *Annual Review of Political Science* 2:493-535

- Portas, M. (2011) The Portas Review. An independent review into the future of our high streets.
- Strand, A., Kvarud, T., Christiansen, P. og Engebretsen, Ø. (2014) Detaljvarehandel i 20 bykommuner. Analyse av utviklingen i bysentrum og kommunen totalt 2004-2012. TØI-rapport 1303/2014.
- Tennøy, A. (2012) Attraktive og klimavennlige mellomstore byer. CIENS-rapport 2-2012.
- Tennøy, A. (2014) Faglig bemerkning – Handelsanalyse for Larvik. TØI rapport 1302/2014
- Tennøy, A., Loftsgarden, T., Hanssen, J.U., Strand, A. (2010) Erfaringer med handelsanalyser i Framtidens byer. TØI rapport 1071/2010.
- Tennøy, A., Øksenholt, K.V., Aarhaug, J. (2013) Miljøeffekter av sentral knutepunktutvikling. TØI-rapport 1285/2013.
- Turok, I. (1991) Property-led urban regeneration: panacea or placebo? *Environment and Planning A*, 24:361-379
- Warnaby, G., Bennison, D og Davies, B.J. (2005) Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management. *Local Economy* 20 (2), 183-204.
- Ålesund kommune (2013) Planprogram. Kommuneplan, samfunnsdel og arealdel 2014-2026. Høringsutkast 29.10.2013.

# Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguiden ble brukt i alle intervjuene, men det varierer hvilke spørsmål som ble vektlagt mest.

1. Hva er din/deres rolle i arbeidet med å styrke sentrum og gjøre det attraktivt for handel og service å etablere seg her?
2. Er det viktig at sentrum styrkes? Eventuelt hvorfor?
3. Hva mener du er viktig for at sentrum skal kunne styrkes?
4. Hva slags type kunnskap har du om dette? Har du/dere noen forbilder når det gjelder sentrumsutvikling?
5. Hvordan er arbeidet med å styrke sentrum organisert her? Hvem er de viktigste aktørene? Hva gjøres – av hvem?
6. Hvem samarbeider med hvem? Hvordan fungerer dette?  
Spesielt opptatt av:
  - a) samarbeid mellom ulike private sentrumsaktører
  - b) samarbeid mellom de private sentrumsaktørene og kommunen
  - c) samarbeid innad i kommunen mellom ulike etater og ansvarsområder
7. Om samarbeidet:
  - Hvem samarbeider dere mest med?
  - Hvordan foregår dette samarbeidet?
  - Grad av forpliktelse: avtaler, kontrakter, penger
  - Hvordan fungerer det – hva er bra og ikke?
  - Hva kommer det ut av samarbeidet?
  - Hva gjør gårdeierne for å styrke sentrum som etableringsarena?
  - Tidsdimensjon, fremdrift, kontinuitet
8. Har dere gjort noe nytt og annerledes de siste årene? Hvordan har dette fungert?
9. Hvilke planer (av ulike slag) foreligger som vil påvirke sentrums posisjon? Har du tro på at det kan bidra til å styrke sentrum?
10. Hvilke typer virkemidler tas i bruk for å styrke sentrums posisjon? Hvordan fungerer det?
11. Hva skjer her i byen som fremmer – og som hemmer - at sentrum styrkes og lykkes?
12. Er det noe ved byen eller aktørene som gir spesielle utfordringer eller som gjør det lettere å lykkes her?
13. Har dere lyktes i arbeidet med å styrke sentrum?
14. Hva må gjøres annerledes om sentrum skal bli en mer attraktiv etableringsarena for handels- og servicebedrifter?
15. Hva kan andre byer og kommuner lære av dere?

## Vedlegg 2: De som ble intervjuet

Deltagerne i intervjuene er listet etter case, og deretter etter intervjuetidspunkt.

### Hamar

Navn	Arbeidssted/ rolle	Intervjuet
Meyer, Christel	Tidligere varaordfører	10.02.2014
Skjølaas, Per Steinar	Kommuneplanansvarlig, i Rådmannens stab	10.02.2014
Aas, Reidar	Sjef, Teknisk drift og anlegg	10.02.2014
Røed, Anne Bjørg <sup>10</sup>	Gravdahl Bokhandel, Sentrumsforeningen	20.02.2014
Wabakken, Tone B.	Hamar kommune, planavdelingen, areal	20.02.2014
Bakke, Trond <sup>11</sup>	Lien & Co, gårdeier	20.02.2014
Jacobsen, Erik <sup>12</sup>	Hamar Eiendomsforvaltning, gårdeier	20.02.2014
Sanderud, Tron	Utstillingsplassen Eiendom AS, gårdeier	20.02.2014
Nilsen, Trond A.	Hamar kommune, planavdelingen, samferdsel	20.02.2014
Nilssen, Kari	Hamar kommune, byplansjef	20.02.2014

### Asker

Navn	Arbeidssted/ rolle	Intervjuet
Tandberg, Espen	Tandberg Eiendom AS	26.02.2014
Midtbø, Tor Arne	Asker kommune, kommuneplansjef	26.02.2014
Bastrup, Morten	Asker kommune, spesialrådgiver næringsutvikling	26.02.2014
Kiilerich, Mette	Sektor Trekanten Drift AS	12.03.2014
Glosli, Vibeke	Asker Sentrum AS	12.03.2014

<sup>10</sup> Arbeider for å få til en reetablering og organisering av forretningsdriverne i Hamar sentrum.

<sup>11</sup> Leder i Hamar Gårdeierforeningen, daglig leder i Hamar Gårdeierselskap.

<sup>12</sup> Tidligere leder i Hamar gårdeierforening, styremedlem i Hamar Gårdeierselskap.

### **Drammen**

Navn	Arbeidssted/ rolle	Intervjuet
Svendsen, Asgeir K.	Ticon Eiendom AS	07.03.2014
Søgård, Tom	Byen Vår Drammen AS	07.03.2014
Wang, Lars	Insam	07.03.2014
Horvli, Bertil	Drammen kommune, byutviklingsdirektør	07.03.2014
Wold, Ketil	Sektor Eiendom AS	12.03.2014

### **Mosjøen**

Navn	Arbeidssted/ rolle	Intervjuet
Johansen, Wibeke	Vefsn kommune, arealplanlegger	17.03.2014
Garnes, John Peter	Vefsn kommune, plan- og utviklingssjef	17.03.2014
Nerdal, Jim	Mosjøen og Omegn Næringssselskap KF (MON KF)	17.03.2014
Hansen, Sten Magne	Gårdeierforeningen Mosjøen Sentrum	17.03.2014
Nilsen, Stig Roger <sup>13</sup>	Midtbyen Eiendom AS	17.03.2014

---

<sup>13</sup> Styremedlem i Gårdeierforeningen Mosjøen Sentrum



## Vedlegg 3: Spørreskjema

1 Hvor mange innbyggere er det i kommunen?	
Under 10 000	<input type="radio"/> 1
10 000 - 29 000	<input type="radio"/> 2
30 000 - 49 000	<input type="radio"/> 3
50 000 - 99 000	<input type="radio"/> 4
Over 100 000	<input type="radio"/> 5

2 Hvilken kommune arbeider du i?
Vi spør kun om kommune for å ikke sende unødvendige purringer. Det er frivillig å besvare dette spørsmålet. Alle koblinger mellom kommune og resterende svar vil bli slettet før analysene igangsettes.
Open

3 Hvordan har befolkningsutviklingen i kommunen vært de siste fem år?	
Sterkt økende	<input type="radio"/> 1
Økende	<input type="radio"/> 2
Forholdsvis stabil	<input type="radio"/> 3
Synkende	<input type="radio"/> 4
Sterkt synkende	<input type="radio"/> 5
Vet ikke	<input type="radio"/> 6

4 Hvilken rolle har sentrum (kommunesenteret) i senterstrukturen?	
Kommunesenteret er det største handelssenter i regionen	<input type="radio"/> 1
Kommunesenteret er det største handelssenter i kommunen, men ikke i regionen	<input type="radio"/> 2
Kommunesenteret er ikke det største handelssenter i kommunen	<input type="radio"/> 3
Vet ikke	<input type="radio"/> 4

konkurransen	5 Har handelen i sentrum konkurranse fra kjøpesentre eller handelsområder utenfor sentrum (i eller utenfor kommunen)?
Ja, i stor grad	<input type="radio"/> 1
Ja, til en viss grad	<input type="radio"/> 2
Nei	<input type="radio"/> 3
Vet ikke	<input type="radio"/> 4

<b>kjsenter_sentrum</b>	<b>6</b>	<b>Er det kjøpesenter i sentrum (i kommunesenteret)?</b>	
Ja, i sentrum	<input type="radio"/>	1	
Ja, i tilknytning til/i utkanten av sentrum	<input type="radio"/>	2	
Ja, begge deler	<input type="radio"/>	3	
Nei	<input type="radio"/>	4	
Vet ikke	<input type="radio"/>	5	

<b>kjsenter_posneg</b>	<b>7</b>	<b>Vil du si at kjøpesenter i sentrum er en fordel eller en ulempe for sentrumshandelen utenfor kjøpesenteret?</b>	
En stor fordel	<input type="radio"/>	1	
Til en viss grad en fordel	<input type="radio"/>	2	
Til en viss grad en ulempe	<input type="radio"/>	3	
En stor ulempe	<input type="radio"/>	4	
Vet ikke	<input type="radio"/>	5	

<b>handelsutv_sentrum</b>	<b>8</b>	<b>Hvordan vil du anslå at handelen har utviklet seg de siste fem årene?</b>						
		Vokser sterkt	Vokser	Stabil	Går ned	Går sterkt ned	Vet ikke/ ikke relevant	
		1	2	3	4	5	6	
I sentrum (ikke medregnet kjøpesenter i sentrum)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
I kjøpesenter i sentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
I sentrum totalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
I kjøpesentre og handelsområder utenfor sentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

<b>apningstid</b>	<b>9</b>	<b>Har butikkene i sentrum samordnet sine åpningstider?</b>	
Ja, i stor grad	<input type="radio"/>	1	
Ja, til en viss grad	<input type="radio"/>	2	
Nei	<input type="radio"/>	3	
Vet ikke	<input type="radio"/>	4	

<b>tilbud_ etterspørsel</b>	<b>10 Hvordan oppfatter du forholdet mellom tilbud og etterspørsel etter lokaler i sentrum?</b>	
	Sett kryss for det som passer best	
	Etterspørselen av lokaler i sentrum er større enn tilbudet (for lite lokaler)	<input type="radio"/> 1
	Det er balanse mellom tilbud og etterspørsel	<input type="radio"/> 2
	Tilbudet av lokaler er større enn etterspørselen (ledige lokaler)	<input type="radio"/> 3
	Tilbudet er stort nok, men lokalene er ikke av den typen som etterspørres	<input type="radio"/> 4
	Vet ikke	<input type="radio"/> 5

<b>parkering</b>	<b>11 Oppfatter du at parkeringsdekningen i sentrum er god nok for de handlende?</b>	
	Ja, og kommunens innbyggere er klar over dette	<input type="radio"/> 1
	Ja, men kommunens innbyggere er ikke klar over dette	<input type="radio"/> 2
	Nei	<input type="radio"/> 3
	Det er ulike oppfatninger om dette	<input type="radio"/> 4
	Vet ikke	<input type="radio"/> 5

<b>p_avgift</b>	<b>12 Etter din mening, hvordan påvirker avgiftsparkering i sentrum sentrumshandelen?</b>	
	Sett kryss for det som passer best	
	Vi har avgiftsparkering – det er positivt fordi det gir bedre tilgjengelighet til p-plasser for de som skal handle	<input type="radio"/> 1
	Vi har avgiftsparkering – det er negativt fordi det bidrar til at folk ikke handler i sentrum	<input type="radio"/> 2
	Vi har ikke avgiftsparkering – det er positivt for sentrumshandelen	<input type="radio"/> 3
	Vi har ikke avgiftsparkering –det er negativt fordi det fører til mye langtidsparkering for folk som ikke skal handle	<input type="radio"/> 4
	Vet ikke /annet	<input type="radio"/> 5

<b>tilgjengelighet</b>	<b>13 Oppfatter du at tilgjengeligheten til sentrum er god nok for de handlende?</b>	
	Du kan markere flere alternativer	
	Ja, med alle transportmidler	<input type="checkbox"/> 1
	Ja, med bil	<input type="checkbox"/> 2
	Ja, med kollektivtransport	<input type="checkbox"/> 3
	Ja, med sykkel	<input type="checkbox"/> 4
	Ja, til fots	<input type="checkbox"/> 5
	Nei	<input type="checkbox"/> 6
	Vet ikke	<input type="radio"/> 7

<b>utfordringer_ kommune</b>	<b>14 Hva er de største utfordringene for å sikre at sentrum i din kommune blir et mer attraktivt sted å etablere seg for handel- og servicebedrifter?</b>	
	Marker maks fem svaralternativer. Ved flere avkryssede alternativer kommer du ikke videre i skjemaet.	
Manglende politisk engasjement for å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen	<input type="checkbox"/>	1
Kommunen satser ikke på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen	<input type="checkbox"/>	2
Manglende kunnskap i kommunen om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	<input type="checkbox"/>	3
En fragmentert gårdeierstruktur	<input type="checkbox"/>	4
Lite profesjonelle, kunnskapsrike eller engasjerte gårdeiere	<input type="checkbox"/>	5
Det er vanskelig for bedrifter å finne egnede lokaler	<input type="checkbox"/>	6
Manglende innsats fra sentrumsforeningen	<input type="checkbox"/>	7
Manglende samarbeid mellom aktørene	<input type="checkbox"/>	8
Konkurransen fra kjøpesentre og andre handleområder utenfor sentrum	<input type="checkbox"/>	9
Sentrum er lite trivelig	<input type="checkbox"/>	10
Drift og vedlikehold i sentrum er for dårlig	<input type="checkbox"/>	11
Sentrum har et dårlig image blant leietakere og eiendomsutviklere	<input type="checkbox"/>	12
Boliger og arbeidsplasser ligger ikke i og ved sentrum	<input type="checkbox"/>	13
Parkeringsmulighetene i sentrum er for dårlige	<input type="checkbox"/>	14
Tilgjengelighet til sentrum er generelt for dårlig	<input type="checkbox"/>	15
Problemer knyttet til varelevering	<input type="checkbox"/>	16
Vet ikke	<input type="radio"/>	17

<b>andrefordringer_ K</b>	<b>15 Er det andre utfordringer som er minst like viktige i din kommune?</b>	
		Open

<b>politikere</b>	<b>16 Hvilke av beskrivelsene under vil du si passer best for politikere i din kommune?</b>	
Politikere har tatt klar ledelse, og jobbet hardt, lenge og målrettet for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum	<input type="radio"/>	1
Politikere jobber for å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen, men innsatsen er ikke spesielt imponerende	<input type="radio"/>	2
Politikere sier at de satser på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen, men gjør ikke det som er nødvendig	<input type="radio"/>	3
Politikere prioriterer ikke å bedre av rammebetingelsene for handelen i sentrum	<input type="radio"/>	4
Vet ikke/annet	<input type="radio"/>	5

kommune1		17 Hvor enig er du i disse påstandene?				
	Helt enig	Ganske enig	Ganske uenig	Helt uenig	Vet ikke/ annet/ikke relevant	
	1	2	3	4	5	
Kommunen har en uttalt og førende visjon for sentrumsutviklingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Kommunen har en egen sentrumsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Sentrumsutvikling er et viktig tema i kommuneplanen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Handel og service i sentrum er et viktig tema i kommuneplanen og/ eller sentrumsplanen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Kommunen har jobbet aktivt for å trekke sentrumsforeninger og gårdeiere med i en felles satsing for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Kommunen deltar i et formelt, økonomisk samarbeid med enten næringsforening, sentrumsforening og/eller gårdeiere om å utvikle sentrum til en attraktiv etableringsarena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Kommunens administrasjon har tilstrekkelig kunnskap når det gjelder hva som skal til for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Kommunen har ett konkret kontaktpunkt (et telefonnummer, en person, annet) som de som er involvert i sentrum og sentrumshandel kan kontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8

kommune2					
	Ja, i stor grad	Ja, til en viss grad	Nei	Vet ikke/ annet/ikke relevant	
	1	2	3	4	
Foregår ny boligbygging i hovedsak i og ved sentrum?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Foregår bygging av nye kontorarbeidsplasser o.l. i hovedsak i og ved sentrum?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Har kommunen de siste fem år gjort vesentlig opprustning i sentrum?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Har kommunen selv investert i kommunale bygg i sentrum de siste fem årene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Er bevaring og vern av bygninger til hinder for utvikling av sentrum som handleområde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Er historiske verdier i sentrum en styrke for sentrum som handleområde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Er god drift og vedlikehold av bysentrum et prioritert satsingsområde i kommunen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7

ny_utv_kjsenter	18	Har kommunen gitt tillatelse til nybygging eller utvidelser av kjøpesentre eller handelsområder utenfor sentrum de siste fem årene?		
		Ja, nybygging	<input type="radio"/>	1
		Ja, utvidelser	<input type="radio"/>	2
		Ja, begge deler	<input type="radio"/>	3
		Nei	<input type="radio"/>	4
		Vet ikke	<input type="radio"/>	5

K_viktig	19	Etter din mening, hva er det viktigste din kommunen kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service?		
		Marker maks fem svaralternativer. Ved flere avkryssede alternativer kommer du ikke videre i skjemaet.		
		Større politisk engasjement for å styrke rammebetingelsene for sentrumshandelen	<input type="checkbox"/>	1
		Tydligere kommunal satsing på å styrke rammebetingelsene for sentrumshandelen	<input type="checkbox"/>	2
		Skaffe seg større kunnskap om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	<input type="checkbox"/>	3
		Gjøre sentrum mer trivelig	<input type="checkbox"/>	4
		Forbedre drift og vedlikehold i sentrum	<input type="checkbox"/>	5
		Begrense konkurransen fra handel utenfor sentrum	<input type="checkbox"/>	6
		I større grad styre utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum	<input type="checkbox"/>	7
		I større grad si nei til utbygging utenfor sentrum	<input type="checkbox"/>	8
		Forbedre parkeringsmulighetene i sentrum	<input type="checkbox"/>	9
		Forbedre den generelle tilgjengeligheten til sentrum	<input type="checkbox"/>	10
		Finne løsninger på problemer knyttet til varelevering	<input type="checkbox"/>	11
		Vet ikke	<input type="radio"/>	12

K_innspill	20	Har du andre innspill til hva kommunen kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?		
		Da vil vi gjerne at du skriver det her.		
				Open

beskrivelse_gardei_ere	21	Hvilke av beskrivelsene under vil du si passer best for gårdeierne i sentrum i din kommune?		
		Gårdeierne har stort engasjement for å legge til rette for handel i sentrum	<input type="radio"/>	1
		Gårdeierne sier at de jobber for å styrke sentrumshandelen, men gjør ikke det som er nødvendig	<input type="radio"/>	2
		Gårdeierne er ikke spesielt engasjerte i utvikling av handel i sentrum	<input type="radio"/>	3
		Gårdeierne er et vesentlig hinder for å styrke sentrum som handleområde	<input type="radio"/>	4
		Gårdeierne er forskjellige – noen er engasjerte i å styrke sentrum som handleområde, mens andre ikke er det	<input type="radio"/>	5
		Vet ikke	<input type="radio"/>	6

<b>gardeierstruktur</b>	<b>22 Hvordan er gårdeierstrukturen i sentrum?</b>		
	Velg det alternativet som best beskriver kommunesenteret i din kommune.		
	Det er i hovedsak små eiendommer og mange gårdeiere	<input type="radio"/>	1
	Det er i hovedsak store eiendommer og få gårdeiere	<input type="radio"/>	2
	Det er en god blanding av store gårdeiere som eier mye og små eiere som eier enkelteiendommer eller deler av eiendommer	<input type="radio"/>	3
	Vet ikke/annet	<input type="radio"/>	4

<b>profesjonalitet</b>	<b>23 Opplever du at gårdeierne er profesjonelle aktører når det gjelder markedsføring, forvaltning og utleie av sine eiendommer til handel og service?</b>		
	Ja, de fleste er det	<input type="radio"/>	1
	Ja, noen er det	<input type="radio"/>	2
	Nei, i hovedsak ikke	<input type="radio"/>	3
	Vet ikke	<input type="radio"/>	4

<b>prof_str</b>	<b>24 Slik du oppfatter det, er gårdeiernes profesjonalitet knyttet til størrelsen på eiendomsporteføljen deres?</b>		
	Ja, de store gårdeierne er mer profesjonelle	<input type="radio"/>	1
	Ja, de små gårdeierne er mer profesjonelle	<input type="radio"/>	2
	Gårdeierne er profesjonelle, uavhengig av størrelse	<input type="radio"/>	3
	Nei, gårdeierne er generelt lite profesjonelle	<input type="radio"/>	4
	Vet ikke	<input type="radio"/>	5

<b>engasjement_lokal</b>	<b>25 Etter din mening, er gårdeiernes engasjement for å styrke handelen i sentrum avhengig av lokal tilknytning?</b>		
	Ja, de lokale gårdeierne er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen	<input type="radio"/>	1
	Ja, gårdeiere uten lokal tilknytning er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen	<input type="radio"/>	2
	Det er i hovedsak likt	<input type="radio"/>	3
	Nei, andre forhold har mer å si enn hvorvidt de er lokalt forankret	<input type="radio"/>	4
	Vet ikke/ ikke aktuelt	<input type="radio"/>	5

<b>kunnskap</b>	<b>26 Opplever du at gårdeierne er kunnskapsrike når det gjelder handelens struktur og behov?</b>		
	Ja, de fleste er det	<input type="radio"/>	1
	Ja, noen er det	<input type="radio"/>	2
	Nei, i hovedsak ikke	<input type="radio"/>	3
	Vet ikke	<input type="radio"/>	4

<b>organisert</b>	<b>27 Er gårdeierne organisert?</b>		
	Det finnes en gårdeierforening	<input type="radio"/>	1
	Det finnes ingen egen forening, men gårdeiere er med i sentrumsforening (eller lignende)	<input type="radio"/>	2
	Gårdeierne er ikke formelt organisert, men samarbeider godt	<input type="radio"/>	3
	Nei	<input type="radio"/>	4
	Vet ikke	<input type="radio"/>	5

<b>opplutning_G</b>	<b>28 Etter din oppfatning, hvordan er opplutningen om gårdeierforeningen?</b>		
	De fleste gårdeierne er medlemmer	<input type="radio"/>	1
	Mange gårdeiere er medlemmer	<input type="radio"/>	2
	Noen gårdeiere er medlemmer	<input type="radio"/>	3
	Kun få gårdeiere er medlemmer	<input type="radio"/>	4
	Vet ikke/ ikke relevant	<input type="radio"/>	5

<b>G_viktig</b>	<b>29 Hva mener du er det viktigste gårdeierne kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service?</b>		
	Marker maks fem svaralternativer. Ved flere avkryssede alternativer kommer du ikke videre i skjemaet.		
	Pusse opp og vedlikeholde gårdene sine bedre	<input type="checkbox"/>	1
	Tilby mer egnede lokaler til handel og service	<input type="checkbox"/>	2
	Skape kortere avstander mellom butikker i sentrum	<input type="checkbox"/>	3
	Sørge for åpne og aktive fasader	<input type="checkbox"/>	4
	Samarbeide bedre for å tiltrekke seg butikker som trekker mange kunder	<input type="checkbox"/>	5
	Forplikte leietakere til felles åpningstider, deltagelse i fellesskapet, mm. gjennom leiekontrakter	<input type="checkbox"/>	6
	Åpne opp for omsetningsbasert husleie eller lignende løsninger til butikker som bidrar til å skape liv i sentrum, men som ikke har omsetning til å betale ordinær leiepris	<input type="checkbox"/>	7
	Bidra til at butikkprofilen i nabolaget opprettholdes	<input type="checkbox"/>	8
	Sørge for aktivitet i lokaler som ikke er ordinært utleid	<input type="checkbox"/>	9
	Sette seg bedre inn i leietakernes ønsker og behov	<input type="checkbox"/>	10
	Opptre mer profesjonelt som utleiere	<input type="checkbox"/>	11
	Samarbeide for å lage en oversikt over lokaler og leiemuligheter i sentrum	<input type="checkbox"/>	12
	Bidra til gode logistikk- og vareleveringsløsninger	<input type="checkbox"/>	13
	Vet ikke	<input type="radio"/>	14

<b>G_innspill</b>	<b>30 Har du andre innspill til hva gårdeierne kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?</b>	
	Da vil vi gjerne at du skriver det her.	
		Open



aktiv_sf	31 Finnes det en aktiv sentrumsforening?		
	Ja, i form av en sentrumsforening	<input type="radio"/>	1
	Ja, men i andre samarbeidsformer (f.eks. næringslivsforening)	<input type="radio"/>	2
	Både sentrumsforening og næringsforening	<input type="radio"/>	3
	Nei	<input type="radio"/>	4
	Vet ikke	<input type="radio"/>	5

styrkesentrum_hvordan	32 Hva gjør sentrumsforeningen for å styrke sentrumshandelen?		
	Felles markedsføring	<input type="checkbox"/>	1
	Arrangementer	<input type="checkbox"/>	2
	Handelsdager	<input type="checkbox"/>	3
	Organiserer felles åpningstider	<input type="checkbox"/>	4
	Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.	<input type="checkbox"/>	5
	Annet		Open
	Vet ikke/ikke aktuelt	<input type="radio"/>	6

SF_styrkesentrum	33 Opplever du at sentrumsforeningen bidrar vesentlig til å styrke sentrumshandelen?		
	Ja, i stor grad	<input type="radio"/>	1
	Ja, i noen grad	<input type="radio"/>	2
	Nei, ikke vesentlig	<input type="radio"/>	3
	Nei, ikke i det hele tatt	<input type="radio"/>	4
	Vet ikke/ikke aktuelt	<input type="radio"/>	5

ikkestyrkesentrum_hvorfor	34 Slik du forstår det, hva er sentrumsforeningens største utfordringer mtp. å styrke sentrums attraktivitet som handleområde?		
	De har ikke nok arbeidskapasitet	<input type="checkbox"/>	1
	De har ikke den rette kompetansen	<input type="checkbox"/>	2
	Økonomien er for dårlig	<input type="checkbox"/>	3
	De er ikke så engasjerte	<input type="checkbox"/>	4
	De har ingen spesielle utfordringer	<input type="checkbox"/>	5
	Annet		Open
	Vet ikke/ikke aktuelt	<input type="radio"/>	6

opplutning_SF	35	Etter din oppfatning, hvordan er opplutningen om sentrumsforeningen?		
God		<input type="radio"/>	1	
Middels		<input type="radio"/>	2	
Dårlig		<input type="radio"/>	3	
Vet ikke/ikke aktuelt		<input type="radio"/>	4	

SF_viktig	36	Hva mener du er det viktigste sentrumsforeningen kan gjøre mer eller bedre for å styrke sentrums attraktivitet som handleområde?		
Marker maks tre alternativer. Ved flere avkryssede alternativer kommer du ikke videre i skjemaet.				
Felles markedsføring		<input type="checkbox"/>	1	
Arrangementer		<input type="checkbox"/>	2	
Handelsdager		<input type="checkbox"/>	3	
Organisere felles åpningstider		<input type="checkbox"/>	4	
Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.		<input type="checkbox"/>	5	
Jobbe for bedre politisk forståelse for sentrumshandelens behov		<input type="checkbox"/>	6	
Annet				Open
Vet ikke		<input type="radio"/>	7	

SF_innspill	37	Hvis du har andre innspill til hva sentrumsforeningen kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?		
Da vil vi gjerne at du skriver det her.				
				Open

samarbeid1					
	Ja, formelt	Ja, uformelt	Nei	Vet ikke/ ikke relevant	
	1	2	3	4	
Er det samarbeid mellom kommunen og sentrumsforeningen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Er det samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Er det samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Samarbeider kommunens etater godt med hverandre for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

samarbeid2	Ja, i stor grad	Ja, til en viss grad	Nei	Vet ikke	
	1	2	3	4	
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunen og sentrumsforeningen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunens etater om sentrum og sentrumsutvikling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Er det, slik du ser det, behov for ordninger/avtaleverk som kan gi mer forpliktende samarbeid mellom de ulike aktørene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Spørsmål 38 ble stilt til både sentrumsforening og kommune. Ordsettingen var ulik for de to gruppene. Et svaralternativ var ulikt. Begge spørsmålene og svaralternativene er gjengitt under.

samarbeid_K	38 Hvem i kommunen samarbeider mest med sentrumsforeningen (eller de som driver handel og service i sentrum dersom det ikke finnes en sentrumsforening eller lignende)?	
	Velg maks to alternativer.	
Plan og bygg	<input type="checkbox"/>	1
Næring	<input type="checkbox"/>	2
Teknisk	<input type="checkbox"/>	3
Park og idrett	<input type="checkbox"/>	4
Kommunen samarbeider lite med de private aktørene	<input type="checkbox"/>	5
Annet		Open
Vet ikke	<input type="radio"/>	6

samarbeid_SF	38 Hvem i kommunens administrasjon samarbeider dere mest med?	
	Velg maks to alternativer.	
Plan og bygg	<input type="checkbox"/>	1
Næring	<input type="checkbox"/>	2
Teknisk	<input type="checkbox"/>	3
Park og idrett	<input type="checkbox"/>	4
Vi samarbeider lite med kommunen	<input type="checkbox"/>	5
Annet		Open
Vet ikke	<input type="radio"/>	6

medvirkning	39	Blir næringslivet (sentrumsforeninger, gårdeiere, butikkdrivere, mm.) trukket med i kommunale prosesser og tatt hensyn til når det gjelder utvikling som påvirker rammebetingelsene for handel og service i sentrum?
Ja, de blir trukket med og tatt hensyn til	<input type="radio"/>	1
Ja, de blir trukket med men i mindre grad tatt hensyn til	<input type="radio"/>	2
De blir ikke trukket med, men blir likevel tatt hensyn til	<input type="radio"/>	3
Nei, de blir hverken trukket med eller tatt hensyn til	<input type="radio"/>	4
Vet ikke	<input type="radio"/>	5

stat_bidrag	40	Hva mener du staten kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service? Marker de fire alternativene du mener kan bidra mest i din kommune.
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	<input type="checkbox"/>	1
Utvikle og formidle gode verktøy, metoder og eksempler	<input type="checkbox"/>	2
Gi støtte til pilotprosjekter	<input type="checkbox"/>	3
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	<input type="checkbox"/>	4
Større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	<input type="checkbox"/>	5
Sterkere styring av lokalisering av handel	<input type="checkbox"/>	6
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	<input type="checkbox"/>	7
Etablere en norsk BID-ordning (Business Improvement District) - et næringsinitiert og næringsstyrt verktøy for å vitalisere bysentrum, der næringsdrivende innenfor et avgrenset område gjennom avstemming forplikter seg til sammen å investere i tiltak som styrker områdets konkurranseevne.	<input type="checkbox"/>	8
Annet		Open
Vet ikke	<input type="radio"/>	9

fk_bidrag	41	Hva mener du fylkeskommunen kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service? Marker de fire alternativene du mener kan bidra mest i din kommune.
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	<input type="checkbox"/>	1
Veiledning overfor kommunene	<input type="checkbox"/>	2
Styrke sin egen kompetanse på dette feltet	<input type="checkbox"/>	3
Gi støtte til lokale pilotprosjekter	<input type="checkbox"/>	4
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	<input type="checkbox"/>	5
Sterkere regional styring av lokalisering av handel	<input type="checkbox"/>	6
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	<input type="checkbox"/>	7
Gi tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	<input type="checkbox"/>	8
Annet		Open
Vet ikke	<input type="radio"/>	9

fritekst	42	Er det noe annet du vil formidle om hvordan sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service kan styrkes?
		Open

## Vedlegg 4: Frekvensfordelinger, kommuner

### BAKGRUNNSSPØRSMÅL

Hvordan har befolkningsutviklingen i kommunen vært de siste fem år?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sterkt økende	9	27.3	27.3	27.3
Økende	22	66.7	66.7	93.9
Forholdsvis stabil	2	6.1	6.1	100.0
Synkende	0	0		
Sterkt synkende	0	0		
Vet ikke	0	0		
Total	33	100.0	100.0	

### HANDELEN I SENTRUM I DAG

Hvilken rolle har sentrum (kommunesenteret) i senterstrukturen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kommunesenteret er det største handelssenter i regionen	19	57.6	57.6	57.6
Kommunesenteret er det største handelssenter i kommunen, men ikke i regionen	8	24.2	24.2	81.8
Kommunesenteret er ikke det største handelssenter i kommunen	5	15.2	15.2	97.0
Vet ikke	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Har handelen i sentrum konkurranse fra kjøpesentre eller handelsområder utenfor sentrum (i eller utenfor kommunen)?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i stor grad	20	60.6	60.6	60.6
	Ja, til en viss grad	10	30.3	30.3	90.9
	Nei	3	9.1	9.1	100.0
	Vet ikke	0	0		
	Total	33	100.0	100.0	

**Er det kjøpesenter i sentrum (i kommunesenteret)?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i sentrum	15	45.5	45.5	45.5
	Ja, i tilknytning til/i utkanten av sentrum	5	15.2	15.2	60.6
	Ja, begge deler	9	27.3	27.3	87.9
	Nei	4	12.1	12.1	100.0
	Vet ikke	0	0		
	Total	33	100.0	100.0	

**Vil du si at kjøpesenter i sentrum er en fordel eller en ulempe for sentrumshandelen utenfor kjøpesenteret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En stor fordel	8	24.2	27.6	27.6
	Til en viss grad en fordel	13	39.4	44.8	72.4
	Til en viss grad en ulempe	7	21.2	24.1	96.6
	En stor ulempe	1	3.0	3.4	100.0
	Vet ikke	0	0		
	Total	29	87.9	100.0	
Missing	System	4	12.1		
Total		33	100.0		

**HVORDAN VIL DU ANSLÅ AT HANDELEN HAR UTVIKLET SEG DE SISTE FEM ÅRENE?**

\*I sentrum (ikke medregnet kjøpesenter i sentrum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vokser sterkt	0	0		
	Vokser	5	15.2	15.2	15.2
	Stabil	11	33.3	33.3	48.5
	Går ned	14	42.4	42.4	90.9
	Går sterkt ned	2	6.1	6.1	97.0
	Vet ikke/ ikke relevant	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

\*I kjøpesenter i sentrum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vokser sterkt	0	0		
	Vokser	13	39.4	39.4	39.4
	Stabil	6	18.2	18.2	57.6
	Går ned	5	15.2	15.2	72.7
	Går sterkt ned	1	3.0	3.0	75.8
	Vet ikke/ ikke relevant	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

\*I sentrum totalt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vokser sterkt	0	0		
	Vokser	9	27.3	27.3	27.3
	Stabil	13	39.4	39.4	66.7
	Går ned	10	30.3	30.3	97.0
	Går sterkt ned	0	0		
	Vet ikke/ ikke relevant	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

\*I kjøpesentre og handelsområder utenfor sentrum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vokser sterkt	2	6.1	6.1	6.1
Vokser	17	51.5	51.5	57.6
Stabil	6	18.2	18.2	75.8
Går ned	3	9.1	9.1	84.8
Går sterkt ned	0	0		
Vet ikke/ ikke relevant	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Har butikkene i sentrum samordnet sine åpningstider?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	5	15.2	15.2	15.2
Ja, til en viss grad	19	57.6	57.6	72.7
Nei	8	24.2	24.2	97.0
Vet ikke	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Hvordan oppfatter du forholdet mellom tilbud og etterspørsel etter lokaler i sentrum?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Etterspørselen av lokaler i sentrum er større enn tilbudet (for lite lokaler)	1	3.0	3.0	3.0
Det er balanse mellom tilbud og etterspørsel	3	9.1	9.1	12.1
Tilbudet av lokaler er større enn etterspørselen (ledige lokaler)	20	60.6	60.6	72.7
Tilbudet er stort nok, men lokalene er ikke av den typen som etterspørres	9	27.3	27.3	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	33	100.0	100.0	



**Oppfatter du at parkeringsdekningen i sentrum er god nok for de handlende?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, og kommunens innbyggere er klar over dette	9	27.3	27.3	27.3
Ja, men kommunens innbyggere er ikke klar over dette	12	36.4	36.4	63.6
Nei	1	3.0	3.0	66.7
Det er ulike oppfatninger om dette	11	33.3	33.3	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	33	100.0	100.0	

**Etter din mening, hvordan påvirker avgiftsparkering i sentrum sentrumshandelen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vi har avgiftsparkering – det er positivt fordi det gir bedre tilgjengelighet til p-plasser for de som skal handle	18	54.5	54.5	54.5
Vi har avgiftsparkering – det er negativt fordi det bidrar til at folk ikke handler i sentrum	4	12.1	12.1	66.7
Vi har ikke avgiftsparkering – det er positivt for sentrumshandelen	7	21.2	21.2	87.9
Vi har ikke avgiftsparkering – det er negativt fordi det fører til mye langtidsparkering for folk som ikke skal handle	2	6.1	6.1	93.9
Vet ikke /annet	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Oppfatter du at tilgjengeligheten til sentrum er god nok for de handlende?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, med alle transportmidler	24	72.7	100.0	100.0
Valid Ja, med bil	8	24.2	100.0	100.0
Valid Ja, med kollektivtransport	4	12.1	100.0	100.0
Valid Ja, med sykkel	4	12.1	100.0	100.0
Valid Ja, til fots	6	18.2	100.0	100.0
Valid Nei	1	3.0	100.0	100.0
Valid Vet ikke	1	3.0	100.0	100.0

**Hva er de største utfordringene for å sikre at sentrum i din kommune blir et mer attraktivt sted å etablere seg for handel- og servicebedrifter?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manglende politisk engasjement for å bedre rammebetingelsen for sentrumshandelen	8	24.2	100.0	100.0
Kommunen satser ikke på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen	0	0		
Manglende kunnskap i kommunen om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	8	24.2	100.0	100.0
En fragmentert gårdeierstruktur	23	69.7	100.0	100.0
Lite profesjonelle, kunnskapsrike eller engasjerte gårdeiere	9	27.3	100.0	100.0
Det er vanskelig for bedrifter å finne egnede lokaler	10	30.3	100.0	100.0
Manglende innsats fra sentrumsforeningen	3	9.1	100.0	100.0
Manglende samarbeid mellom aktørene	16	48.5	100.0	100.0
Konkurranse fra kjøpesentre og andre handleområder utenfor sentrum	23	69.7	100.0	100.0
Sentrum er lite trivelig	3	9.1	100.0	100.0
Drift og vedlikehold i sentrum er for dårlig	4	12.1	100.0	100.0
Sentrum har et dårlig image blant leietakere og eiendomsutviklere	7	21.2	100.0	100.0
Boliger og arbeidsplasser ligger ikke i og ved sentrum	9	27.3	100.0	100.0
Parkeringsmulighetene i sentrum er for dårlige	2	6.1	100.0	100.0
Tilgjengelighet til sentrum er generelt for dårlig	1	3.0	100.0	100.0
Problemer knyttet til varelevering	2	6.1	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

**Er det andre utfordringer som er minst like viktige i din kommune?**

- Globale endringer i handelsvaner - internett konkurrerer med både sentrum og kjøpesentre
- Fragmentert gårdeierstruktur og lite profesjonelle gårdeiere er det absolutt mest viktige poenget! Skal de kunne hevde seg i konkurransen, må de være like profesjonelle som de de konkurrerer med
- Vi har en god balanse mellom "innendørs og utendørs" handel idag. 50% av butikkene/omsetningen inne på kjøpesenteret, 50 % av butikker/omsetning i gatestrukturen. Denne balansen må opprettholdes. |Likeledes er balansen mellom de ulike tettstedene/sentrene i kommunen. Vi trenger også et desentralisert tjenestetilbud/nærsentre i gangavstand til boligområdene. |I kommuneplanen har vi derfor et særlig fokus på senterstruktur og tettstedsutvikling.
- Lite investeringslyst
- Manglende statlig styring
- Tendensen synes å være at kontorer i større grad lokaliseres utenfor sentrum. Dette vil i neste rekke ha innvirkning på vekst/reduksjon i handel. Sentrum utsettes for en kraftig hyblifisering, i særlig grad gjelder dette eksisterende kontorlokaler som hevdes mindre egnet for kontor grunnet dagens krav til ventilasjon/takhøyde.
- Vi ser en fragmenterende utvikling innen handelen. Nisjebutikker blir ofte igjen i mindre billigere lokaler i sentrumsgårdene. Kjeder o.l. skal kun etablere seg i sentrene. Dette medfører vekst i sentrene som i et større perspektiv er midt i sentrum, men ikke i den historiske handlegaten (storgata/gågata). De eldre små lokalene har gårdeiere som holder på den tradisjonelle går inndelingen og får av den grunn dårligere lokaler. Det er lite kapital til å

løfte (rehabiliter) eldre bygg. Stor etablering av spisesteder i eldre forretningslokaler. Ser allerede at det er lite bærekraft i denne type etableringer.

- Kommunestruktur med fem tidligere kommuner gir mange mindre tettsteder og "kamp" om utvikling av disse. Gir en noe svakere by enn hva som hadde vært naturlig med en tydeligere senterstruktur.
- Kommunen grenser opp mot regionsenter i nord, har videre et kommunesenter og 2 sterke kommunedelsenter. Bli vanskelig å styrke kommunesenteret ettersom samfunnsutviklingen er desentralisert.
- Amfi bygger nå ut sitt eksisterende kjøpesenter i sentrum med 200% (30 nye butikker) som åpner til julehandelen 2014. Dette skaper litt usikkerhet for den resterende handelen i sentrum. Vi tror at det kan bli et par vanskelige år for den resterende sentrumshandelen, men på sikt vi det være en styrke for alle. Tilbudet blir bedre og handelslekkasjen til [nærliggende byer] tror vi vil avta.
- Fortetting, ivaretagelse av utearealer, parker, solforhold, byggehøyder.
- Lite urban tankegang, lite forståelse for handelens betydning for å skape et levende bysentrum, lite politisk fokus på sentrums betydning som møteplass. Bilbasert "hyttekultur", kjekt og lett vint kunne kjøre innom butikkene på vei til hytta uten å måtte inn i sentrum. Lite politisk fokus (i alle fall i handling) på å arealplanlegging som virkemiddel for å redusere det totale transportbehovet. Nasjonale og internasjonale mål om dette gjelder liksom ikke oss.
- Lite oppdatert vegsystem.

## KOMMUNEN

Hvilke av beskrivelsene under vil du si passer best for politikerne i din kommune?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Politikerne har tatt klar ledelse, og jobbet hardt, lenge og målrettet for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum	5	15.2	15.2	15.2
Politikerne jobber for å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen, men innsatsen er ikke spesielt imponerende	8	24.2	24.2	39.4
Politikerne sier at de satser på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen, men gjør ikke det som er nødvendig	11	33.3	33.3	72.7
Politikerne prioriterer ikke å bedre av rammebetingelsene for handelen i sentrum	6	18.2	18.2	90.9
Vet ikke/annet	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Hvor enig er du i disse påstandene?**

	Helt enig		Ganske enig		Ganske uenig		Helt uenig		Vet ikke/ annet/ ikke relevant	
		%		%		%		%		%
Kommunen har en uttalt og førende visjon for sentrumsutviklingen	9	27.3	17	51.5	6	18.2	1	3.0	0	0
Kommunen har en egen sentrumsplan	17	51.5	9	27.3	4	12.1	2	6.1	1	3.0
Sentrumsutvikling er et viktig tema i kommuneplanen	17	51.5	13	39.4	2	6.1	0	0	1	3.0
Handel og service i sentrum er et viktig tema i kommuneplanen og/ eller sentrumsplanen	16	48.5	15	45.5	1	3.0	0	0	1	3.0
Kommunen har jobbet aktivt for å trekke sentrumsforeninger og gårdeiere med i en felles satsing for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	11	33.3	9	27.3	10	30.3	3	9.1	0	0
Kommunen deltar i et formelt, økonomisk samarbeid med enten næringsforening, sentrumsforening og/eller gårdeiere om å utvikle sentrum til en attraktiv etableringsarena	10	30.3	9	27.3	10	30.3	2	6.1	2	6.1
Kommunens administrasjon har tilstrekkelig kunnskap når det gjelder hva som skal til for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	7	21.2	14	42.4	12	36.4	0	0	0	0
Kommunen har ett konkret kontaktpunkt (et telefonnummer, en person, annet) som de som er involvert i sentrum og sentrumshandel kan kontakte	8	24.2	6	18.2	10	30.3	8	24.2	1	3.0

**Foregår ny boligbygging i hovedsak i og ved sentrum?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i stor grad	9	27.3	27.3	27.3
	Ja, til en viss grad	21	63.6	63.6	90.9
	Nei	3	9.1	9.1	100.0
	Vet ikke/ annet/ ikke relevant	0	0		
	Total	33	100.0	100.0	

**Foregår bygging av nye kontorarbeidsplasser o.l. i hovedsak i og ved sentrum?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i stor grad	5	15.2	15.2	15.2
	Ja, til en viss grad	21	63.6	63.6	78.8
	Nei	5	15.2	15.2	93.9
	Vet ikke/ annet/ikke relevant	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Har kommunen de siste fem år gjort vesentlig opprustning i sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	7	21.2	21.2	21.2
Ja, til en viss grad	14	42.4	42.4	63.6
Nei	12	36.4	36.4	100.0
Vet ikke/ annet/ikke relevant	0	0		
Total	33	100.0	100.0	

**Har kommunen selv investert i kommunale bygg i sentrum de siste fem årene?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	8	24.2	24.2	24.2
Ja, til en viss grad	14	42.4	42.4	66.7
Nei	11	33.3	33.3	100.0
Vet ikke/ annet/ikke relevant	0	0		
Total	33	100.0	100.0	

**Er bevaring og vern av bygninger til hinder for utvikling av sentrum som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	1	3.0	3.0	3.0
Ja, til en viss grad	10	30.3	30.3	33.3
Nei	21	63.6	63.6	97.0
Vet ikke/ annet/ikke relevant	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Er historiske verdier i sentrum en styrke for sentrum som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	11	33.3	33.3	33.3
Ja, til en viss grad	19	57.6	57.6	90.9
Nei	1	3.0	3.0	93.9
Vet ikke/ annet/ikke relevant	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Er god drift og vedlikehold av bysentrum et prioritert satsingsområde i kommunen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	6	18.2	18.2	18.2
Ja, til en viss grad	21	63.6	63.6	81.8
Nei	5	15.2	15.2	97.0
Vet ikke/ annet/ikke relevant	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Har kommunen gitt tillatelse til nybygging eller utvidelser av kjøpesentre eller handelsoverråder utenfor sentrum de siste fem årene?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, nybygging	3	9.1	9.1	9.1
Ja, utvidelser	12	36.4	36.4	45.5
Ja, begge deler	9	27.3	27.3	72.7
Nei	8	24.2	24.2	97.0
Vet ikke	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**etter din mening, hva er det viktigste din kommunen kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Større politisk engasjement for å styrke rammebetingelsene	16	48.5	100.0	100.0
Tydligere kommunal satsing på å styrke rammebetingelsene for sentrumshandelen	14	42.4	100.0	100.0
Skaffe seg større kunnskap om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	15	45.5	100.0	100.0
Gjøre sentrum mer trivelig	16	48.5	100.0	100.0
Forbedre drift og vedlikehold i sentrum	9	27.3	100.0	100.0
Begrense konkurransen fra handel utenfor sentrum	14	42.4	100.0	100.0
I større grad styre utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum	25	75.8	100.0	100.0
I større grad si nei til utbygging utenfor sentrum	17	51.5	100.0	100.0
Forbedre parkeringsmulighetene i sentrum	6	18.2	100.0	100.0
Forbedre den generelle tilgjengeligheten til sentrum	8	24.2	100.0	100.0
Finne løsninger på problemer knyttet til varelevering	1	3.0	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

**Har du andre innspill til hva kommunen kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?**

- Framsnakke sentrum som noe mer enn handel. Samarbeide med grunneiere/ gårdeiere for å se muligheter, spesielt knyttet til verneverdige hus (bryggene). Bidra ved arrangementer. Øke bevisstheten generelt i befolkningen om at [sentrumet vårt] er sentrum for en hel region. Skape gode nye forbindelser for myke trafikanter og gjøre byen menneskevennlig og tilgjengelig for alle.
- \*Spørsmål øverst her så håpløst ledende svaralternativer at jeg ikke vil svare på det. Politikere jobber hardt, målrettet og lenge om en rekke politikkområder, og ofte slik at de møter seg selv i døra. Her må dere analysere med varsomhet!
- Samarbeide tett med handelsstandsorganisasjonen. Samordne handelsaktiviteter, kulturaktiviteter, kommunale arrangementer. Næringslivet, frivilligheten og kommunen må dra lasset sammen, sikre et levende, aktivt sentrum.
- Mulighet til å innføre parkeringsgebyrer på kjøpesentere utenfor sentrum;1
- Be staten gi nasjonale føringer. Upopulære tiltak kan letere gjøres av staten enn av kommunen.
- Kommunen arbeider med en sentrumsplan slik at planpåstandene ikke blir for eksakte. Sentrumshandelen er et stort tema i planutforming og vekker stor diskusjon. Tidligere planer har dreid seg om vern og infrastruktur.
- Delta i gårdeierselskap som gis ansvar for utvikling og drift for et større sentrumsområde, hvor en også har myndighet til relokaliseringer
- Bidra til bedre samhandling
- I større grad involvere og utnytte sentrum i forbindelse med kultur- og idrettsarrangementer andre steder i kommunen. Lage positive "happenings" i forbindelse med andre ting som skjer.
- Vi er igang kommuneplanrevisjon som skal danne grunnlag for en byplan. Det er ansatt byplanjef som skal bedre kontakten med handelen.

**GÅRDEIERNE**

**Hvilke av beskrivelsene under vil du si passer best for gårdeierne i sentrum i din kommune?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gårdeierne har stort engasjement for å legge til rette for handel i sentrum	6	18.2	18.2	18.2
Gårdeierne sier at de jobber for å styrke sentrumshandelen, men gjør ikke det som er nødvendig	6	18.2	18.2	36.4
Gårdeierne er ikke spesielt engasjerte i utvikling av handel i sentrum	4	12.1	12.1	48.5
Gårdeierne er et vesentlig hinder for å styrke sentrum som handleområde	2	6.1	6.1	54.5
Gårdeierne er forskjellige – noen er engasjerte i å styrke sentrum som handleområde, mens andre ikke er det	15	45.5	45.5	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	33	100.0	100.0	

**Hvordan er gårdeierstrukturen i sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Det er i hovedsak små eiendommer og mange gårdeiere	12	36.4	36.4	36.4
Det er i hovedsak store eiendommer og få gårdeiere	1	3.0	3.0	39.4
Det er en god blanding av store gårdeiere som eier mye og små eiere som eier enkelteiendommer eller deler av eiendommer	20	60.6	60.6	100.0
Vet ikke/annet	0	0		
Total	33	100.0	100.0	

**Opplever du at gårdeierne er profesjonelle aktører når det gjelder markedsføring, forvaltning og utleie av sine eiendommer til handel og service?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, de fleste er det	2	6.1	6.1	6.1
Ja, noen er det	17	51.5	51.5	57.6
Nei, i hovedsak ikke	12	36.4	36.4	93.9
Vet ikke	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Slik du oppfatter det, er gårdeiernes profesjonalitet knyttet til størrelsen på eiendomsporteføljen deres?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de store gårdeierne er mer profesjonelle	20	60.6	60.6	60.6
Ja, de små gårdeierne er mer profesjonelle	0	0		
Gårdeierne er profesjonelle, uavhengig av størrelse	4	12.1	12.1	72.7
Nei, gårdeierne er generelt lite profesjonelle	5	15.2	15.2	87.9
Vet ikke	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	



**Etter din mening, er gårdeierne engasjement for å styrke handelen i sentrum avhengig av lokal tilknytning?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de lokale gårdeierne er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen	11	33.3	33.3	33.3
Ja, gårdeiere uten lokal tilknytning er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen	3	9.1	9.1	42.4
Det er i hovedsak likt	5	15.2	15.2	57.6
Nei, andre forhold har mer å si enn hvorvidt de er lokalt forankret	9	27.3	27.3	84.8
Vet ikke/ ikke aktuelt	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Opplever du at gårdeierne er kunnskapsrike når det gjelder handelens struktur og behov?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de fleste er det	3	9.1	9.1	9.1
Ja, noen er det	15	45.5	45.5	54.5
Nei, i hovedsak ikke	10	30.3	30.3	84.8
Vet ikke	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Er gårdeierne organisert?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Det finnes en gårdeierforening	10	30.3	30.3	30.3
Det finnes ingen egen forening, men gårdeiere er med i sentrumsforening (eller lignende)	13	39.4	39.4	69.7
Gårdeierne er ikke formelt organisert, men samarbeider godt	1	3.0	3.0	72.7
Nei	4	12.1	12.1	84.8
Vet ikke	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Etter din oppfatning, hvordan er oppslutningen om gårdeierforeningen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De fleste gårdeierne er medlemmer	2	6.1	20.0	20.0
Mange gårdeiere er medlemmer	2	6.1	20.0	40.0
Noen gårdeiere er medlemmer	5	15.2	50.0	90.0
Kun få gårdeiere er medlemmer	0	0		
Vet ikke/ ikke relevant	1	3.0	10.0	100.0
Total	10	30.3	100.0	
Missing System	23	69.7		
Total	33	100.0		

**Hva mener du er det viktigste gårdeierne kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pusse opp og vedlikeholde gårdene sine bedre	20	60.6	100.0	100.0
Tilby mer egnede lokaler til handel og service	2	6.1	100.0	100.0
Skape kortere avstander mellom butikker i sentrum	3	9.1	100.0	100.0
Sørge for åpne og aktive fasader	21	63.6	100.0	100.0
Samarbeide bedre for å tiltrekke seg butikker som trekker mange kunder	17	51.5	100.0	100.0
Forplikte leietakere til felles åpningstider, deltagelse i fellesskapet, mm. gjennom leiekontrakter	17	51.5	100.0	100.0
Åpne opp for omsetningsbasert husleie eller lignende løsninger til butikker som bidrar til å skape liv i sentrum, men som ikke har omsetning til å betale ordinær leiepris	16	48.5	100.0	100.0
Bidra til at butikkprofilen i nabolaget opprettholdes	9	27.3	100.0	100.0
Sørge for aktivitet i lokaler som ikke er ordinært utleid	17	51.5	100.0	100.0
Sette seg bedre inn i leietakernes ønsker og behov	5	15.2	100.0	100.0
Opptre mer profesjonelt som utleiery	5	15.2	100.0	100.0
Samarbeide for å lage en oversikt over lokaler og leiemuligheter i sentrum	12	36.4	100.0	100.0
Bidra til gode logistikk- og vareleveringsløsninger	1	3.0	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

**Har du andre innspill til hva gårdeierne kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?**

- Dyrke fram egenart, opplevelsesrikhet og inkluderende løsninger. Ta vare på historien. Tenke holdbare løsninger. Være opptatt av brukernes logistikk - at det er naturlig å oppholde seg og bevege seg i sentrum. Hvis internetthandelen går opp går sentrumshandelen ned. Da må sentrum i større grad også tilby andre ting (fritidssystemer, foreninger og lag). Gjøre sentrum til et godt sted å bo. Gjøre det billigere å spise ute.
- Samarbeide seg i mellom, og med kommunen, om felles parkeringsløsninger, sambruk av p-plasser, felles avgiftssystem etc.
- Samarbeid med kommunen

- Den enkelte gårdeier må gi fra seg makt til et selskap som kan planlegge i en større helhet. Dette vil gi gevinst både i form av handel og verdi på bygningene for øvrig (leiligheter, kontorer etc)
- Ikke sloss om de samme leietakerne, men samarbeide for å få best lokalisering til sentrums beste
- Hus eierne må bake inn i leiekontraktene pliktig medlemskap i sentrumsforeningen

## SENTRUMSFORENINGENE

### Finnes det en aktiv sentrumsforening?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i form av en sentrumsforening	12	36.4	36.4	36.4
Ja, men i andre samarbeidsformer (f.eks. næringslivsforening)	6	18.2	18.2	54.5
Både sentrumsforening og næringsforening	14	42.4	42.4	97.0
Nei	0	0		
Vet ikke	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

### Hva gjør sentrumsforeningen for å styrke sentrumshandelen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Felles markedsføring	22	66.7	100.0	100.0
Arrangementer	28	84.8	100.0	100.0
Handelsdager	22	66.7	100.0	100.0
Organiserer felles åpningstider	14	42.4	100.0	100.0
Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.	4	12.1	100.0	100.0
Annet	4	12.1	100.0	100.0
Vet ikke/ ikke aktuelt	2	6.1	100.0	100.0

Annet:

- Har inngått felles organisasjon [...], sammen med kommunen.
- Vår sentrumsforening, [...], er aktive, engasjerte og profesjonelle.
- Arbeider med å organisere gårdeiere
- Næringsforeningen har avholdt flere byseminarer og møter

**Opplever du at sentrumsforeningen bidrar vesentlig til å styrke sentrumshandelen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i stor grad	9	27.3	28.1	28.1
	Ja, i noen grad	17	51.5	53.1	81.3
	Nei, ikke vesentlig	5	15.2	15.6	96.9
	Nei, ikke i det hele tatt	1	3.0	3.1	100.0
	Vet ikke/ ikke aktuelt	0	0		
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Slik du forstår det, hva er sentrumsforeningens største utfordringer mtp. å styrke sentrums attraktivitet som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De har ikke nok arbeidskapasitet	12	36.4	100.0	100.0
De har ikke den rette kompetansen	8	24.2	100.0	100.0
Økonomien er for dårlig	12	36.4	100.0	100.0
De er ikke så engasjerte	2	6.1	100.0	100.0
De har ingen spesielle utfordringer	0	0		
Annet	3	9.1	100.0	100.0
Vet ikke/ikke aktuelt	4	12.1	100.0	100.0

Annet:

- Urealistisk mål om 25% vekst på 4 år er vanskelig å oppnå og skaper feil fokus.
- En forening blir lite forpliktende, blir "det som er mulig" å få oppslutning om
- Som næringsforening representerer de også næringsaktører som er etablert "på utsiden" og har andre ønsker enn sentrumsaktørene. Vanskelig å være tydelig på hva som er nødvendig når de har medlemmer som mener noe annet.

**Etter din oppfatning, hvordan er oppslutningen om sentrumsforeningen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	God	10	30.3	31.3	31.3
	Middels	18	54.5	56.3	87.5
	Dårlig	0	0		
	Vet ikke/ikke aktuelt	4	12.1	12.5	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Hva mener du er det viktigste sentrumsforeningen kan gjøre mer eller bedre for å styrke sentrums attraktivitet som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Felles markedsføring	15	45.5	100.0	100.0
Arrangementer	14	42.4	100.0	100.0
Handelsdager	7	21.2	100.0	100.0
Organisere felles åpningstider	14	42.4	100.0	100.0
Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.	11	33.3	100.0	100.0
Jobbe for bedre politisk forståelse for sentrumshandelens behov <sup>1</sup>	17	63.0	100.0	100.0
Annet	4	12.1	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

Annet:

- Framsnakking og mer fokus på sentrum som noe mer enn handel. Økt boligandel
- Enda bedre samordning med kulturlivet/frivilligheten og kommunen, men dette ansvaret ligger i enda større grad på kommunen.
- Jobbe strategisk med sentrumsutvikling
- Jobbe frem et større gårdeierengasjement

**Har du andre innspill til hva sentrumsforeningen kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?**

- Være årvåke for nytt sentrumsinnhold - trender. 3D print - hvor vil det komme? Opplevelse av noe unikt - hvordan får man til det? Få fram teknologihovedstaden i mange prosjekt. Kvalitet og egenart fremfor kvantitet. Kanskje må det gå dårligere før det går bedre?
- Arbeid mot gårdeiere er det aller mest sentrale for sentrums utvikling. Så dette arbeidet bør også oppta sentrumsforeningen
- Jobbe målrettet og strategisk - ikke bare fra hånd til munn
- Sentrumsforeningen jobber godt og de har en rekke ting de er gode på. Disse bør de videreutvikle. Problemet er alltid økonomien. De får mye ut av de pengene de har men hadde det vært grunnlag for mere aktivitet hadde de hatt et bedre utgangspunkt.
- Huseierne må bake inn pliktig medlemskap i Sentrumsforeningen

**SAMARBEID MELLOM AKTØRENE**

	Ja formelt		Ja uformelt		Nei		Vet ikke/ ikke relevant	
		%		%		%		%
Er det samarbeid mellom kommunen og sentrumsforeningen?	13	39.4	16	48.5	2	6.1	2	6.1
Er det samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	8	24.2	8	24.2	15	45.5	2	6.1
Er det samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningen?	8	24.2	8	24.2	4	12.1	13	39.4
Samarbeider kommunens etater godt med hverandre for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum?	5	15.2	14	42.4	11	33.3	3	9.1

<sup>1</sup> Dette svaralternativet ble lagt til etter tilbakemelding fra pilotgruppen. Spørsmålet ble derfor stilt uten dette svaralternativet til pilotgruppen. Vi har beregnet ny prosent på dette svaralternativet, basert på antall respondenter som fikk dette svaralternativet, samt den personen som kom med tilbakemeldingen. N = 27.

	Ja i stor grad		Ja til en viss grad		Nei		Vet ikke	
		%		%		%		%
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunen og sentrumsforeningen?	12	36.4	17	51.5	3	9.1	1	3.0
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	8	24.2	19	57.6	4	12.1	2	6.1
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningen?	9	27.3	12	36.4	3	9.1	9	27.3
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunens etater om sentrum og sentrumsutvikling?	9	27.3	19	57.6	3	9.1	2	6.1
Er det, slik du ser det, behov for ordninger/avtaleverk som kan gi mer forpliktende samarbeid mellom de ulike aktørene?	9	27.3	18	54.5	2	6.1	4	12.1

**Hvem i kommunen samarbeider mest med sentrumsforeningen (eller de som driver handel og service i sentrum dersom det ikke finnes en sentrumsforening eller lignende)?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Plan og bygg	13	39.4	100.0	100.0
Næring	15	45.5	100.0	100.0
Teknisk	15	45.5	100.0	100.0
Park og idrett	6	18.2	100.0	100.0
Kommunen samarbeider lite med de private aktørene	2	6.1	100.0	100.0
Andre	5	15.2	100.0	100.0
Vet ikke	3	9.1	100.0	100.0

Andre:

- Bydrift, Byantikvaren og Kultur- og næring
- Plan, teknisk, park og kultur bistår etter behov
- Utviklingsstab Samfunn, næring og miljø
- Overordnet plan og på rådmannsnivået.
- Egen gruppe med deltagere fra forskjellige etater

**Blir næringslivet (sentrumsforeninger, gårdeiere, butikkdrivere, mm.) trukket med i kommunale prosesser og tatt hensyn til når det gjelder utvikling som påvirker rammebetingelsene for handel og service i sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de blir trukket med og tatt hensyn til	25	75.8	75.8	75.8
Ja, de blir trukket med men i mindre grad tatt hensyn til	2	6.1	6.1	81.8
De blir ikke trukket med, men blir likevel tatt hensyn til	2	6.1	6.1	87.9
Nei, de blir hverken trukket med eller tatt hensyn til	1	3.0	3.0	90.9
Vet ikke	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

## STAT OG FYLKESKOMMUNE

Hva mener du staten kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	13	39.4	100.0	100.0
Utvikle og formidle gode verktøy, metoder og eksempler	11	33.3	100.0	100.0
Gi støtte til pilotprosjekter	11	33.3	100.0	100.0
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	18	54.5	100.0	100.0
Større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	18	54.5	100.0	100.0
Sterkere styring av lokalisering av handel	16	48.5	100.0	100.0
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	17	51.5	100.0	100.0
Etablere en <b>norsk BID-ordning</b> (Business Improvement District) - et næringsinitiert og næringsstyrt verktøy for å vitalisere bysentrum, der næringsdrivende innenfor et avgrenset område gjennom avstemming forplikter seg til sammen å investere i tiltak som styrker områdets konkurransevne.	20	60.6	100.0	100.0
Annet	2	6.1	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

Annet:

- Bidra med støtte/bidrag til fondsutvikling for bevaring av verneverdig bybebyggelse
- Det viser seg at tilskudd fungerer for å få opp en bevegelse, antar det også vill vært positivt i denne sammenheng. Tilskuddet burde da være målrettet mot formelt samarbeid mellom aktørene hvor resultat forutsetter at private og offentlige deltar - også økonomisk.

Hva mener du fylkeskommunen kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	14	42.4	100.0	100.0
Veiledning overfor kommunene	7	21.2	100.0	100.0
Styrke sin egen kompetanse på dette feltet	15	45.5	100.0	100.0
Gi støtte til lokale pilotprosjekter	14	42.4	100.0	100.0
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	19	57.6	100.0	100.0
Sterkere regional styring av lokalisering av handel	12	36.4	100.0	100.0
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	15	45.5	100.0	100.0
Gi tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	13	39.4	100.0	100.0
Annet	2	6.1	100.0	100.0
Vet ikke	1	3.0	100.0	100.0

Annet:

- Fokuserer mer på byutvikling og urbanisering. Kanalisere midler til verneverdig bebyggelse. Etablere felles plattformer for offentlig/privat samarbeid. Styrke kollektivtilbudet ytterligere.

- Regional styring bidrar til at enkeltkommuner ikke fristes til å la handel etablere seg utenfor sentrum - ut fra at aktørene ellers etablerer seg i "nabobyen" - hvor dette tillates;<sup>1</sup>

### **Er det noe annet du vil formidle om hvordan sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service kan styrkes?**

- Det er for mye fokus på at handelsnedgangen skyldes internkonkurransen og tilgang på parkering. Det bør fokuseres mer på globale trender. ||Dere burde spurt om støy/støv problematikken. I [vår by] sliter vi med at vi ikke kan tillate boliger sentralt pga støy - som igjen skaper større avstander - som igjen skaper større transportbehov og mindre folk i sentrum. Det blir også utrivelig byutvikling med støyskjerming i sentrum. ||Det bør utmeisles en egen storbypolitikk.||Kulturminner versus sentrumsbruk er en utfordring. Det bør vies mye mer oppmerksomhet!
- Sentrum bør først og fremst styrkes gjennom profesjonalisering av aktørene - sentrums grunneiere må være like proffe som de er i de andre næringsområdene - så vil sentrum ha de beste forutsetninger for å lykkes.
- Hva skjer med handelsmønstrene framover. Er netthandel en trussel? Hvordan møtes denne trussel? Ser vi en endring fra handel av gjenstander til handel av opplevelser? |Hva betyr kafeer og serveringssteder for sentrum? |Hva betyr aktivitetstilbud og attraksjoner for sentrum (skatearena, klatrevegg, parker, plasser, vann, seniorsenter, kino, teater...)? |Gangavstand, all stedsutvikling handler om intern gangavstand. Dere burde undersøke interne gangavstander i sentre/byer. Og gangavstand er ikke nødvendigvis antall løpemetre, men psykologisk avstand/opplevelse (jfr. Gehl). |Dere bør også fokusere på parkering. Arbeidsplasser i sentrum trenger ikke parkeringsplasser, men handelens parkeringsbehov skal ikke undervurderes. Det blir helt feil å strupe handelsparkeringen i sentrum, når kjøpesentrene utenfor sentrum har rikelig med plasser. Ønsker vi handel i sentrum, må det tilrettelegges godt for alle kundegrupper, ikke minst bilistene.
- Ja, TØI burde stilt noen spørsmål om forbrukernes preferanser som for eksempel:|- Hva er grunnen til at bilbaserte kjøpesentra uten sentrum er populære? |- Hva kan endre dagens situasjon? |- Hva velger eldre? |- Hva velger unge folk? |- Er det forskjellige valg mellom sommer og vinter? |- Hvordan vil P-avgift på kjøpesenter bli oppfattet av folk? |- Hvordan vil oppvarmede gater i sentrum påvirke handelen?
- Viktig å få kunnskap og eksempler på sentrumsutvikling (gode og dårlige historier) i media - det kan bidra til felles forståelse; en kommunikasjonsstrategi for god sentrumsutvikling
- Gi bedre skjerming mot trafikkulemp. Beholde kontorarbeidsplasser i sentrum som en del av grunnlaget for handel og servering.



## Vedlegg 5: Frekvensfordelinger, sentrumsforeningene

### BAKGRUNNSSPØRSMÅL

Hvordan har befolkningsutviklingen i kommunen vært de siste fem år?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sterkt økende	4	16.0	16.0	16.0
Økende	17	68.0	68.0	84.0
Forholdsvis stabil	4	16.0	16.0	100.0
Synkende	0	0		
Sterkt synkende	0	0		
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

### HANDELEN I SENTRUM I DAG

Hvilken rolle har sentrum (kommunesenteret) i senterstrukturen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kommunesenteret er det største handelssenter i regionen	20	80.0	80.0	80.0
Kommunesenteret er det største handelssenter i kommunen, men ikke i regionen	3	12.0	12.0	92.0
Kommunesenteret er ikke det største handelssenter i kommunen	2	8.0	8.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Har handelen i sentrum konkurransen fra kjøpesentre eller handelsområder utenfor sentrum (i eller utenfor kommunen)?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i stor grad	18	72.0	72.0	72.0
	Ja, til en viss grad	4	16.0	16.0	88.0
	Nei	3	12.0	12.0	100.0
	Vet ikke	0	0		
	Total	25	100.0	100.0	

**Er det kjøpesentre i sentrum (i kommunesenteret)?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja, i sentrum	18	72.0	72.0	72.0
	Ja, i tilknytning til/i utkanten av sentrum	1	4.0	4.0	76.0
	Ja, begge deler	4	16.0	16.0	92.0
	Nei	2	8.0	8.0	100.0
	Vet ikke	0	0		
	Total	25	100.0	100.0	

**Vil du si at kjøpesentre i sentrum er en fordel eller en ulempe for sentrumshandelen utenfor kjøpesenteret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En stor fordel	12	48.0	52.2	52.2
	Til en viss grad en fordel	10	40.0	43.5	95.7
	Til en viss grad en ulempe	1	4.0	4.3	100.0
	En stor ulempe	0	0		
	Vet ikke	0	0		
	Total	23	92.0	100.0	
Missing	System	2	8.0		
	Total	25	100.0		

**HVORDAN VIL DU ANSLÅ AT HANDELEN HAR UTVIKLET SEG DE SISTE FEM ÅRENE?**

\*I sentrum (ikke medregnet kjøpesenter i sentrum)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vokser sterkt	0	0		
Vokser	6	24.0	24.0	24.0
Stabil	5	20.0	20.0	44.0
Går ned	11	44.0	44.0	88.0
Går sterkt ned	3	12.0	12.0	100.0
Vet ikke/ ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

\*I kjøpesenter i sentrum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vokser sterkt	0	0		
Vokser	11	44.0	44.0	44.0
Stabil	6	24.0	24.0	68.0
Går ned	6	24.0	24.0	92.0
Går sterkt ned	0	0		
Vet ikke/ ikke relevant	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

\*I sentrum totalt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vokser sterkt	0	0		
Vokser	7	28.0	28.0	28.0
Stabil	10	40.0	40.0	68.0
Går ned	7	28.0	28.0	96.0
Går sterkt ned	1	4.0	4.0	100.0
Vet ikke/ ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

\*I kjøpesentre og handelsområder utenfor sentrum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vokser sterkt	6	24.0	24.0	24.0
Vokser	9	36.0	36.0	60.0
Stabil	7	28.0	28.0	88.0
Går ned	0	0		
Går sterkt ned	0	0		
Vet ikke/ ikke relevant	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Har butikkene i sentrum samordnet sine åpningstider?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	3	12.0	12.0	12.0
Ja, til en viss grad	16	64.0	64.0	76.0
Nei	6	24.0	24.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

Hvordan oppfatter du forholdet mellom tilbud og etterspørsel etter lokaler i sentrum?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Etterspørselen av lokaler i sentrum er større enn tilbudet (for lite lokaler)	0	0		
Det er balanse mellom tilbud og etterspørsel	3	12.0	12.0	12.0
Tilbudet av lokaler er større enn etterspørselen (ledige lokaler)	19	76.0	76.0	88.0
Tilbudet er stort nok, men lokalene er ikke av den typen som etterspørres	3	12.0	12.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Oppfatter du at parkeringsdekningen i sentrum er god nok for de handlende?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, og kommunens innbyggere er klar over dette	3	12.0	12.0	12.0
Ja, men kommunens innbyggere er ikke klar over dette	10	40.0	40.0	52.0
Nei	7	28.0	28.0	80.0
Det er ulike oppfatninger om dette	5	20.0	20.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Etter din mening, hvordan påvirker avgiftsparkering i sentrum sentrumshandelen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vi har avgiftsparkering – det er positivt fordi det gir bedre tilgjengelighet til p-plasser for de som skal handle	8	32.0	32.0	32.0
Vi har avgiftsparkering – det er negativt fordi det bidrar til at folk ikke handler i sentrum	11	44.0	44.0	76.0
Vi har ikke avgiftsparkering – det er positivt for sentrumshandelen	5	20.0	20.0	96.0
Vi har ikke avgiftsparkering - det er negativt fordi det fører til mye langtidsparkering for folk som ikke skal handle	0	0		
Vet ikke /annet	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Oppfatter du at tilgjengeligheten til sentrum er god nok for de handlende?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, med alle transportmidler	14	56.0	100.0	100.0
Valid Ja, med bil	6	24.0	100.0	100.0
Valid Ja, med kollektivtransport	3	12.0	100.0	100.0
Valid Ja, med sykkel	7	28.0	100.0	100.0
Valid Ja, til fots	5	20.0	100.0	100.0
Valid Nei	6	24.0	100.0	100.0
Valid Vet ikke	0	0.0	100.0	100.0

**Hva er de største utfordringene for å sikre at sentrum i din kommune blir et mer attraktivt sted å etablere seg for handel- og servicebedrifter?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manglende politisk engasjement for å bedre rammebetingelsen for sentrumshandelen	9	36.0	100.0	100.0
Kommunen satser ikke på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen	8	32.0	100.0	100.0
Manglende kunnskap i kommunen om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	10	40.0	100.0	100.0
En fragmentert gårdeierstruktur	14	56.0	100.0	100.0
Lite profesjonelle, kunnskapsrike eller engasjerte gårdeiere	10	40.0	100.0	100.0
Det er vanskelig for bedrifter å finne egnede lokaler	2	8.0	100.0	100.0
Manglende innsats fra sentrumsforeningen	1	4.0	100.0	100.0
Manglende samarbeid mellom aktørene	16	48.5	100.0	100.0
Konkurransen fra kjøpesentre og andre handleområder utenfor sentrum	16	64.0	100.0	100.0
Sentrum er lite trivelig	1	4.0	100.0	100.0
Drift og vedlikehold i sentrum er for dårlig	6	24.0	100.0	100.0
Sentrum har et dårlig image blant leietakere og eiendomsutviklere	2	8.0	100.0	100.0
Boliger og arbeidsplasser ligger ikke i og ved sentrum	5	20.0	100.0	100.0
Parkeringsmulighetene i sentrum er for dårlige	4	16.0	100.0	100.0
Tilgjengelighet til sentrum er generelt for dårlig	0	0		
Problemer knyttet til varelevering	0	0		
Vet ikke	0	0		

**Er det andre utfordringer som er minst like viktige i din kommune?**

- Sentrum er for stort rent geografisk, noe som gjør at det blir for stor avstand mellom de gode handelsaktørene og sentrum oppleves som tommere enn det egentlig er. Denne utviklingen skyldes delvis at nisjebutikkene legges ned, delvis at handelen flyttes ut av sentrum.
- Vi har for få potensielle investorer.
- Et svært viktig område er en samlede Strategiplan for sentrumsutvikling og næringsutvikling innenfor rammene til kommuneplanene, som er forankret politisk og av gårdeiere. Mulighetene må være satt opp og gitt et felles svar på. Det betyr at en må fremskaffe en felles plattform og en felles arena for diskusjon og avtaler. Vi legger frem en slik Strategiplan i løpet av kort tid og setter sammen riktige grupper som jobber sammen med kommunen på områder som infrastruktur, tilgjengelighet, parkering, boliger, inndeling i strøk på definisjoner, kultur og opplevelse. Utfordringen er å ta tilbake initiativet i sentrum og utvikle sentrum til det den er best på og hvor forutsetningene er tilstede for det. Utviklingen generelt går sterkt i retning av en renessanse for sentrum, ref, at folk generelt ikke lengre syntes kjedelige kjøpesentra er det de vil ha, men ekte byer med innhold og kvalitet har fremtiden foran seg. Ref hva som skjer i USA og UK på samme forhold med Bids løsninger og ny attraksjon for sentrum. Spørsmålet er bare hvor mye vil trenden med netthandelen ta fra varehandelen før spesielt kjøpesentra må hive inn håndkle.
- De fleste punkter over er relevante
- Kommunen har gjort mange bra tiltak i [vårt] sentrum og de handlende har organisert seg. Dette arbeidet vil bære frukter etter hvert.

- En altfor liten andel av kommunens innbyggere får mulighet til å bo og jobbe i sentrum, på samme sted, i sentrum og dermed sentrums- og miljøvennlig. Det tilrettelegges ikke godt nok politisk for at det kan bygges flere boliger i sentrum. Dermed bygges det altfor få boliger i sentrum.
- De største utfordringene ligger i manglende kunnskap og engasjement hos eierne av sentrum- kommunen og gårdeierne- de er de som legger premissene for et levende sentrum. Handelen er flyktig og etablerer seg der det er best vilkår for å overleve. Paradokset er handelen er villig til å innordne seg et relativt strengt regime gjennom leiekontrakten i et kjøpesenter, mens man i for liten grad bidrar til forpliktende samarbeid i sentrum. Dette må gårdeierne ta tak i!
- Infrastruktur / trafikkavvikling. Hovedgaten er i dag en av de mest trafikkerte i fylke (12-15.000 pr.døgn) Mangler avlastning/ alternativ vei gjennom sentrum.
- Det er ikke noe samarbeide mellom sentrumsforening og gårdeierforening, vi vet ingen ting før butikker er etablert.
- I [...] sentrum, [...], så er det mangel på markedsmidler som er hovedproblemet. Vi har mange kunderettete arrangementer, som vi har meget gode erfaring av salgsresultater i fra, som vi ikke får finansiert, og derav må skrinlegge. Dette gir en fortsatt nedgang i bysentrumet.
- Vi har et bedre utgangspunkt enn mange andre sentrum i landet da vi har nærhet til alt innen kort gangavstand og relativt godt samarbeid med gårdeiere, kommune, handel og næring, men det kan allikevel bli bedre! Jeg har derfor krysset av på det og på drift /vedlikehold. Vi har ikke renovasjon i sentrum på søndagene og dette er et stort problem på søndagene, hvor sentrum ofte "flyter" over av søppel. Vi er ikke tjent med at publikum opplever oss slik. Vi arbeider for å få gjeninnført dette på sommerhalvåret, men har foreløpig ikke fått respons. Parkeringen i sentrum koster kr. 15 pr time i dag og er akseptabel, men hvis den øker (har vært oppe som sak) mener vi at vi vil miste handel til andre steder hvor det er gratisparkering. Det er viktig at det er en balanse her. Det er en stor fordel for sentrum at kjøpesenter og sentrum er tett. Vi utfyller hverandre med "kjedebutikkene" og hyggelige møteplasser. Hadde det vært stor avstand mellom senter og sentrum hadde vi nok begge tapt på det. Her har politikere, kommune og gårdeiere gjort en god planlegging / samarbeid. Samarbeid mellom de ulike aktørene når det gjelder aktiviteter og informasjon kan bli mye bedre. Vi mangler en "kulturarenasjef" som kan koordinere og informere bedre og større de ulike aktørene og datoene for aktiviteter.

## KOMMUNEN

Hvilke av beskrivelsene under vil du si passer best for politikerne i din kommune?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Politikerne har tatt klar ledelse, og jobbet hardt, lenge og målrettet for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum	3	12.0	12.0	12.0
Politikerne jobber for å bedre rammebetingelsene for sentrum, men innsatsen er ikke spesielt imponerende	2	8.0	8.0	20.0
Politikerne sier at de satser på å bedre rammebetingelsene for sentrumshandelen, men gjør ikke det som er nødvendig	15	60.0	60.0	80.0
Politikerne prioriterer ikke å bedre av rammebetingelsene for handelen i sentrum	5	20.0	20.0	100.0
Vet ikke/ annet	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Hvor enig er du i disse påstandene?**

	Helt enig		Ganske enig		Ganske uenig		Helt uenig		Vet ikke/ annet/ ikke relevant	
		%		%		%		%		%
Kommunen har en uttalt og førende visjon for sentrumsutviklingen	2	8	13	52	7	28	2	8	1	4
Kommunen har en egen sentrumsplan	5	20	10	40	3	12	5	20	2	8
Sentrumsutvikling er et viktig tema i kommuneplanen	3	12	9	36	4	16	6	24	3	12
Handel og service i sentrum er et viktig tema i kommuneplanen og/ eller sentrumsplanen	3	12	8	32	7	28	6	24	1	4
Kommunen har jobbet aktivt for å trekke sentrumsforeninger og gårdeiere med i en felles satsing for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	3	12	4	16	12	48	5	20	1	4
Kommunen deltar i et formelt, økonomisk samarbeid med enten næringsforening, sentrumsforening og/eller gårdeiere om å utvikle sentrum til en attraktiv etableringsarena	5	20	7	28	4	16	9	36	0	0
Kommunens administrasjon har tilstrekkelig kunnskap når det gjelder hva som skal til for å gjøre sentrum attraktivt som etableringsarena for handel og service	5	20	0	0	11	44	7	28	2	8
Kommunen har ett konkret kontaktpunkt (et telefonnummer, en person, annet) som de som er involvert i sentrum og sentrumshandel kan kontakte	2	8	3	12	9	36	10	40	1	4

**Foregår ny boligbygging i hovedsak i og ved sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	2	8.0	8.0	8.0
Ja, til en viss grad	12	48.0	48.0	56.0
Nei	11	44.0	44.0	100.0
Vet ikke/ annet / ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Foregår bygging av nye kontorarbeidsplasser o.l. i hovedsak i og ved sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	1	4.0	4.0	4.0
Ja, til en viss grad	10	40.0	40.0	44.0
Nei	14	56.0	56.0	100.0
Vet ikke/ annet / ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	



**Har kommunen de siste fem år gjort vesentlig opprustning i sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	5	20.0	20.0	20.0
Ja, til en viss grad	6	24.0	24.0	44.0
Nei	14	56.0	56.0	100.0
Vet ikke/ annet / ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Har kommunen selv investert i kommunale bygg i sentrum de siste fem årene?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	4	16.0	16.0	16.0
Ja, til en viss grad	9	36.0	36.0	52.0
Nei	11	44.0	44.0	96.0
Vet ikke/ annet/ikke relevant	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Er bevaring og vern av bygninger til hinder for utvikling av sentrum som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	3	12.0	12.0	12.0
Ja, til en viss grad	10	40.0	40.0	52.0
Nei	12	48.0	48.0	100.0
Vet ikke/ annet / ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Er historiske verdier i sentrum en styrke for sentrum som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	7	28.0	28.0	28.0
Ja, til en viss grad	16	64.0	64.0	92.0
Nei	2	8.0	8.0	100.0
Vet ikke/ annet / ikke relevant	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Er god drift og vedlikehold av bysentrum et prioritert satsingsområde i kommunen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, i stor grad	5	20.0	20.0	20.0
Ja, til en viss grad	10	40.0	40.0	60.0
Nei	9	36.0	36.0	96.0
Vet ikke/ annet/ikke relevant	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Har kommunen gitt tillatelse til nybygging eller utvidelser av kjøpesentre eller handelsområder utenfor sentrum de siste fem årene?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, nybygging	1	4.0	4.0	4.0
Ja, utvidelser	4	16.0	16.0	20.0
Ja, begge deler	16	64.0	64.0	84.0
Nei	4	16.0	16.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Etter din mening, hva er det viktigste din kommunen kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Større politisk engasjement for å styrke rammebetingelsene	17	68.0	100.0	100.0
Tydligere kommunal satsing på å styrke rammebetingelsene for sentrumshandelen	15	60.0	100.0	100.0
Skaffe seg større kunnskap om hva som kreves for at handelen skal trives i sentrum	8	32.0	100.0	100.0
Gjøre sentrum mer trivelig	7	28.0	100.0	100.0
Forbedre drift og vedlikehold i sentrum	10	40.0	100.0	100.0
Begrense konkurransen fra handel utenfor sentrum	5	20.0	100.0	100.0
I større grad styre utbygging av nye boliger og arbeidsplasser mot sentrum	14	56.0	100.0	100.0
I større grad si nei til utbygging utenfor sentrum	6	24.0	100.0	100.0
Forbedre parkeringsmulighetene i sentrum	9	36.0	100.0	100.0
Forbedre den generelle tilgjengeligheten til sentrum	8	32.0	100.0	100.0
Finne løsninger på problemer knyttet til varelevering	0	0		
Vet ikke	0	0		

**Har du andre innspill til hva kommunen kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?**

- Støtte mer opp økonomisk om eventer og nyetableringer
- Oppgradere uterom, lytte til innbyggere, byggestene og næringslivet i byen. Innse at det må bevilges penger OGSÅ til investeringer i sentrum. Tørre å si nei til utviklere som prefererer jomfruelig mark fremfor jobb og kostnad med å transformere eksisterende områder. De transformerer dersom det ikke gis annen mulighet, herav bør politikerne bli tøffere. Tørre å sette rekkefølgebestemmelser - sentrum først, så eventuelle lokalsentre/bydelssentra.
- Bli bedre på renhold!!! Vi støver ned på grunn av den store trafikk tettheten gjennom byen.
- Sette handel først
- Over tid er der blitt så få butikker i sentrum at [vår] sentrumsforening knapt har råd til en 50% stilling, Det er da ikke særlig økonomi til å gjøre andre markedsaktiviteter. Omsetning på 570.000 |Kommunen burde gått inn og dekket min 50% lønn til stillingen
- Kommunen bør bidra med friske penger til å øke markedsføringen og arrangementer tillagt sentrum. Vi har klar dokumentasjon på at våre markeds tiltak virker, men vi klarer ikke dra lasset alene lenger.
- Videreutvikle sentrum i samråd med handelsnæringen og gårdeiere

**GÅRDEIERNE**

**Hvilke av beskrivelsene under vil du si passer best for gårdeierne i sentrum i din kommune?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gårdeierne har stort engasjement for å legge til rette for handel i sentrum	1	4.0	4.0	4.0
Gårdeierne sier at de jobber for å styrke sentrumshandelen, men gjør ikke det som er nødvendig	4	16.0	16.0	20.0
Gårdeierne er ikke spesielt engasjerte i utvikling av handel i sentrum	3	12.0	12.0	32.0
Gårdeierne er et vesentlig hinder for å styrke sentrum som handleområde	1	4.0	4.0	36.0
Gårdeierne er forskjellige – noen er engasjerte i å styrke sentrum som handleområde, mens andre ikke er det	16	64.0	64.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Hvordan er gårdeierstrukturen i sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Det er i hovedsak små eiendommer og mange gårdeiere	7	28.0	28.0	28.0
Det er i hovedsak store eiendommer og få gårdeiere	3	12.0	12.0	40.0
Det er en god blanding av store gårdeiere som eier mye og små eiere som eier enkelteiendommer eller deler av eiendommer	15	60.0	60.0	100.0
Vet ikke/ annet	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Opplever du at gårdeierne er profesjonelle aktører når det gjelder markedsføring, forvaltning og utleie av sine eiendommer til handel og service?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, de fleste er det	3	12.0	12.0	12.0
Ja, noen er det	12	48.0	48.0	60.0
Nei, i hovedsak ikke	10	40.0	40.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Slik du oppfatter det, er gårdeiernes profesjonalitet knyttet til størrelsen på eiendomsporteføljen deres?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de store gårdeierne er mer profesjonelle	18	72.0	72.0	72.0
Ja, de små gårdeierne er mer profesjonelle	0	0		
Gårdeierne er profesjonelle, uavhengig av størrelse	0	0		
Nei, gårdeierne er generelt lite profesjonelle	6	24.0	24.0	96.0
Vet ikke	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Etter din mening, er gårdeierne engasjement for å styrke handelen i sentrum avhengig av lokal tilknytning?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de lokale gårdeierne er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen	13	52.0	52.0	52.0
Ja, gårdeiere uten lokal tilknytning er mer opptatt av å bidra til å styrke sentrumshandelen	0	0		
Det er i hovedsak likt	4	16.0	16.0	68.0
Nei, andre forhold har mer å si enn hvorvidt de er lokalt forankret	8	32.0	32.0	100.0
Vet ikke/ ikke aktuelt	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Opplever du at gårdeierne er kunnskapsrike når det gjelder handelens struktur og behov?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, de fleste er det	0	0		
Ja, noen er det	17	68.0	68.0	68.0
Nei, i hovedsak ikke	8	32.0	32.0	100.0
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Er gårdeierne organisert?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Det finnes en gårdeierforening	8	32.0	32.0	32.0
Det finnes ingen egen forening, men gårdeiere er med i sentrumsforening (eller lignende)	10	40.0	40.0	72.0
Gårdeierne er ikke formelt organisert, men samarbeider godt	0	0		
Nei	6	24.0	24.0	96.0
Vet ikke	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Etter din oppfatning, hvordan er oppslutningen om gårdeierforeningen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De fleste gårdeierne er medlemmer	1	4.0	12.5	12.5
Mange gårdeiere er medlemmer	3	12.0	37.5	50.0
Noen gårdeiere er medlemmer	3	12.0	37.5	87.5
Kun få gårdeiere er medlemmer	1	4.0	12.5	100.0
Vet ikke/ ikke relevant	0	0		
Total	8	32.0	100.0	
System	17	68.0		
Total	25	100.0		

**Hva mener du er det viktigste gårdeierne kan gjøre for å gjøre sentrum mer attraktivt som etableringsarena for handel og service?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pusse opp og vedlikeholde gårdene sine bedre	11	44.0	100.0	100.0
Tilby mer egnede lokaler til handel og service	6	24.0	100.0	100.0
Skape kortere avstander mellom butikker i sentrum	2	8.0	100.0	100.0
Sørge for åpne og aktive fasader	9	36.0	100.0	100.0
Samarbeide bedre for å tiltrekke seg butikker som trekker mange kunder	18	72.0	100.0	100.0
Forplikte leietakere til felles åpningstider, deltagelse i fellesskapet, mm. gjennom leiekontrakter	19	76.0	100.0	100.0
Åpne opp for omsetningsbasert husleie eller lignende løsninger til butikker som bidrar til å skape liv i sentrum, men som ikke har omsetning til å betale ordinær leiepris	11	44.0	100.0	100.0
Bidra til at butikkprofilen i nabolaget opprettholdes	6	24.0	100.0	100.0
Sørge for aktivitet i lokaler som ikke er ordinært utleid	11	44.0	100.0	100.0
Sette seg bedre inn i leietakernes ønsker og behov	2	8.0	100.0	100.0
Opptre mer profesjonelt som utleiende	9	36.0	100.0	100.0
Samarbeide for å lage en oversikt over lokaler og leiemuligheter i sentrum	10	40.0	100.0	100.0
Bidra til gode logistikk- og vareleveringsløsninger	2	8.0	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

**Har du andre innspill til hva gårdeierne kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?**

- Vi har nå satt sammen ca.80% av gårdeierne i sentrum til et eget Gårdeierprosjekt med valgt styre hvorav også kommunen er med som stor gårdeier. Det er engasjert proff prosjektleder og alt presenteres for Plan og Kommunal i løpet av få dager for aksept.
- Alle punktene over er relevante, vanskelig å trekke kun 5 stk ut
- Aktivt prøve å rekrutterer bransjer som mangler i sentrum.
- Gårdeierne bør bli flinkere til å forstå at deres handlinger påvirker naboen. Det aller viktigste man kan gjøre for et levende sentrum er å sørge for at det er spennende og unikt tilbud i lokalene. Handel og servering som ikke finnes over alt på alle sentrene må prioriteres når neste leiekontrakt skal signeres. Samtidig må gårdeierne passe på at det er en god mix mellom tilbud og innhold som er utfyller hverandres roller som

publikumsdrager og som publikumsavhengig (kiosk,nisje,etc). Dersom attraktiviteten blir stor nok kommer folk til byen.

- Bedre tilgjengelighet til næringsarealer. Gammel by med mange trapper. Lage muligheter for indre passarsjer mellom gårder/butikklokaler.
- Også gårdeiere må finansiere markedstiltak. Dette er kun gjort i et begrenset omfang i vår by

## SENTRUMSFORENINGENE

### Finnes det en aktiv sentrumsforening?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i form av en sentrumsforening	12	48.0	48.0	48.0
Ja, men i andre samarbeidsformer (f.eks. næringslivsforening)	4	16.0	16.0	64.0
Både sentrumsforening og næringsforening	9	36.0	36.0	100.0
Nei	0	0		
Vet ikke	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

### Hva gjør sentrumsforeningen for å styrke sentrumshandelen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Felles markedsføring	25	100.0	100.0	100.0
Arrangementer	25	100.0	100.0	100.0
Handelsdager	21	84.0	100.0	100.0
Organiserer felles åpningstider	13	52.0	100.0	100.0
Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.	15	60.0	100.0	100.0
Annet	5	20.0	100.0	100.0
Vet ikke/ ikke aktuelt	0	0		

Annet:

- felles facebook sider og nettsider.
- En vesentlig del av jobben i tillegg til markedstiltak er næringspolitisk påvirkning
- Anbefaler åpningstider, men ikke alle følger
- Vi koordinerer utleie og bruk av fellesareal, torg, gågate etc.Organiserer og drifter felles gavekortløsning.
- månedlige møter, kursing m.m.

**Opplever du at sentrumsforeningen bidrar vesentlig til å styrke**

**sentrumshandelen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, i stor grad	12	48.0	48.0	48.0
Ja, i noen grad	13	52.0	52.0	100.0
Nei, ikke vesentlig	0	0		
Nei, ikke i det hele tatt	0	0		
Vet ikke/ ikke aktuelt	0	0		
Total	25	100.0	100.0	

**Slik du forstår det, hva er sentrumsforeningens største utfordringer mtp. å styrke sentrums**

**attraktivitet som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De har ikke nok arbeidskapasitet	12	48.0	100.0	100.0
De har ikke den rette kompetansen	0	0		
Økonomien er for dårlig	18	72.0	100.0	100.0
De er ikke så engasjerte	1	4.0	100.0	100.0
De har ingen spesielle utfordringer	0	0		
Annet	4	16.0	100.0	100.0
Vet ikke/ikke aktuelt	2	8.0	100.0	100.0

Annet:

- At de ulike handelsområdene og gårdeierne har så ulikt syn på hva som bør gjøres og så ulike økonomi til å gjøre tiltak.
- Svaret er basert på medlemmenes situasjon (butikker, kafeer). Ikke administrasjonen.
- Manglende engasjement fra medlemmene!
- Enda bedre informasjonsflyt / samarbeid med andre aktører

**Etter din oppfatning, hvordan er oppslutningen om sentrumsforeningen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid God	9	36.0	36.0	36.0
Middels	15	60.0	60.0	96.0
Dårlig	1	4.0	4.0	100.0
Vet ikke/ikke aktuelt	0	0		
Total	25	100.0	100.0	



**Hva mener du er det viktigste sentrumsforeningen kan gjøre mer eller bedre for å styrke sentrums attraktivitet som handleområde?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Felles markedsføring	17	68.0	100.0	100.0
Arrangementer	12	48.0	100.0	100.0
Handelsdager	4	16.0	100.0	100.0
Organisere felles åpningstider	12	48.0	100.0	100.0
Opplæring og kunnskapsdeling med tanke på butikkdrift, markedsføring, mv.	10	40.0	100.0	100.0
Jobbe for bedre politisk forståelse for sentrumshandelens behov <sup>2</sup>	9	75.0	100.0	100.0
Annet	2	8.0	100.0	100.0
Vet ikke	1	4.0	100.0	100.0

Annet:

- Sentrums attraktivitet kan kun økes ved å få til sentrumsutvikling sammen med partene som er der. Når det etterhvert kommer i gang kan en gå tilbake til markedstiltak. Markedstiltak i dagens situasjon er fåfengt
- Jobbe med vertskapsprosjekt og utvikle stolthet for byen blant de handlende.

**Har du andre innspill til hva sentrumsforeningen kan gjøre for å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service?**

- Du skal ha en stor grad av tålmodighet og vite hva du driver med, samt ha holdt på med dette noen år slik at du ikke blir blåst av banen fra ulike meninger hele tiden. Felles arena for sentrumsforeninger eller selskap i Norge for å kunne diskutere utfordringene. NSU. Norsk Sentrumsutvikling.
- Sentrumsforeningene må gjøre følgende: |1.Organisere, informere og tilrettelegge for felles drift av fellesareal.|2.Organisere og tilrettelegge for felles møter og informasjonskanaler.|3. Påvirke og motivere gårdeiere til å kontraktfeste pliktig medlemskap i sentrumsforeningen og til å følge felles åpningstider, samt bidra til julegater og andre forskjønnende tiltak i sentrum.|4. Bidra med fakta- og kunnskap til politikere og administrasjonen i kommunen, slik at de kan fatte gode beslutninger når det gjelder infrastrukturelle og lokalmessige rammebetingelser.
- Arbeide for fellesskapet og at alle tenker at de er en del av et sentrum og fremsnakker hverandre. God informasjon om hva som finnes i sentrum og kjennskap til hverandre.

**SAMARBEID MELLOM AKTØRENE**

	Ja formelt		Ja uformelt		Nei		Vet ikke/ ikke relevant	
		%		%		%		%
Er det samarbeid mellom kommunen og sentrumsforeningen?	15	60	9	36	1	4	0	0
Er det samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	5	20	6	24	9	36	5	20
Er det samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningen?	9	36	10	40	6	24	0	0
Samarbeider kommunens etater godt med hverandre for å bedre rammebetingelsene for handel i sentrum?	1	4	4	16	13	52	7	28

<sup>2</sup> Dette svaralternativet ble lagt til etter tilbakemelding fra pilotgruppen. Spørsmålet ble derfor stilt uten dette svaralternativet til pilotgruppen. Det var i tillegg en feil på et av spørreskjemaene som gjorde at en annen av gruppene blant sentrumsforeningene ikke fikk dette svaralternativet. Vi har beregnet ny prosent på dette svaralternativet, basert på antall respondenter som fikk dette svaralternativet. N = 12.

	Ja i stor grad		Ja til en viss grad		Nei		Vet ikke	
		%		%		%		%
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunen og sentrumsforeningen?	11	44	11	44	3	12	0	0
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunen og gårdeierne?	12	48	10	40	1	4	2	8
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom gårdeierne og sentrumsforeningen?	14	56	7	28	3	12	1	4
Er det behov for mer forpliktende samarbeid mellom kommunens etater om sentrum og sentrumsutvikling?	16	64	7	28	1	4	1	4
Er det, slik du ser det, behov for ordninger/avtaleverk som kan gi mer forpliktende samarbeid mellom de ulike aktørene?	14	56	10	40	1	4	0	0

**Hvem i kommunens administrasjon samarbeider dere mest med?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Plan og bygg	8	32.0	100.0	100.0
Næring	16	64.0	100.0	100.0
Teknisk	9	36.0	100.0	100.0
Park og idrett	6	24.0	100.0	100.0
Vi samarbeider lite med kommunen	1	4.0	100.0	100.0
Andre	3	12.0	100.0	100.0
Vet ikke	1	4.0	100.0	100.0

Andre:

- Teknisk og park/idrett er samme avdeling i vår kommune
- Kommunalsjef
- Parkeringsetaten

**Blir næringslivet (sentrumsforeninger, gårdeiere, butikkdrivere, mm.) trukket med i kommunale prosesser og tatt hensyn til når det gjelder utvikling som påvirker rammebetingelsene for handel og service i sentrum?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, de blir trukket med og tatt hensyn til	8	32.0	32.0	32.0
Ja, de blir trukket med men i mindre grad tatt hensyn til	11	44.0	44.0	76.0
De blir ikke trukket med, men blir likevel tatt hensyn til	3	12.0	12.0	88.0
Nei, de blir hverken trukket med eller tatt hensyn til	1	4.0	4.0	92.0
Vet ikke	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

## STAT OG FYLKESKOMMUNE

Hva mener du staten kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	6	24.0	100.0	100.0
Utvikle og formidle gode verktøy, metoder og eksempler	2	8.0	100.0	100.0
Gi støtte til pilotprosjekter	12	48.0	100.0	100.0
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	17	68.0	100.0	100.0
Større politisk fokus på betydningen av sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	20	80.0	100.0	100.0
Stereke styring av lokalisering av handel	8	32.0	100.0	100.0
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	5	20.0	100.0	100.0
Etablere en <b>norsk BID-ordning</b> (Business Improvement District) - et næringsinitiert og næringsstyrt verktøy for å vitalisere bysentrum, der næringsdrivende innenfor et avgrenset område gjennom avstemming forplikter seg til sammen å investere i tiltak som styrker områdets konkurransevne.	19	76.0	100.0	100.0
Annet	1	4.0	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

Annet:

- Bids ordningen er hentet til Norge av vårt selskap fra ATCM for flere år siden.

Hva mener du fylkeskommunen kan gjøre for å bidra til å styrke sentrum som attraktiv etableringsarena for handel og service?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling	7	28.0	100.0	100.0
Veiledning overfor kommunene	2	8.0	100.0	100.0
Styrke sin egen kompetanse på dette feltet	8	32.0	100.0	100.0
Gi støtte til lokale pilotprosjekter	13	52.0	100.0	100.0
Opprette en tilskuddsordning for tiltak som kan bidra til å styrke sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service	18	72.0	100.0	100.0
Stereke regional styring av lokalisering av handel	11	44.0	100.0	100.0
Lokalisere egen virksomhet til sentrumsområder	9	36.0	100.0	100.0
Gi tydeligere plan- og styringssignaler for god sentrumsutvikling og levende sentrumshandel	19	76.0	100.0	100.0
Annet	1	4.0	100.0	100.0
Vet ikke	0	0		

Annet:

- Vår fylkeskommune [...] har i sin ATP plan allerede definert fri etablering overalt i hele Grenland og på den måten gjort det maksimalt dårlig for utslipp av miljøgasser og fritt frem for alle til å etablere seg eksternt.

Er det noe annet du vil formidle om hvordan sentrums attraktivitet som etableringsarena for handel og service kan styrkes?

- Tettere samarbeid mellom aktørene hvor man i fellesskap lager aktiviteter/arenaer som styrker trivsel og besøkslyst. Styrker også inntrykket av at sentrum er en god arena for næringsetablering. Gunstigere rammebetingelser (husleie og åpningstider) enn på varehus. En bedre arena for spesialbutikker med høy kompetanse og topp service. Lage felles markedsprofil slik at våre fordeler/kvaliteter blir mer synlig.

- Ikke etablere kjøpesentra utenfor små bysentrum, det er ødeleggende og legger sentrum dødt.
- I enkelte tilfeller tror jeg at holdningene hos publikum også kan påvirkes. Ved å vektlegge viktigheten av lokal handel kan man kanskje motvirke litt av convenience-tankegangen som ser ut til å være utslagsgivende og føre til handelslekkasje og netthandel. ||Bedre finansielle støtteordninger til etablerere som tør å satse i sentrum er det veldig behov for. Det er mange som vil, men som ikke har pengene som skal til for å komme i gang. For eksempel kan det tenkes en støtteordning for samlokaliserte småbutikker som vil gå sammen om å leie et stort sentrumslokale. ||Sentrumsforeninger flest har gjerne en meget trang økonomi og store oppgaver som hviler på en eller to personer. Et bedre støtteapparat til disse vil kunne ha ringvirkninger. Gjerne både i form av kurs men spesielt økonomisk støtte. Sentrumslederne er av erfaring ofte kunnskapsrike og aktive ildsjeler, men det må i mange tilfeller mer penger til for å lykkes med reelle løft.
- Det må etableres en langt sterkere forståelse på alle plan for hva de historiske bysentrene betyr for alt fra folks livskvalitet til Norges totale attraksjonskraft (både overfor innbyggere, arbeidskraft og mer kortvarig besøkende).
- Et levende sentrum er avhengig av engasjement og tiltakslyst hos lokale myndigheter og lokale gårdeiere. Så lenge lokale myndigheter har for dårlig råd til å gjennomføre de riktige tiltakene (god parkering og tilgjengelighet, godt kollektivtilbud, forskjønnende tiltak i fellesareal) og de lokale gårdeierne ikke skjønner at de i langt større grad enn i dag må forplikte seg for hverandre, så vil vi kun være i stand til å gjennomføre relativt små og kortsiktige tiltak. De store endringene som er nødvendig for fremtiden vil kreve en langt bedre organisering med forpliktende avtaler både i tiltak og økonomi.



## Transportøkonomisk institutt (TØI) Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning

TØI er et anvendt forskningsinstitutt, som mottar basisbevilgning fra Norges forskningsråd og gjennomfører forsknings- og utredningsoppdrag for næringsliv og offentlige etater. TØI ble opprettet i 1964 og er organisert som uavhengig stiftelse.

TØI utvikler og formidler kunnskap om samferdsel med vitenskapelig kvalitet og praktisk anvendelse. Instituttet har et tverrfaglig miljø med rundt 70 høyt spesialiserte forskere.

Instituttet utgir tidsskriftet Samferdsel med 10 nummer i året og driver også forskningsformidling gjennom TØI-rapporter, artikler i vitenskapelige tidsskrifter, samt innlegg og intervjuer i media. TØI-rapportene er gratis tilgjengelige på instituttets hjemmeside [www.toi.no](http://www.toi.no).

TØI er partner i CIENS Forskningscenter for miljø og samfunn, lokalisert i Forskningsparken nær Universitetet i Oslo (se [www.ciens.no](http://www.ciens.no)). Instituttet deltar aktivt i internasjonalt forsknings-samarbeid, med særlig vekt på EUs rammeprogrammer.

TØI dekker alle transportmidler og temaområder innen samferdsel, inkludert trafiksikkerhet, kollektivtransport, klima og miljø, reiseliv, reisevaner og reiseetterspørsel, arealplanlegging, offentlige beslutningsprosesser, næringslivets transport og generell transportøkonomi.

Transportøkonomisk institutt krever opphavsrett til egne arbeider og legger vekt på å opptre uavhengig av oppdragsgiverne i alle faglige analyser og vurderinger.

### Besøks- og postadresse:

Transportøkonomisk institutt  
Gautstadalléen 21  
NO-0349 Oslo

22 57 38 00  
[toi@toi.no](mailto:toi@toi.no)  
[www.toi.no](http://www.toi.no)