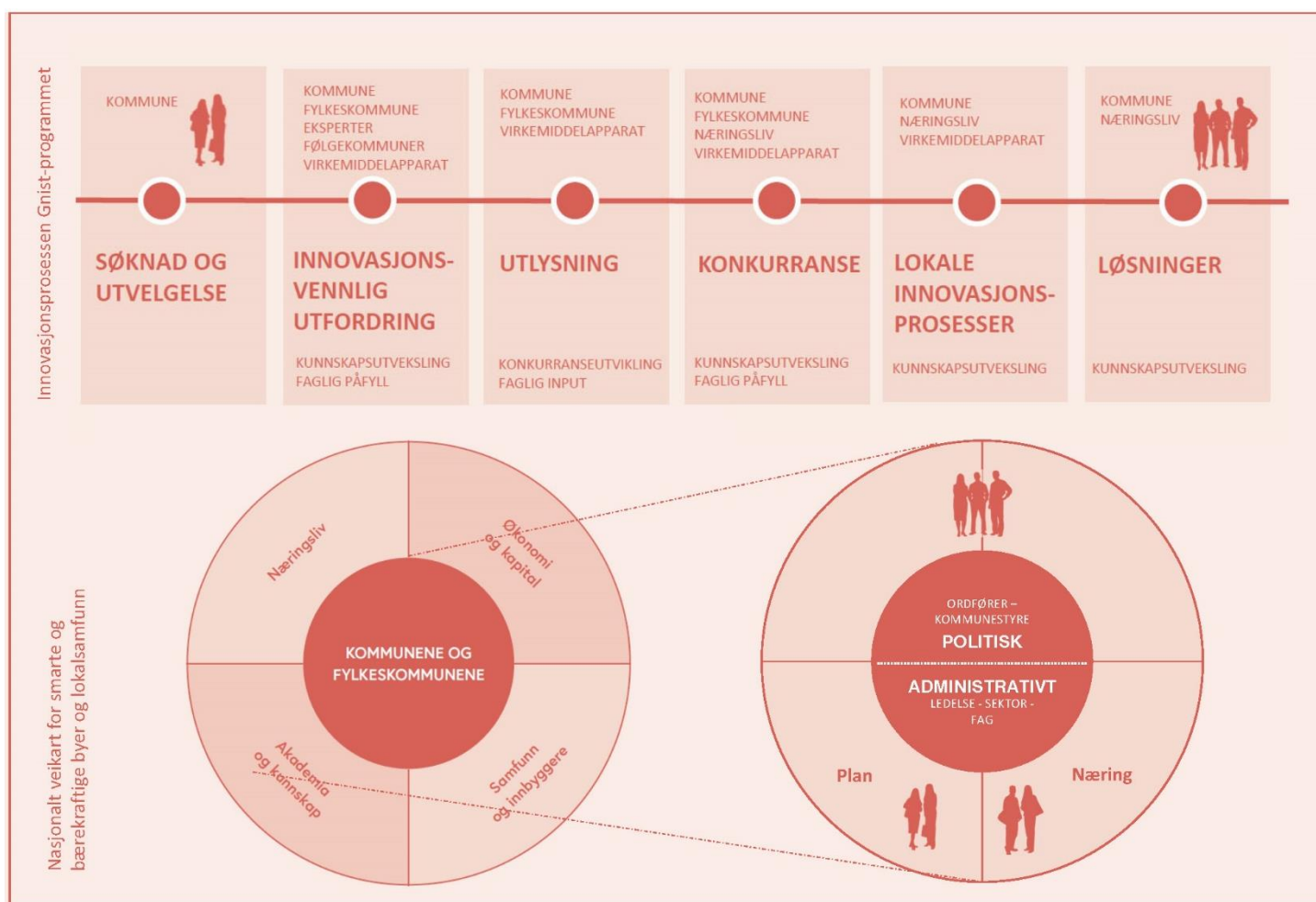


DOGA og Distriktssenteret

► Følgeforskning av Gnist-programmet

Innovasjonsprogram for smarte og bærekraftige lokalsamfunn

Oppdragsnr.: **52100073** Dokumentnr.: Versjon: Dato:



Oppdragsgiver:	DOGA og Distriktssenteret
Medfinansør:	Troms/Finnmark, Innlandet og Rogaland Fylkeskommuner
Oppdragsgivers kontaktpersoner:	Trude Risnes (Distriktssenteret) og Malin Kock Hansen (DOGA)
Rådgiver:	Norconsult AS, Kongens gate 21, NO-0153 Oslo
Oppdragsleder:	Anja Standal
Fagansvarlig:	Anja Standal
Andre nøkkelpersoner:	Markus Søbstad Bensnes, Gunnar Ridderstrøm, Hedda Muren Olsen

Forord

Denne rapporten er et skriftlig resultat av prosess for følgforskning på Gnist-programmet 2021. Oppdraget med følgforskningen har vært et samarbeid mellom DOGA og Distriktssenteret, og der Troms/Finnmark, Innlandet og Rogaland fylkeskommuner bidratt til finansiering av følgforskningen. Distriktssenteret har vært ansvarlig kontraktspart.

Følgforskningen har hatt som formål å utforske og dokumentere hvordan nye tverrsektorielle og -faglige samarbeidsmodeller og designdrevet innovasjon kan styrke distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Gnist-programmets innhold og aktiviteter har vært rammen for utforsking og dokumentasjon.

Arbeidet har blitt gjennomført gjennom tilstedeværelse og deltakelse i programmets strukturerte aktiviteter, intervju med kommunene, følgekommuner og samtaler med fylkeskommunen samt regelmessige møter mellom oppdragsgiver, fylkeskommuner og Norconsult. Resultatene av følgforskningen har blitt lagt fram på Nordic Edge Expo i september 2021, på åpent webinar i regi av DOGA desember 2021 og digitalt møte med Distriktssenteret og de deltakende fylkeskommunene januar 2022.

Det har vært en svært lærerik prosess å følge, med et interessant og rikt innovasjonsprogram som kobler fag på tvers og et inspirerende arbeid gjort av kommuner i samarbeid med næringsaktører, fylkeskommuner og faglige ressurser, både i virkemiddelapparatet og ellers.

Vi takker med dette DOGA, Nordic Edge, Distriktssenteret og fylkeskommunene for et godt samarbeid med følgforskningen. Vi vil også takke kommunene, følgekommunene og fylkeskommunene som har bidratt med verdifulle refleksjoner og innspill til følgforskningen gjennom samtaler og intervju.

Norconsult AS, Oslo, 14. januar 2022

Versjon	Dato	Beskrivelse	Utarbeidet	Fagkontrollert	Godkjent
---------	------	-------------	------------	----------------	----------

Dette dokumentet er utarbeidet av Norconsult AS som del av det oppdraget som dokumentet omhandler. Opphavsretten tilhører Norconsult AS. Dokumentet må bare benyttes til det formål som oppdragsavtalen beskriver, og må ikke kopieres eller gjøres tilgjengelig på annen måte eller i større utstrekning enn formålet tilsier.

► Sammendrag

Gnist-programmet er et nytt initiativ fra DOGA og Nordic Edge. Formålet med programmet er å styrke distriktkommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling, med nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og innbyggerinvolvering som verktøy. Programmet tar utgangspunkt i Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn, og skal demonstrere hvordan veikartet kan fungere som et rammeverk og en metode, og omsettes til konkrete prosjekter som fremmer innovasjon og samarbeid.

Gnist-programmet gir kommunene ny kompetanse, metoder og verktøy for å ta tak i sine spesifikke utfordringer, og snu disse til muligheter med konkrete løsninger sammen med innbyggere og næringsliv. Programmet består av et rikt strukturert og fasilitert innovasjonsprosess med en rekke aktiviteter, faglige input, kunnskapsutveksling og løsningsutvikling. Hovedtemaene i innovasjonsprosessen for Gnist-programmet omhandler: Søknad og utvelgelse, innovasjonsvennlig utfordring, utlysning av innovasjonskonkurranse, gjennomføring av konkurranse, lokale innovasjonsprosesser og løsninger.

I 2021 har Lebesby, Vang og Lund kommune vært de deltagende kommunene i programmet. De har jobbet med innovasjonsprosesser knyttet til henholdsvis Norges første digitale tilflyttingskommune, stedsidentitet som utgangspunkt for fremtidens bolig- og næringsmodeller og hjørnesteinsindustri som utgangspunkt for innovativ steds- og næringsutvikling. Ti følgekommuner har vært koblet på prosessen i kommunene.

Gnist-kommunene fremhever lærdommen om designdrevne innovasjonsprosesser, prosessledelse og fasilitering samt innbyggerinvolveringen som særlig relevante og viktige nytteverdier for deres arbeid med lokal samfunnsutvikling. De har hatt stor nytte av dialog og input fra et tverrfaglig aktørgalleri, og fått verdifull kunnskap om hvordan de kan arrangere innovasjonskonkurranser for å skape engasjement og nytenkning i den lokale samfunnsutviklingen. I tillegg har de fremhevet kunnskapen om og bruken av de digitale verktøyene som viktige prosessverktøy for å gjennomføre lignende prosesser i sine øvrige oppgaver. Gnist-kommunene har pekt på at hovedutfordringene i programmet har handlet om tidsbalansen, kontakt med regional myndigheter/virkemidler og ubrukt potensial av noen verktøy i programmet. Kommunenes har hatt en opplevelse av hektiske og korte frister mellom aktivitetene, samtidig har denne intense prosessen bidratt til et positivt moment for stedsutvikling i kommunene

Gnist-programmet har også bidratt med stor læringsverdi for fylkeskommunene, særlig når det gjelder prosessledelse og faglig input, både gjennom kompetansedelen av programmet og i verksteder i innovasjonsprosessen. I tillegg har programmet satt fokus på og styrket fylkeskommunens viktige rolle som støttespiller for kommunene. Det er særlig viktig i forlengelsen av programmet, dvs. i gjennomføringsfasen.

Oppsummert handler de viktigste lærestykkene av programmet om at designdrevet innovasjon er en ny og viktig ressurs for steds- og næringsutvikling i kommunene med tilgang til sterke fagmiljøer, inspirerende digitale løsninger og sterk prosessledelse. Programmet har potensiale for å bruke ressurser som innbyggerpanel, følgekommuner og fylkeskommunen bedre, og å planlegge tiden bedre. Kommunenes organisering internt spiller en stor og viktig rolle for implementering av kunnskap og gjennomføring av prosjekter.

Gnist-programmet 2021, den fulldigitale samskapings- og innovasjonsprosessen, har gitt bratte læringskurver og programmet har startet en ball som har begynt å rulle. Prosessen har allerede gitt en rekke verdier lokalt i kommunen i form av prosesskompetanse omkring designdrevet innovasjon, og konkrete løsninger som er på god vei mot gjennomføring. Gnist-programmets brede og tverrfaglige innfallsvinkel støtter opp om veikartets (DOGA, 2019) definisjon om smart lokalsamfunnsutvikling der innbyggerne settes i fokus, det jobbes med samskapning og samarbeid på tvers av sektorer og myndigheter og med bruk av digital teknologi.

► Innhold

1	Gnist-programmet som innovasjonsprogram	8
1.1	Om Gnist-programmet	8
1.2	Faser i gjennomføringen av programmet	9
1.3	Metoder, verktøy og aktører i programmet	10
1.3.1	«Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn»	10
1.3.2	Designdrevet innovasjon – (Design Thinking)	11
1.3.3	Tverrsektorielle og -faglige samarbeidsmodeller	11
1.3.4	Aktørene i Gnist-programmet 2021	12
1.4	Følgforskningens formål og metoder	14
1.4.1	Formål med følgforskningen	14
1.4.2	Metode og data	14
2	Distriktskommuners arbeid med steds- og næringsutvikling	15
2.1	Distriktskommuners behov og potensial for bærekraftig steds- og næringsutvikling	15
2.2	Presentasjon av Gnist-kommunene og deres utfordringer	17
2.2.1	Lebesby – Norges første digitale tilflyttingskommune	17
2.2.2	Vang - Stedsidentitet som utgangspunkt for fremtidens bolig- og næringsmodeller	18
2.2.3	Lund - Hjørnesteinsindustri som utgangspunkt for innovativ steds- og næringsutvikling	19
2.3	Følgekommunene	20
3	Dokumentasjon av Gnist-programmets strukturerte aktiviteter	21
3.1	Søknad og utvelgelse	21
3.2	Innovasjonsvennlig utfordring - verksteder og innbyggerinvolvering	22
3.2.1	Faglig input i innovasjonsverksteder	23
3.2.2	Samskappingsaktiviteter for utfordringsdrevet innovasjon i verksteder	24
3.2.3	Innbyggerinvolvering mellom verksteder	24
3.3	Utløsning - konkurranseprogram	25
3.4	Konkurranse - Juryering	25
3.5	Løsningsutvikling - dialogmøter	25
4	Dokumentasjon av kommunens innovasjonsprosesser	26
4.1	Søknad og utvelgelse - Programmets «inngangsbillett»	26
4.1.1	Hvordan: Forskjellige veier inn til programmet	26
4.1.2	Hvorfor: Forskjellige motivasjoner til å være med	26
4.1.3	Forankring: Ulik grad av forankring og finansiering i kommune i forkant	27
4.1.4	Organisering: Ulik grad av organisering i kommunene	27
4.2	Innovasjonsvennlig utfordring - verksteder	27
4.3	Utløsning - konkurranseprogrammet	27
4.4	Konkurranse - juryering	27
4.5	Lokale innovasjonsprosesser - kommunens rolle i næringslivets løsningsutvikling	28
4.6	Løsningene	28

4.7	Oppsummering av innovasjonsprosessen	29
5	Erfaringer og nytte av Gnist-programmet	31
5.1	Nytteverdier av programmets metoder	31
5.1.1	<i>Innovasjonskonkurranse som en innovasjon i seg selv i kommunene</i>	31
5.1.2	<i>Visjonsverksted fremhevet som særlig relevant</i>	31
5.2	Nytteverdier av programmets kunnskap og verktøy	31
5.2.1	<i>Tilgang til fagmiljøer og kunnskap</i>	31
5.2.2	<i>Digitale løsninger som ressurs og innovasjon</i>	32
5.2.3	<i>Kunnskap om virkemiddelapparatet</i>	32
5.3	Prosess og arbeidsmåter i programmet	32
5.3.1	<i>Høyt tempo – som ressurs og utfordring</i>	32
5.3.2	<i>Fasilitering og prosessledelse var suksesskriterier</i>	32
5.3.3	<i>Brukerinvolvering som viktig suksesskriterium</i>	32
5.3.4	<i>Jurymøte som lærerik del av innovasjonsprogrammet</i>	33
5.3.5	<i>Prosjekt med status og omdømme – positiv oppmerksomhet</i>	33
5.4	Oppsummering av erfaringer og nytteverdier	33
6	Utfordringer og forbedringspotensial i Gnist-programmet	34
6.1	Metoder i programmet	34
6.1.1	<i>Innovative prosesser – innovative anskaffelser som krevende metode</i>	34
6.1.2	<i>Vinnerforslag i innovasjonskonkurransen</i>	34
6.2	Kunnskap og verktøy i programmet -	34
6.2.1	<i>Innhold i verksteder – savn av relevante eksempler fra distriktskommuner</i>	34
6.2.2	<i>Innbyggerinvolvering</i>	35
6.2.3	<i>Følgekommuner som ubrukt nettverk</i>	35
6.2.4	<i>Fylkeskommunen som fjern ressurs</i>	35
6.3	Prosess og arbeidsmåter i programmet	35
6.3.1	<i>Tidsaspektet – tidsbalanse som utfordring</i>	35
6.3.2	<i>Virkemiddelapparatet er ikke tilpasset distriktskommuners steds- og næringsutvikling</i>	36
6.4	Utfordringer og forbedringspotensialer oppsummert	36
7	Fylkeskommunens rolle i Gnist-programmet	37
7.1	Målet med programmet for fylkeskommunen	37
7.2	Lærestykker fra det strukturerte programmet	37
7.2.1	<i>Metoder i programmet – innovasjonsprosesser med utgangspunkt i behov</i>	37
7.2.2	<i>Kunnskap og verktøy i programmet</i>	38
7.2.3	<i>Prosess og arbeidsmåte i programmet</i>	38
7.3	Fylkeskommunens parallelle prosesser	38
7.3.1	<i>Interne prosesser i fylkeskommunene</i>	38
7.3.2	<i>Kontakt med og læring fra kommunene</i>	39
7.3.3	<i>Kontakt med det nasjonale virkemiddelapparatet</i>	39
7.4	Refleksjoner omkring synergier av og rolle i programmet	40
7.4.1	<i>Refleksjoner omkring effekter og synergier av programmet</i>	40

7.4.2	Refleksjon omkring egen rolle i programmet	40
7.5	Oppsummering	40
8	Følgekommuner – dokumentering av erfaringer	42
8.1	Beskrivelse av følgekommunenes deltakelse i det strukturerte programmet	42
8.2	Erfaringer som følgekommune i programmet	42
8.2.1	Metoder i programmet - innovasjon og virkemiddelapparat	42
8.2.2	Prosess og arbeidsmåte i programmet	43
8.3	Oppsummerende refleksjoner	44
9	Lærestykker og anbefalinger til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling	45
9.1	Lærestykker fra Gnist-programmet 2021	45
9.1.1	Designrevet innovasjon - innovasjonsprosesser som innovasjon i seg selv i kommunene	46
9.1.2	Sterke fagmiljøer – gir tilgang på kreativ kraft og inspirasjon til innovasjon	46
9.1.3	Digitale verksteder og løsninger - som ressurs, utfordring og innovasjon	46
9.1.4	Innbyggerpanel, følgekommuner og fylkeskommuner som lite brukte ressurser	46
9.1.5	Prosessledelse og brukerinvolvering som viktige suksesskriterier for Gnist	46
9.1.6	Tid og høyt tempo - som ressurs og utfordring for implementering av Gnist-kunnskap	47
9.1.7	Organisering – vesentlig grep for implementering av Gnist-kunnskap	47
9.1.8	Eierskap til program og løsningsforslag sikrer gjennomføringsvilje	47
9.2	Anbefalinger og veien videre – Gnist-programmet	47
9.2.1	Sett av nok tid til kommunenes parallelle prosesser	47
9.2.2	Inkluder relevant fagkunnskap for distriktenes utfordringer	48
9.2.3	Gi innbyggerpanel, følgekommuner og fylkeskommuner en sterkere rolle i programmet	48
9.2.4	Skap trygghet, støtte og kunnskap omkring bruken av innovative anskaffelser	48
9.2.5	Hva skjer nå med utvikling av Gnist- programmet?	48
9.3	Anbefalinger og veien videre- til Gnist-kommuner og følgekommuner	50
9.3.1	Sørg for kunnskapsoverføring til ledelse, administrasjon og politikere	50
9.3.2	Bruk kunnskapen om medvirkningsprosesser videre	50
9.3.3	Bygg nettverk med hverandre – Gnist-kommuner og følgekommuner	50
9.3.4	Hva skjer nå med Gnist-kommunene og følgekommunene?	50
9.4	Anbefalinger og veien videre til fylkeskommune	52
9.4.1	Kunnskapsoverføring til fylkeskommunen	52
9.4.2	Kunnskapsoverføring til Gnist-programmet	52
9.4.3	Nettverk og forankring internt i fylkeskommunene	52
9.4.4	Kontakt med kommunene – både tidlig i prosessen og etter programmet	52
9.4.5	Samordning av virkemidler mellom statlige aktører og fylkeskommunen	53
9.4.6	Hva skjer nå med fylkeskommunene?	53
9.5	Anbefalinger til distriktskommuners arbeid med steds- og næringsutvikling	54
9.5.1	Tid: Sett av nok tid til behovsbaserte innovasjonsprosesser – både før og i prosessen	54
9.5.2	Organisering: Sørg for tydelig forankring av innovasjonsprosessen – politisk, finansielt og administrativt	54

9.5.3	<i>Samarbeidspartnere: Sett sammen en robust tverrfaglig arbeidsgruppe - av aktører eksternt og internt</i>	54
9.5.4	<i>Prosess: Sikre ressurs som fasilitator og prosessleder – faglig ressurs med tid</i>	55
9.6	Avsluttende oppsummering og konklusjon	55
10	Bibliography	56
11	Vedlegg 1 Beskrivelse av verksteder	57

1 Gnist-programmet som innovasjonsprogram

Gnist-programmet bidrar til å gi større handlingskraft til proaktive og engasjerte lokalsamfunnsaktører i landets kommuner; kommunene administrativt og politisk, næringslivsaktører, frivillige organisasjoner og ildsjeler. Over hele landet finnes det et spenn av lokalsamfunnsdrivere som hver dag tar nye steg for å foredle, utvikle og gjennomføre tiltak, prosjekter og prosesser for å fremme attraktive, bærekraftige og tilpasningsdyktige lokalsamfunn. Det er i skjæringspunktet mellom de lokale ildsjelene, næringsliv, fagressurser, kommunens administrasjon og politikerne at spennende synergier skjer; der innovative tjenester og attraktive steder utvikles.

Denne rapporten er resultatet av en følgeforskningsprosess av Gnist-programmet gjennomført fra februar til desember 2021. Rapporten består av 8 kapitler. I de første to kapitlene gis det en beskrivelse av bakgrunnen for Gnist-programmet og kunnskapsgrunnlag om distriktskommuners arbeid med smarte og bærekraftige steds- og næringsutvikling og presentasjon av årets kommuner. I kapittel 3 og 4 dokumentere Gnist-programmets strukturerte aktiviteter og kommunens parallelle prosesser. Kapittel 5 og 6 presenterer erfaringer og nytteverdier samt utfordringer og forbedringspotensial i Gnist-programmet. Kapittel 7 dokumenterer følgekommunenes erfaringer og nytteverdier og til sist i kapittel 8 presenterer vi lærestykker og anbefalinger til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling.

1.1 Om Gnist-programmet

Gnist-programmet er et nytt initiativ fra DOGA og Nordic Edge. Formålet med programmet er å styrke distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling, med nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og innbyggerinvolvering som verktøy.

Gnist-programmet er et virkemiddel med hovedvekt på distriktskommuner som vil utforske nye metoder og samarbeidsmodeller for å fremme utviklingen av fremtidens attraktive, bærekraftige og tilpasningsdyktige lokalsamfunn. Gnist-programmet tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til steds- og næringsutvikling, og tilbyr utvalgte kommuner hjelp og kompetanse for å legge til rette for en prosess som bidrar til utviklingen av innovative konsepter og løsninger med utgangspunkt i lokale forutsetninger og behov, som har overføringsverdi til andre kommuner nasjonalt og internasjonalt. Gnist-programmet skal komplettere, forsterke og realisere eksisterende initiativ og planer i kommunene, men også iverksette nye utviklingsprosjekter – med utgangspunkt i lokale behov, fortrinn og premisser. En sentral del av Gnist-programmet er også kunnskaps- og erfaringsutveksling innen innovativ steds- og næringsutvikling på tvers av kommuner og regioner.

Gnist-programmet kommer som en oppfølger av pilotrunden og innovasjonskonkurransen *Sammen for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn* i 2020 der kommunene Krødsherad og Utsira var de deltagende kommunene. Erfaringene fra denne runden førte til etableringen av Gnist som et eget innovasjonsprogram rettet mot distriktskommuner som ble lansert 23. oktober 2020. I Gnist-programmet 2021 ble Lebesby, Vang og Lund kommune valgt ut til å gjennomføre innovasjonsprosessen noe som er dokumentert i denne rapporten.

1.2 Faser i gjennomføringen av programmet

Gnist-programmet i 2021 besto av en åpen kompetansedel (del 1) og en innovasjonsdel (innovasjonskonkurranse del 2-5), avgrenset til et utvalg kommuner. Innholdet til programmet ble utviklet i et bredt samarbeid, bl.a. med bidrag fra fylkeskommunene. Innovasjonsdelen besto av følgende faser:



- *Fase 2: Utforskning* (jan-apr 2021): Tre kommuner, med sine konkrete utfordringer ble valgt ut til deltakelse. Kommunene deltok sammen med sine respektive fylkeskommuner i en felles workshop. Formål var å skaffe innsikt og spisse utfordringene. Med bruk av designmetodikk ble det utarbeidet en behovsbeskrivelse og aktørkartlegging basert på lokale premisser og fortrinn. Det ble også lagt opp et løp for innbyggerinvolvering.
- *Fase 3: Utvikling* (apr-juni 2021): Kommunene lanserte en innovasjonskonkurranse i samarbeid med DOGA, Nordic Edge og sine respektive fylkeskommuner. Lokale og eksterne næringslivsaktører, samt andre relevante aktører, ble invitert til digitale samskapingsverksted for å igangsette utviklingen av innovative og tverrfaglige løsninger på de utfordringer kommunen utkrystalliserte i fase 2. «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn», FNs bærekraftsmål og framtidsscenarier fungerte som metode, verktøy og inspirasjon. De to beste løsningene i hver av de tre vinnerkommunene Lebesby, Vang og Lund ble valgt og mottok 150.000 kr hver for videreutvikling av løsningsforslagene.
- *Fase 4: Videreutvikling* (aug-sep 2021): De to beste løsningene i hver av de tre vinnerkommunene videreutviklet løsningsforslagene basert på innspill fra kommunen, fylkeskommunen, eksterne eksperter fra Innovasjon Norge, Husbanken og Distriktssenteret og ikke minst fra innbyggerne. Den beste løsningen kåres og inviteres til dialog med kommunen. Samtidig blir relevante støtteordninger/virkemidler kartlagt med henblikk på realisering.
- *Fase 5: Spredning og skalering* (sep-des 2021): Vinnerne ble offentliggjort på Nordic Edge Expo i september 2021. Det ble gjort flere tiltak for synliggjøring av vinnerløsningene både nasjonalt og internasjonalt, samt erfaringsutveksling mellom kommunene i innovasjonsprogrammet, følgekommuner og øvrige interessenter gjennom webinar.

Gnist-programmet 2021 ble kjørt som fulldigitalt program i all hovedsak (en fysisk samling på Nordic Edge Expo), på grunn av restriksjoner knyttet opp til Covid-19 som medførte reiseforbud og restriksjoner for fysiske samlinger.

1.3 Metoder, verktøy og aktører i programmet

1.3.1 «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn»

«Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn» danner grunnstammen for Gnist-programmets tema og metoder. Det overordnede målet med veikartet er å fremme utviklingen av bærekraftige, produktive og tilpasningsdyktige byer og lokalsamfunn (DOGA, 2019). I dette veikartet er smarte og bærekraftige byer definert på følgende måte:

Smarte byer og lokalsamfunn setter innbyggerne i sentrum, tar i bruk ny teknologi, innovative metoder, samarbeid og samskaping for å bli mer bærekraftige, attraktive, produktive og tilpasningsdyktige.

Gnist-programmet skal demonstrere hvordan veikartet kan fungere som et rammeverk og en metode, og omsettes til konkrete prosjekter som fremmer innovasjon og samarbeid. Det er blitt utviklet av DOGA i samarbeid med Smartbyene, Nordic Edge og utvalgte offentlige og private aktører fra hele landet. Intensjonen med veikartet er at det skal fungere som en:

- *Veiviser* – å beskrive mulige positive samfunnseffekter av smartby-arbeid, og identifisere sentrale muligheter, utfordringer og nøkkelspørsmål.
- *Brobygger* – å definere smartby i norsk sammenheng og bygge et felles verdigrunnlag som fremmer samarbeid og samskaping på tvers av sektorer, fag og nivåer - og sammen med innbyggerne.
- *Verdiskaper* – å bidra til fornyelse og innovasjon i offentlig sektor gjennom koblingen mellom smartby og by- og samfunnsutvikling, og viser hvordan kommuner og fylkeskommuner kan være pådrivere for dette arbeidet.
- *Plattform* – å posisjonere Norge innenfor smartby-feltet og fungere som en kommunikasjonsplattform både internt og utad.

Veikartet fokuserer på å definere *smartby* i en norsk sammenheng og Gnist-programmet fokuserer på distriktkommuners arbeid med smart og bærekraftig lokalsamfunnsutvikling. På denne måten er ingen av Gnist-kommunene byer eller potensielle smartbyer i den forstand, men selv om begrepet smartby blir brukt i intensjonen til veikartet er målbildene, prosessene og prinsippene i veikartet relevante for mindre lokalsamfunn. Selv om kontekstene til Gnist-kommunene gir ulike forutsetninger enn byene, kan veikartet fungere som rettesnor for kommunenes bærekraftarbeid.

Fundamentet i veikartet er åtte prinsipper og seks målbilder. Målbildene beskriver hva man ønsker å oppnå med veikartet, mens prinsippene beskriver hvordan vi bør jobbe for å nå disse målene. Målbildene danner grunnlaget for hvordan kommuner og fylkeskommuner kan jobbe systematiske for å nå målet om smart og bærekraftig by- og stedsutvikling. Målbildene er følgende:

- Attraktive
- Inkluderende
- Effektive
- Klimavennlige
- Tilpasningsdyktige
- Helsefremmende

De åtte prinsippene i veikartet skal hjelpe norske kommuner og fylkeskommuner med å prioritere fokus og retning for sitt smartby-arbeid. Disse prinsippene er som følgende:

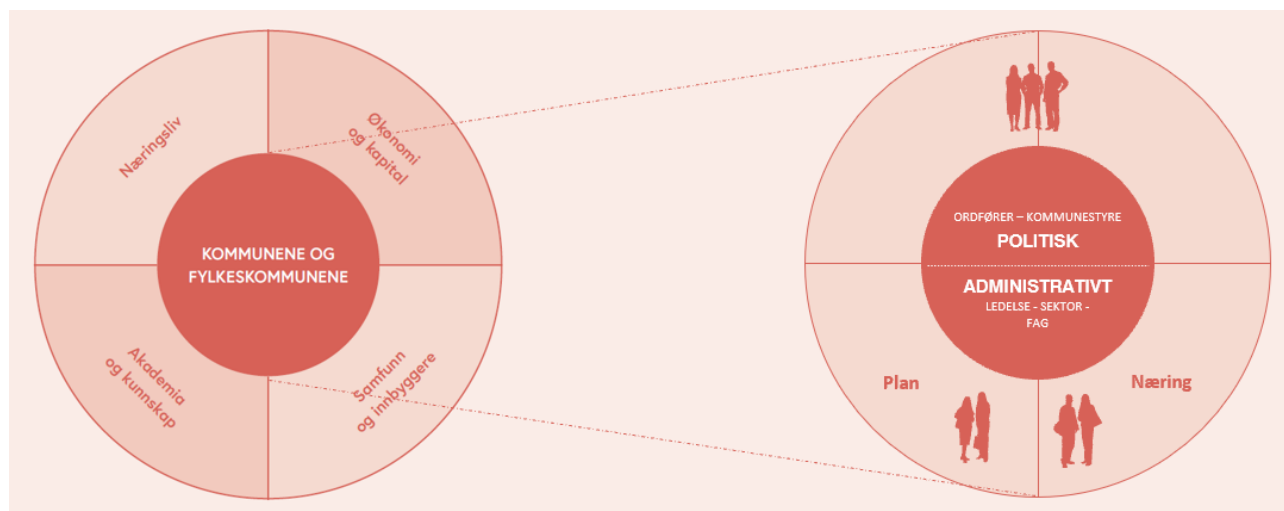
- 1) Sett innbyggerne i sentrum
- 2) Tenk helhetlig
- 3) Prioriter klima og miljø
- 4) Vektlegg inkludering og samskaping
- 5) Sats på neste generasjons næringsliv

- 6) Del, og ta i bruk, åpne data
- 7) Sats på kompetanseutvikling, omstilling og innovasjon
- 8) Begynn lokalt, men tenk globalt

1.3.2 Designdrevet innovasjon – (Design Thinking)

Designntenkning handler om å utvikle en dyp forståelse av brukerens behov og sikre helhetlige løsninger gjennom tverrfaglig samarbeid. Designntenkning startet som en teoretisering av hva kunstnere og designere gjør når de arbeider med et problem og har utviklet seg til en metodologi for kreativ problemløsning innenfor blant annet organisasjonsutvikling og undervisningsopplegg. Designere løser problemer og skaper innovasjon i sine løsninger ved å fokusere på mennesket sine behov, en tilnærming som kobler analytisk forståelse med intuisjon og kreativitet. Motivasjonen er de tverr- og transdisiplinære gevinstene som ligger i denne måten å jobbe på. Med hjelp av dette verktøyet kan vi finne løsninger på problemer som kun er løsbare når man jobber på tvers av disipliner, fag og politikk (Børrud & Standal 2021). Prinsippet i designntenkning er å betrakte læring som en kontinuerlig prosess gjennom å forstå, utforske, forme og prøve ut, og foredle løsningen kontinuerlig gjennom brukertesting og forbedring.

1.3.3 Tverrsektorielle og -faglige samarbeidsmodeller

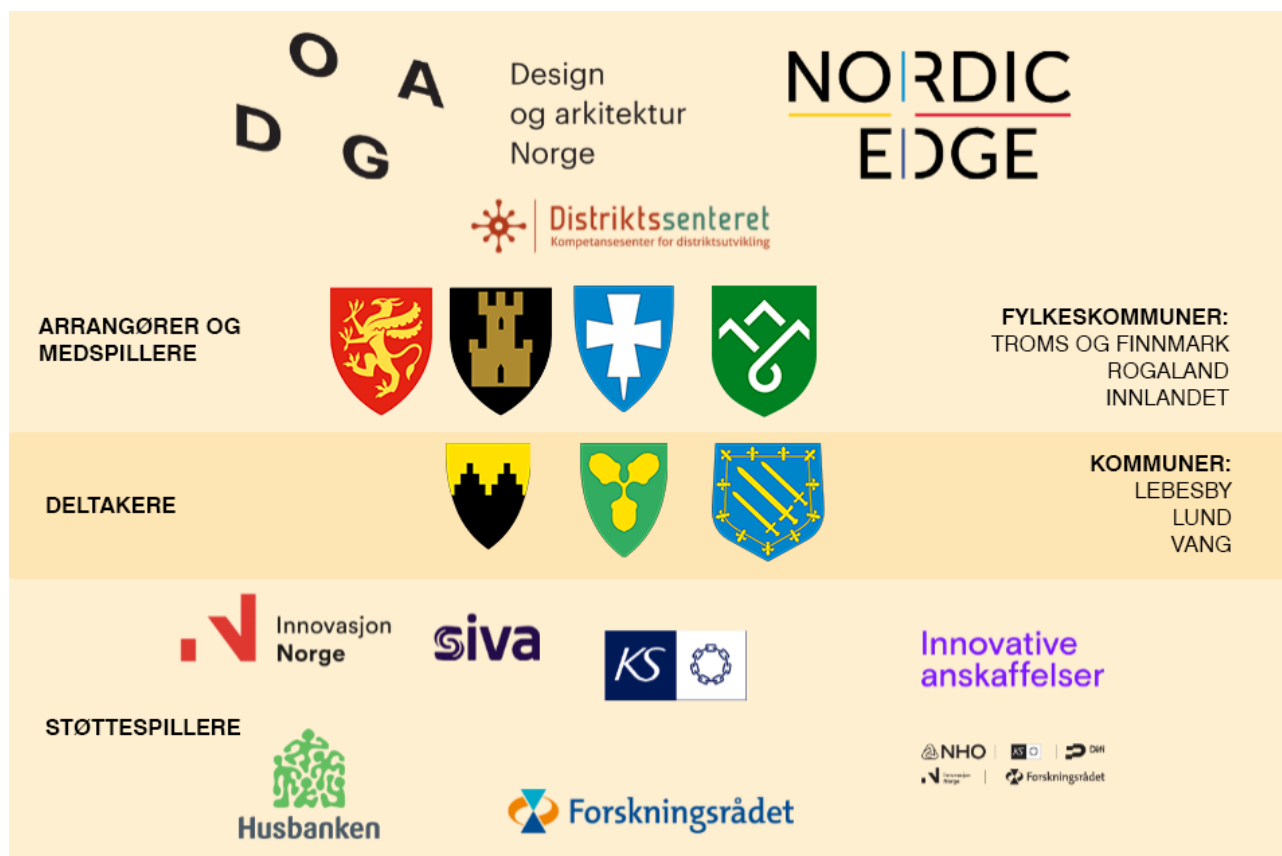


Figur 1 Illustrasjon over tverrsektorielle og -faglige samarbeidsmodeller internt i kommunene og opp mot eksterne aktører (kilde: Norconsult/DOGA)

Kommuner og fylkeskommuner spiller en sentral rolle som målgruppe i Veikart for Smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn. Disse aktørene, i dialog med statlige aktører, er i førersetet for å kunne realisere prinsipper i veikartet. Kommunene består av en rekke roller internt på tvers av fag, administrasjon og politikk. I tillegg har eksterne aktører som næringslivet, organisasjoner og akademia en viktig rolle for å utvikle produkter, tjenester og kunnskap frem mot ønsket resultat. Det er i synergier mellom disse aktørene internt i kommunen og eksternt at tverrsektorielle og tverrfaglige samarbeidsmodeller skjer, og at bredden i behov og løsninger kommer frem. For Gnist-programmet har hele dette aktørgalleriet stor betydning for innovasjonsprosessen og løsningsutviklingen. I det neste delkapitlet nevnes noen av de viktigste aktørene i Gnist-programmet.

1.3.4 Aktørene i Gnist-programmet 2021

Gnist-programmet inkluderer et stort tverrfaglig aktørgalleri av arrangører og medspillere, deltakere og støttespillere. *Arrangører og medspillere* har hatt en aktiv rolle gjennom hele prosessen, både som faglig kompetanse i programmet og som aktive ressurser i følgeforskningen. Disse inkluderer DOGA og Nordic Edge, Distriktsenteret og de tre respektive fylkeskommunene. *Deltakerne* består av de utvalgte Gnist-kommunene og de ti ulike følgekommunene. I tillegg inkluderer de næringsaktørene som har vært inkludert i løsningsutviklingsfasen. *Støttespillerne* består av en rekke aktører som har bidratt i deler av programmet, til kompetanseutvikling i prosessen eller som ressurser som kan synliggjøre muligheter for finansiell støtte for kommunene i sitt videre arbeid med prosjektene. Disse inkluderer KS, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Siva og LUP (leverandørutviklingsprogrammet). I tillegg til alle disse aktørene har Travers og Urban Space Lab vært ansvarlige for innbyggerinvolvering i den tidlige fasen av programmet, og en rekke fagressurser bidratt på verksteder.



Figur 2 Aktører i Gnist-programmet 2021; arrangører og medspillere, deltakere og støttespillere

Figuren over viser en oversikt over disse aktørene og hvordan det tverrfaglige i prosessen er ivarettatt. Disse aktørene beskrives nærmere under:

Arrangører og medspillere

Stiftelsen Design og arkitektur Norge (DOGA) er en del av det offentlige virkemiddelapparatet for økt innovasjon og mottar et årlig tilskudd over statsbudsjettet. DOGA skal fremme forståelse for, kunnskap om og bruk av design og arkitektur fra et nærings- og samfunnsmessig perspektiv. Stiftelsen skal fremme kvalitet og nytenking ved bruk av design og arkitektur for utvikling av omgivelser, produkter og tjenester. *Nordic Edge* er et samarbeid mellom næringslivet, FoU-miljøer og offentlige aktører, for å skape verdier, omstilling og fornyelse i bedriftene, og utvikle

kvalitative og kostnadseffektive smartby-løsninger for og med byene. *DOGA* og *Nordic Edge* planlegger, tilrettelegger og gjennomfører konkurranse, workshoper og øvrige aktiviteter knyttet til Gnist-programmet. De er både fasilitatorer og gir faglig bistand i programmet.

Distriktssenteret er en viktig medspiller til Gnist-programmet som har bidratt med kompetanse gjennom hele programmet og som har bidratt med finansiering av og input til følgeforskningen gjennom hele prosessen. Det er et nasjonalt kompetansesenter for distriktsutvikling, en offentlig virksomhet som jobber for å styrke kommuner og regionenes evne til å utvikle attraktive og vekstkraftige lokalsamfunn.

Fylkeskommunen er en viktig bidragsyter både med tanke på kunnskap, økonomisk bistand og sin koordinerende og tverrsektorielle rolle. Fylkeskommunen har også bidratt med finansiering av følgeforskningen. I Gnist-programmet 2021 har Troms/Finnmark, Innlandet og Rogaland fylkeskommuner vært de aktive bidragsyterne i programmet. Fylkeskommunen ble brukt som en kanal for å nå ut til de ulike kommunene og skape god samhandling mellom kommune og fylkeskommune. En viktig rolle for fylkeskommunen var å koble sammen kommuner, og samtidig kunne bidra med faglig og økonomiske midler til kommunens prosjekt i programmet.

Deltakere

Det er de tre utvalgte Gnist-kommunene som er den deltakende part, sammen med næringsaktører eller andre som deltar i innovasjonskonkurransen. I Gnist-programmet 2021 har disse kommunene vært Lebesby, Vang og Lund kommuner. I tillegg til de aktivt deltakende kommunene er det satt opp ti *følgekommuner*. Følgekommunene har vært Høylandet, Namsskogan og Årdal (fulgte Lebesby), Ringebu, Bygland, Hadsel, Kvitsøy og Hjelmeland (fulgte Vang) og Vefsn og Sokndal (fulgte Lund). Målet med disse har vært å skape et rom for dialog og erfaringsutveksling mellom deltakende kommune og kommuner med like utfordringer.

Støttespillere

Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) er utviklingspartner og landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon der alle kommuner og fylkeskommuner er medlemmer, og som arbeider for en effektiv og selvstendig kommunesektor som ivaretar innbyggernes behov. KS har bidratt med kompetanse inn i juryprosessene i programmet.

Innovasjon Norge (IN) er en aktør fra virkemiddelapparatet som finansierer prosjekter og hever kompetansen i bedrifter med ambisjoner om vekst og eksport, og tilbyr tjenester innen finansiering, rådgivning, kompetanse, nettverk og profilering. De har bidratt med kompetanse inn i juryprosessene, samt i ulike verksteder og i dialogmøter med finalister og vinnere, med henblikk på å synliggjøre muligheter for finansiell støtte.

Forskningsrådet jobber for et samfunn der forskning blir skapt, brukt og delt, og bidrar til omstilling og et mer bærekraftig samfunn. Forskningsrådet har bidratt med kompetanse inn i juryprosessene i programmet.

Selskapet for industrivekst (SIVA) er et statlig foretak som utvikler, eier og finansierer en nasjonal infrastruktur for innovasjon og næringsutvikling bestående av inkubatorer, næringshager, katapult-sentre, innovasjonsselskaper, samt innovasjonssentre og industribygg. SIVA har bidratt med kompetanse inn i juryprosessene i programmet.

Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) er en aktør fra virkemiddelapparatet og et verktøy for å øke innovasjonseffekten av offentlige anskaffelser, gjennom å utnytte mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket og virkemiddelapparatet til å kjøpe bedre produkter og tjenester. LUP har bidratt med kompetanse inn i juryprosessene, samt i verksteder og i dialogmøter med finalister og vinnere, med henblikk på å synliggjøre muligheter og begrensninger knyttet til (innovative) anskaffelsesprosesser.

Husbanken er en aktør fra virkemiddelapparatet. Husbanken har bidratt med kompetanse i dialogmøter med finalister og vinnere, med henblikk på å synliggjøre muligheter for finansiell støtte.

1.4 Følgeforskningens formål og metoder

1.4.1 Formål med følgeforskningen

Hvordan kan nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og innbyggerinvolvering gi gevinster til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling?

Formålet med følgeforskningen er å utforske og dokumentere innhold og aktiviteter, samt erfaringer og nytte av Gnist-programmet; om hvordan nye tverrsektorielle og -faglige samarbeidsmodeller og designdrevet innovasjon kan styrke distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Et annet overordnet formål har vært forståelse av og kunnskapsutvikling om fylkeskommunenes rolle i programmet. Betydningen av samspill mellom kommunen og fylkeskommunen som regional utviklingsaktør, samarbeid med næringsliv, innbyggere og andre relevante aktører, er en del av dette.



Figur 3 Kunnskapsmål på makro, meso og mikro-nivå (kilde: Norconsult)

På overordnet nivå (makro) er det et kunnskapsmål for følgeforskningen å vurdere en generell effekt av å være med på programmet for samfunnsutvikling, og hva som skjer med distriktskommuner i deres arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling.

I tillegg er det et delmål (meso) å utvikle kunnskap om bruk av innovasjonsmetodikk og designdrevet innovasjon gjennom tverrsektorielle og -faglige samarbeidsmodeller og samskappingsprosesser. I år har pandemien ført til at disse prosessene har blitt fulldigitale, noe som både skaper utfordringer og muligheter for de ulike prosessene.

Til sist er det et delmål (mikro) at forskningen dokumenterer utviklingen av behov- og brukerorienterte løsninger lokalt, og fremhever lokale tema og løsninger som er skalerbare, samt organiseringen av lokale nettverk, aktører og organiseringer. En vesentlig del av følgeforskningen har vært å dokumentere i hvilken grad programmet treffer kommunenes behov, med

hensyn til å bidra til at initiativ utløses, og at nye arbeidsmåter og stedstilpassede løsninger utvikles. Det har vært et mål å gi kunnskap om erfaringer og nytte av programmet for distriktskommuner herunder metoder, kunnskap om verktøy og prosess og hvordan disse grepene som inspirerer og styrker distriktskommuners evne til å ta i bruk designdrevet innovasjonsprosesser i steds- og næringsutvikling. I tillegg er det et mål å dokumentere erfaringer fra 10 følgekommuner.

Helt konkret har det vært et mål at følgeforskningen bidrar med kunnskap som er med på å forbedre programmet videre og som gir et bidrag til utvikling av fylkeskommunens samfunnsutviklerrolle, om hvordan de kan ta Gnist-programmet inn i sitt arbeid.

1.4.2 Metode og data

Norconsult har fulgt arbeidet med bruk av ulike kvalitative metoder. Hoveddelen av datagrunnlaget er basert på en rekke digitale samhandlingsmøter og fellesworkshop med oppdragsgiver, fylkeskommuner, kommuner, innbyggere og næringsliv. Vi har i tillegg gått gjennom dokumentasjon fra innbyggerinvolvering, konkurransegrunnlag og søknader. Vi har også gjennomført kartlegginger gjennom intervju, både underveis i prosessen og ved avslutning av det strukturerte programmet, noe som har gitt et ytterligere skriftlig datagrunnlag.

De tre pilotkommunenes arbeid og prosesser har blitt dokumentert gjennom metoder som observasjon, deltakelse i seminarer digitalt og fysisk, samt analyse av dokumenter, intervju og møter med prosjektteam og kommune/fylkeskommune. Som oppsummerende aktivitet ble det gjennomført dybdeintervju og fokusgruppeintervju med kommuner og følgekommuner, for å høste erfaringer med, og nytten av, programmets metoder og verktøy. I tillegg ble det tatt en oppsummerende samtale med de ulike fylkeskommunene i for å oppsummere erfaringer og peke fremover. Samlet bidrar disse metodene til god overføring av lærings- og nytteverdi for videre utvikling av programmet.

2 Distriktskommuners arbeid med steds- og næringsutvikling

2.1 Distriktskommuners behov og potensial for bærekraftig steds- og næringsutvikling

Stortingsmelding nr. 5 (2019/2020) starter med følgende utsagn «Regjeringen ønsker levende lokalsamfunn og vekst i hele landet». Det fremheves at det skal være mulig å leve gode liv uansett hvor i Norge. Meldingen fortsetter med å peke på en kjent problemstilling; tilgang på nok og relevant arbeidskraft (St.Meld.5, 2019-2020). Sett i sammenheng med en aldrende befolkning og økende konkurranse om arbeidskraft tydeliggjøres et sett med utfordringer som kan betegnes som *Demografiutfordringer* som gjør seg gjeldene spesielt i distrikts- og småkommuner.

NoU 2020:15 *Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet* er en utredning som belyser konsekvenser av demografiutfordringene i distriktene. Norman-utvalget har i sitt arbeid lagt til grunn at aktuelle utfordringer er knyttet til tre forhold: *befolkningsnedgang, aldring og spredt bosetting*. De tre demografiutfordringene tydeliggjør et sammensatt behovet for utvikling i distriktskommunen. Med en aldrende befolkning, spredt bebyggelse og gjeldende sentraliseringspolitikk vil det oppstå utfordringer med å kunne sikre gode tjenester til befolkningen, spesielt knyttet til helse- og omsorgstjenester. Dette henger sammen med muligheter for å tiltrekke seg riktig og nok arbeidskraft, riktig balanse mellom tilbud og etterspørsel i tjenester som tilbys, samt en god nok infrastruktur både knyttet til transport og digital samhandling.

Utvalget mener analysene av demografiutfordringene viser at det er et stort behov for nytenkning om distriktenes plass i det norske samfunnet og om distriktpolitikken (NoU, 2020). Noen av de mest sentrale problemstillingene vil være; Hvordan sikre gode tjenester i områder med spredt bosetting? Hvordan tilrettelegge for god infrastruktur for transport og digital samhandling? Hvordan skape et velfungerende boligmarked (fleksibelt, økonomisk forsvarlig for individet, tilpasset en aldrende befolkning), samt en utfordring knyttet til kombinasjonen lav arbeidsledighet og mangel på arbeidskraft som fordrer at distriktpolitikken gir grunnlag for økt rekruttering til distriktene.

Også stortingsmelding 5 (2019-2020) peker eksplisitt på utfordringer knyttet til arbeidskraft og tjenesteleveranse:

«mange små kommuner i distriktene har gjennomgående utfordringer med å rekruttere og beholde tilstrekkelig kompetanse og kapasitet for å kunne utvikle og levere likeverdige tjenester til innbyggere og lokalt næringsliv».

Vi ser også i konklusjonen i NoU 2020:12 *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn* at tema om rekruttering av tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft er en utfordring, spesielt sett i sammenheng med en aldrende befolkning og lave fødselstall og befolkningsvekst. (NoU, 2020)

Det er imidlertid også her, i disse utfordringene skissert over, at distriktskommunenes største mulighetsrom ligger; Utdanningstilbud, helse- og omsorgstjenester og god *stedsutvikling*. Det å rette innsats mot utfordringsområdene og benytte seg av nye og innovative verktøy og prosessen vil være et ledd i en suksesshistorie for distriktskommunene. F.eks. å satse på tjenesteinnovasjon, herunder utvikling og investering i teknologiske løsninger, eller å jobbe for å etablere desentraliserte og fleksible utdanningstilbud og praksisplasser kan være med å sikre et bedre tilbud i kommunen. Å skape et utdanningstilbud for de unge som allerede bor i området kan være en viktig brikke for å få flere til å bli.

Generelt sett har distriktskommunene et stort potensial for å legge til rette for innovative og bærekraftige prosesser i lokalt utviklingsarbeid. Distriktskommuner har særlige fortrinn i å lykkes med å utvikle nye arbeidsmåter og ta nye løsninger i bruk, med færre aktører, kortere beslutningsveier og potensial til å mobilisere bredt og raskt.

Suksessrike distriktskommuner har klare spor av en offensiv og optimistisk kultur med evne til å engasjere og mobilisere næringsliv og innbyggere til felles innsats. I tillegg er det kort vei mellom ideer og beslutninger, såkalte 'smådriftfordeler', der alle kjenner alle og utnytter dette (Telemarksforskning 2018). Samtidig har disse

kommunene utfordringer og behov for økt kapasitet og tilgang til kompetanse som de selv ikke har. I tillegg benytter distriktskommuner seg i mindre grad av statlige innovasjonsvirkemidler (Brandtzæg mfl., 2020)

I tillegg til hvordan kommunen jobber innover, ser man også store muligheter i et tettere regionalt samarbeid om strategisk utvikling. Ved å samarbeid interkommunalt og regional vil kunne skape flere og bedre muligheter både for den enkelte kommune, og regionen som helhet og man kan fokusere på terskelsenkende tiltak og rekkeviddeløsninger (NoU 2020/15).

I tillegg til samarbeid med andre kommuner og offentlige myndigheter ligger det et stort potensial i ideen om *samskapingskommunen*. Det å spille på, og samarbeide med, de viktige aktørene i lokalsamfunnet og dermed finne de gode løsningene sammen, vil kunne gi en stor merverdi. Det kan bidra med drahjelp med tanke på ressursbruk, en effektiv forankring av løsninger, og potensielt bedre løsningsutvikling og resultat. Næringsliv, lag, foreninger og innbyggerne generelt trenger ikke kun være mottakere av en tjeneste kommunene tilbyr, de kan også være deltakende i å skape og drifte det tilbudet (NoU 2020/15).

Det ligger et stort mulighetsrom i å benytte seg av innovative verktøy og virkemidler, fokusere på samskaping med andre aktører og foredle de innovasjonsprosessene mange distriktskommuner allerede er i gang med. Men det kanskje viktigste mulighetsrommet for bærekraftig steds- og næringsutvikling i distriktene er å fokusere på en videreutvikling av særpreget og forskjeller mellom storby og småsamfunn, samt småsamfunnene imellom. Dette kan man gjøre gjennom å fokusere på de kvaliteter distriktskommunene har å tilby, identifisere de viktigste utfordringene og jobbe systematisk for å løfte og foredle det gode samfunnet.

«(...) distriktene ikke skal bli noen kopi av storbyene, men at bostedsvalg heller blir et valg mellom ulike typer tilværelser. Det er det gode samfunnet som settes som målet for utviklingen, ikke vekst i seg selv» (NoU, 2020/15:14)

2.2 Presentasjon av Gnist-kommunene og deres utfordringer

2.2.1 Lebesby – Norges første digitale tilflyttingskommune



Figur 4 Lebesby kommune med stedene Veidnes, Kjøllefjord, Kunes, Dyfjord og Lebesby (kilde: Lebesby kommune)

Lebesby kommune ligger lengst nord i landet, midt på Finnmarkskysten. Her bor det i dag rundt 1300 mennesker, de fleste (ca. 1000) i kommunesenteret Kjøllefjord, og resten i bygder innover Laksefjorden – i hovedsak Dyfjord, Lebesby, Kunes og Veidnes. Lebesby kommune er liten i innbyggertall, men landets åttende største kommune målt i areal. Kommunen strekker seg fra fjelltoppen Rastigaissa i sør, til Europas nordligste fastlandspunkt Kinnarodden i nord. Distansen fra kommunesenteret Kjøllefjord på Nordkynhalvøya i nordøst og til bygda Veidnes i vest er på 270 kilometer. Store avstander bidrar også til en sentrum-periferispenning mellom kommunesenteret og bygdene. Et viktig premiss i Gnist-prosjektet ble derfor å utforske løsninger som favner hele kommunen.

Det langsiktige målet med Gnist-prosjektet i Lebesby er å skape interesse og bredt engasjement rundt utviklingen av Lebesby kommune, med økt tilflytting og befolkningsvekst som langsiktig effekt. På veien dit vil kommunen endre fokus fra å være en fraflyttingskommune til å bli en «digital tilflyttingskommune». Gjennom prosjektet ønsker de å utvikle idéer til nye digitale samhandlingsplattformer, samt utforske konseptet «digitalt medborgerskap» og hva dette kan innebære. Prosjektet har flere delmål; en tettere dialog og samhandling med alle innbyggere – fysiske som digitale, å markedsføre kommunens kvaliteter, herunder jobbmuligheter, boliger, aktiviteter o.l., å synliggjøre innbyggernes ressurser, for kobling opp mot behov/etterspørsel i Lebesby kommune, å engasjere og motivere arbeidsinnvandrere til å bidra som en ressurs i samfunnsutviklingen, å utforske hvordan digitale samhandlingsrom kan bidra til å redusere den tradisjonelle avstandsproblematikken mellom utkant og sentrum, å involvere unge i utviklingsprosesser i kommunen – for å styrke lokal tilknytning og fellesskapsfølelse. Norges første digitale tilflyttingskommune, på denne måten introduserer Lebesby kommune sitt mulighetsrom for Gnist-prosjektet i overskriften av sitt konkurranseprogram.

Kommunens inngang til Gnist-programmet var å jobbe med og holde kontakten med de unge som flyttet ut av kommunen med mål om å få de hjem etter endt utdanning. De ønsket å ytterligere forsterke et arbeid som de hadde satt i gang og få på plass nye strukturer for samarbeid og samskaping i det tidsrommet de unge bor utenfor

kommunen. På den måten kunne de tenke nytt rundt fraflytting, og angripe problemstillingen fra en ny vinkel og som en ressurs der målgruppens patriotisme og engasjement ble iverksatt på en ny måte.

Gjennom prosessen i den tidlige fasen av programmet ble målgruppen utvidet fra å ivareta de unge utflyttere til å inkludere flere målgrupper, både de unge utflyttere og innflyttere, arbeidsinnvandrere og folk flest. Behov- og utfordringsbeskrivelsen fra kommunen endret seg fra å legge til rette for, og få på plass strukturer for samarbeid og samskaping i et avgrenset tidsrom de unge bor utenfor kommunen til å utforske en mer overgripende digital stedsattraktivitet. Lebesby har som ambisjon å bli Norges første digitale tilflyttingskommune og ønsker å finne nye verktøy/plattformer for dialog og samhandling uavhengig av fysiske avstander, både med innbyggere innad i kommunen og potensielle digitale innbyggere utenfor kommunen. Med dette ønsker de å utforske nye former for «innbyggerskap» der «innbygger» defineres bredt og som inkluderer både de som bor i kommunen, og folk utenfor kommunen med hjerte for Lebesby. Grunntanken i prosjektet speiler fortsatt grunnideene i søknaden, men målgruppen er utvidet: at uansett hvor man kommer fra eller hvor de befinner seg, er en ressurs som kan ta del i utviklingen av Lebesby kommune, både gjennom fysisk og digital tilstedeværelse.

Viktige drivere for denne utviklingsprosessen har vært en rekke input som omhandler digitale arbeidsprosesser i Gnist-programmet, samt den sterke muligheten disse virkemidlene har gitt for en geografisk og arealmessig stor og spredt kommune som Lebesby. Det er av kommunen selv særlig pekt på visjonsverkstedet som et viktig virkemiddel i utviklingsprosessen, både som format/opplegg og som verksted for å knytte innbyggerne sammen. Innhold og samhandlingsplattform (Miro) koblet målgruppene med et engasjement for Lebesby fra hele landet, både lokalt, regionalt og nasjonalt. I dette verkstedet fikk kommunen en første test på hvordan en digital stedsattraktivitet kan være for Lebesbys innbyggere fra fjern og nær. På denne måten har den spesielle situasjonen som Covid-19 har skapt for Gnist-programmet spilt en viktig og utviklende rolle for kommunens utfordring. Parallelt med kommunens prosesser har den digitale kompetansen til innbyggerne økt, samtidig som aksept og motivasjon for digital kommunikasjon har blitt styrket. Lebesbys utfordring har potensiale for å bidra til en innovasjon som kan få kraft langt utover lokale behov, både regionalt og nasjonalt – men også internasjonalt.

2.2.2 Vang - Stedsidentitet som utgangspunkt for fremtidens bolig- og næringsmodeller



Figur 5 Vang kommune med bilder fra sentrumsområdet (kilde: Vang kommune)

Vang kommune øverst i Valdres er en moderne fjellbygd der landbruk, teknologi og kultur blomstrer side om side. Kommunen har jobbet aktivt med utvikling, nyskaping og attraktivitet siden 2011 gjennom et tett samarbeid med bygdeutviklingsforetaket Innovangsjon SA. Vang har vært et knutepunkt på en viktig ferdselsåre mellom øst og vest og historisk er dette et stoppested med skystasjon og hotell. Med E16 som går gjennom bygda er dette fortsatt et kjennetegn for sentrum i dag.

Det langsiktige målet med Gnist-prosjektet er å skape et levende sentrum der både innbyggere, næringsliv og besøkende får dekket behov, og som i tillegg avspeiler Vangs identitet. Et viktig delmål er etablering av næring, boliger og møteplasser i sentrum.

I sin søknad til Gnist-programmet fokuserte kommunen på utfordringen med å få *private aktører med på banen for å bygge boliger*, særlig utleieboliger, og med dette være en viktig drivkraft for sentrumsutvikling. Som et svar på

denne utfordringen hadde kommunen satt i gang et eget sentrumsutviklingsprosjekt gjennom detaljregulering der de selv skal bygge for å dekke kommunale behov, men der de ellers ønsker private aktører for å drive bolig- og næringsutvikling.

Kommunens inngang til Gnist-programmet var å kunne finne smarte samarbeidsformer som skaper engasjement og næringsutvikling og får private aktører på banen med konkrete utbyggingsmål. Et særlig behov er for å drive utleie, i et marked som er vant med å bygge eneboliger og fritidsboliger noe kommunen har erfart er vanskelig. Kommunen har derfor selv gått aktivt i førersetet for å detaljregulere sentrumsområdet i Vang, og ser på mulighetene for å bygge noe selv som er spisset mot spesielle behov, men ønsker private aktører for å drive med boligutvikling og næringsvirksomhet i området.

Gjennom prosessen i fase 2 har behov- og utfordringsbeskrivelsen blitt utvidet fra å i utgangspunktet ivareta bolig- og næringsetableringer i hovedsak for innbyggere og næringsaktører til også å inkludere møteplasser og stoppesteder for besøkende. Målgruppene inkluderer både unge, småbarnsfamilier, eldre, bosatte flyktninger og andre som er interessert i alternative boformer tett på sentrumstilbud i en distriktskommune, nye og allerede etablerte aktører innen f.eks. lokalmat, kulturaktører, kafe, reiseliv, nisjebedrifter, handel, service, kontorfellesskap og andre samt alle grupper vangsgjeldinger, hyttevangsgjeldinger og vegfarende. Det har blitt særlig viktig å ivareta og dra nytte av kommunens særegne kvaliteter i sentrumsutviklingen, og være med å bygge opp under og avspeile Vangs identitet.

De faglige bidragene i verkstedene har gitt stor inspirasjon for arbeidet. Arbeidet med Vangs utfordring har blitt organisert på en måte som inkluderer både næringsliv og kommunen i en kombinert arbeidsgruppe, noe som har gitt en stor bredde i måten kommunen har grepet og samarbeidet med innbyggerne om sine behov og utfordringer. En viktig driver for Vang har vært måten de har organisert seg på - en robust organisasjon med eksterne og interne aktører i kommunen, og tydelig kontakt og forankring politisk. Denne arbeidsformen har potensial for å drive sentrumsutviklingen fremover for å sikre gjennomføring og stedlig identitet.

2.2.3 *Lund - Hjørnesteinsindustri som utgangspunkt for innovativ steds- og næringsutvikling*



Figur 6 Lund kommune - Moi (kilde:Lund kommune)

Lund er en kommune i Rogaland fylkeskommune med i overkant av 3 100 innbyggere. Kommunen ligger sør i Rogaland, midtveis mellom Kristiansand og Stavanger, og grenser til Sirdal, Flekkefjord, Sokndal og Eigersund. Lund er kjent som en industrikommune hvor det foregår produksjon av alt fra tresko, bjeller, gyngestoler og vinduer. Andelen industrisysselesatte er blant det høyeste i landet, og den største bedriften er NorDan. I tillegg er det en aktiv landbruksnæring i kommunen. Kommunen har høyteknologiske bedrifter som f.eks Marlink, AMS og NorDan som opererer på verdensmarkedet, og er med å lede utviklingen innen sine respektive fagfelt. Disse har behov for kvalifisert arbeidskraft eksempelvis innen nettverk, kommunikasjon, automasjon og kybernetikk. Kommunen ønsker seg flere også flere innbyggere.

Det langsiktige målet med Gnist-prosjektet er å styrke kommunen sin attraktivitet som bo- og arbeidssted gjennom å synliggjøre og bygge videre på hjørnesteinsindustrien. Prosjektet har flere delmål; å engasjere næringsliv og innbyggere i både nærings- og stedsutviklingen i kommunen, å synliggjøre næringslivet i sentrumbildet på nye måter, å tiltrekke gründere og innovatører som ser forretningsmuligheter i å koble seg på kompetansemiljøene i tilknytning til hjørnesteinsbedriftene, å styrke utviklingskulturen og innovasjonskraften til kommunen og at dag- og ukependlere bosetter seg i kommunen.

Kommunens inngang til Gnist-programmet var å se på hvordan man rekrutterer og beholder høyteknologisk arbeidskraft i Lund – knyttet til de allerede eksisterende hjørnesteinsbedriftene og kompetansemiljøene i kommunen. I sin søknad til programmet fokuserte kommunen på utfordringen med å rekruttere og beholde høyteknologisk arbeidskraft i Lund som er knyttet til de allerede eksisterende hjørnesteinsbedriftene og kompetansemiljøene i kommunen. De fokuserte på hvordan ny teknologi og nye samarbeidsmodeller kunne styrke konkurranseevnen til hjørnesteinsbedrifter, fremme nyetableringer innen relatert virksomhet samt tiltrekke seg kompetent arbeidskraft og nye tilflyttere.

Gjennom prosessen i fase 2 har behovet utvidet seg til å bygge på både eksisterende hjørnesteinsindustri og lokale kompetansemiljøer og å inkludere kvaliteter knyttet til å skape et attraktivt og inkluderende lokalsamfunn for både nåværende og fremtidige innbyggere i kommunen. Bevisstheten har økt for å se på og øke attraktiviteten både som bosted og arbeidssted. Målgruppene har endret seg fra å i utgangspunktet være arbeidstakere med høyteknologisk kompetanse til å inkludere unge, småbarnsfamilier – både nåværende og fremtidige innbyggere – samt lokalt næringsliv. På denne måten har behovsbildet endret seg fra å handle om arbeidsplasser alene til å handle om en større samhandling mellom steds- og næringsutvikling.

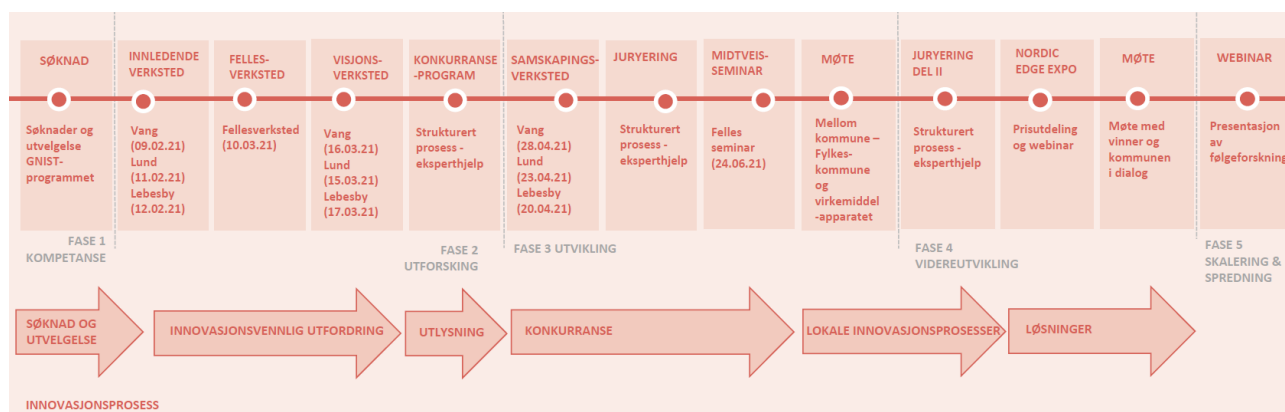
Som en veldig viktig driver i denne utviklingen av behov- og utfordringsbildet ble det særlig pekt på Visjonsverkstedet i Gnist-programmet. I dette verkstedet møttes målgruppene og fremhevet særlig utvikling av møteplasser for de som skal bo og arbeide på stedet. Etter dette verkstedet ble det et mye større fokus på koblingen mellom steds- og næringsutvikling – gjennom etablering av arbeidsplasser og møteplasser. Visjonsverkstedet er trukket fram som viktig suksess i alle tre Gnist-kommunene, og opplevdes som veldig relevant da innbyggerne i kommunen, målgruppen for deres utfordringer, kom med gode tilbakemeldinger i en veldig fin prosess.

2.3 Følgekommunene

Som del av prosjektet ble ti ulike følgekommuner koblet på Gnist-programmet. Målet med å koble på kommunene var å kunne sørge for direkte overføring av læringsverdier i det strukturerede Gnist-programmet til flere kommuner samtidig som at de kunne fungere som støtte for de tre utvalgte kommunene. Alle kommuner som scoret høyt ved utvelgelsen av Gnist-kommuner fikk mulighet for å bli følgekommuner. I tillegg ble noen kommuner spurt direkte med hensyn til type utfordring. Disse ble spurt basert på anbefalinger fra både Fylkeskommuner og Distriktssenteret. Følgekommunene fordelte seg på følgende vis på de tre pilotkommunene:

- Høylandet, Namsskogan og Årdal kommuner fulgte Lebesby
- Ringeby, Bygland, Hadsel, Kvitsøy og Hjelmeland kommuner fulgte Vang
- Vefsn og Sokndal kommuner fulgte Lund

3 Dokumentasjon av Gnist-programmets strukturerte aktiviteter



Figur 7 Oversikt over de strukturerte aktivitetene for deltakende kommuner i Gnist-programmet (bilde: Norconsult)

Dette kapitlet gjennomgår og beskriver de strukturerte aktivitetene og dokumentene gjennomført i GNIST programmet. Figur 7 viser disse aktivitetene i relasjon til faser i innovasjonsprosessen.

De strukturerte aktivitetene i GNIST-programmet 2021 er følgende:

A. Søknader og utvelgelse til GNIST-programmet, B. Oppstartverksted Vang (09.02.21) Lund (11.02.21) Lebesby (12.02.21), C. Fellesverksted med alle kommuner og følgekommuner, D. Visjonsverksted med målgruppe/innbyggere Vang (09.02.21) Lund (11.02.21) Lebesby (12.02.21), E. Konkurransesprogram, F. Samskapingsverksted med løsningsleverandører, H. Juryering, I. Midtveisseminar, J. Møte med finalister - kommune - fylkeskommunen og virkemiddelapparatet, K. Juryering del II, L. Nordic Edge Expo – Stavanger 21.09.21, M. Møte mellom vinnere og kommune Lund (18.10.21) Lebesby (02.11.21) Vang (11.11.21)

Disse aktivitetene organisert i henhold til stadier i innovasjonsprosessen og er i de neste delkapitlene strukturert med følgende overskrifter:

- Søknad og utvelgelse
- Innovasjonsvennlig utfordring - verksteder og seminarer
- Utlysning - konkurranseprogram
- Konkurransesprogram – Juryering
- Løsningsutvikling – dialogmøter

I de følgende delkapitlene beskrives disse med formål, struktur og innhold.

3.1 Søknad og utvelgelse

I søknadsprosessen kom det inn 42 søknader til årets Gnist-program. Søknadene fulgte en fast struktur på innholdet: A. Prosjektbeskrivelse, B. Utfordring, C. Motivering, D. Finansiering, E. Forankring og F. Overføringsverdi. Av de 42 søknadene ble 3 kommuner og 10 følgekommuner utvalgt til å være med i Gnist-programmet 2021. Vurderingskriteriene for utvelgelse av kommuner og følgekommuner tok utgangspunkt i de samme kriterier som i pilotrunden i 2020 og inkluderte følgende tema: Veikartet, Bærekraft, Geografi, Engasjement, Forpliktelse, Skalerbarhet, Forankring, Inkludering og teknologi.

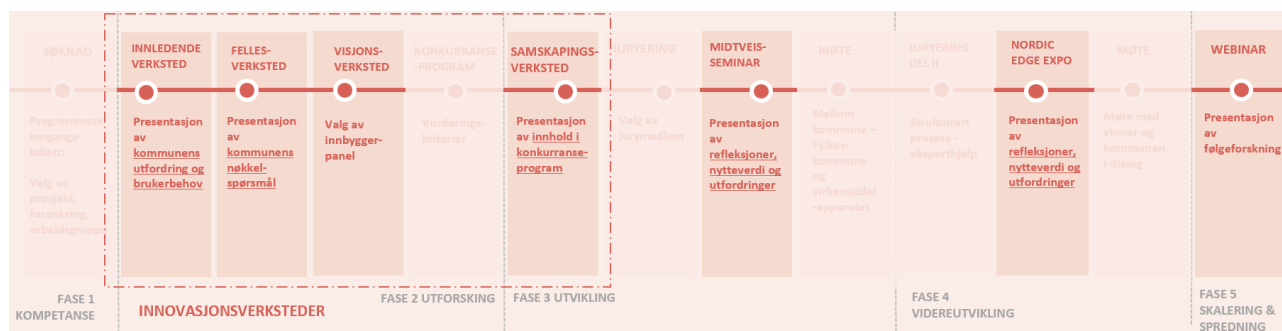
Utelvelsesprosessen ble gjennomført av en jury som gjorde utvalg med bakgrunn i vurderingskriteriene, og som særlig vektla en prioritering av potensielt *innovasjonsnivå* og *overføringsverdi til andre kommuner* (*skalerbarhet*). Det var noen utfordringer med utvelgesprosessen; det var ikke klart for alle kommuner hvilket nivå søknaden skulle ligge på; at prosjektene skal lede til konkrete resultater og ikke bare prosess, samt at det skulle være satt av økonomiske ressurser internt i kommunen. Som et resultat opplevdes utvelgesprosessen som noe vanskelig, da noen viktige vurderingskriterier som eksempelvis *økonomisk forankring* ikke var vektet høyt i utvelgelsen sett i relasjon til kriterier som innovasjon. Dette førte til at kommunene deltakelse økonomisk måtte ordnes i etterkant av utvelgelsen med DOGA og Nordic Edge.

Basert på kunnskapen fra pilotrunden i 2020 ble behovet for å ha et tydeligere og mer strukturert samarbeid med fylkeskommunen i innlednings- og søknadsfasen for Gnist-programmet 2021 fremtredende, både med tanke på faglig og økonomisk forankring og støtte. På bakgrunn av dette ble fylkeskommunen ble brukt som en kanal for å nå ut til de ulike kommunene og skape god samhandling mellom kommune og fylkeskommune. En viktig rolle for fylkeskommunen var å koble sammen kommuner, og samtidig kunne bidra med faglig og økonomiske midler til kommunens prosjekt i programmet.

Det ble gjennomført innledende møter med de tre utvalgte kommunene der DOGA/Nordic Edge gikk gjennom hva de forventet av kommunen i prosessen. Det ble også definert konkrete oppgaver som de ulike kommunene skulle gjøre som forberedelse til påfølgende innledende verksteder. Dette inkluderte en konkret oppgave om å presentere kommunens utfordringer med utgangspunkt i det innsendte søknadsmaterialet, samt å intervju representanter fra innbyggere i sin målgruppe med fokus på fysisk stedsutvikling og attraktivitet i kommunen.

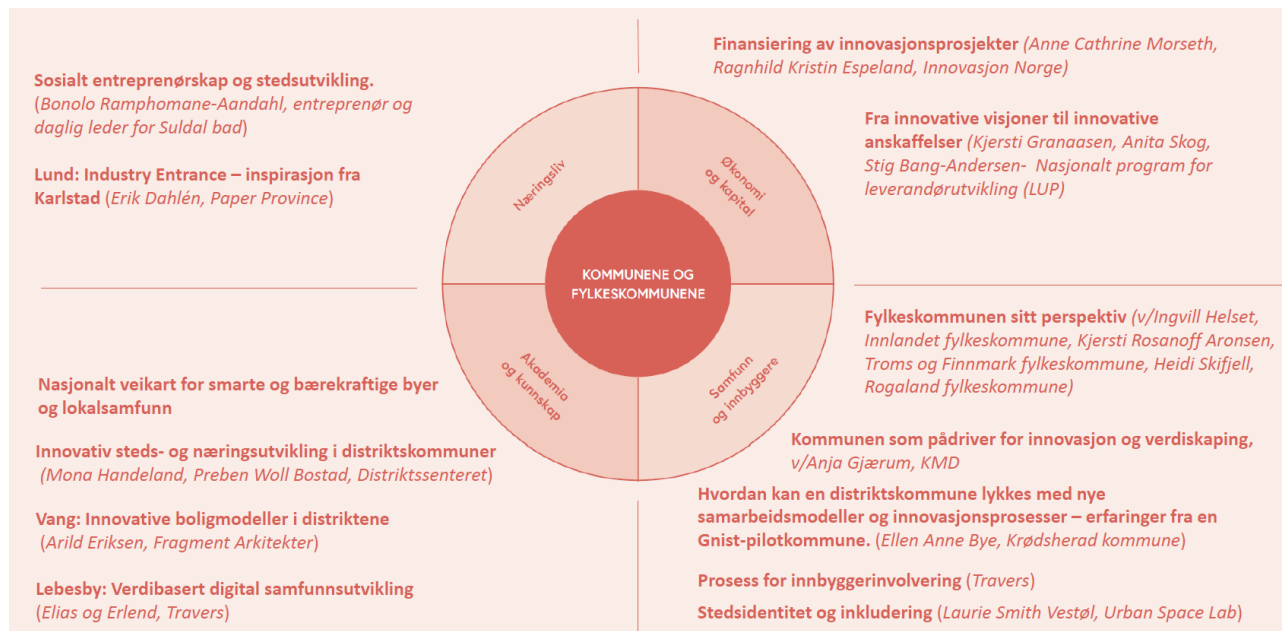
3.2 Innovasjonsvennlig utfordring - verksteder og innbyggerinvolvering

Det ble gjennomført fire verksteder og et midtveisseminar i Gnist-programmet. I fase 2 ble det gjennomført tre halvdags *oppstartverksteder*, et for hver kommune med følgeskommuner, og et heldags *fellesverksted* med alle. I tillegg ble det gjennomført visjonsverksteder for hver av de tre deltakende kommunene. I fase 3 ble det gjennomført et samskappingsverksted med hver av fokuskommunene, der løsningsleverandører ble invitert til å være med i prosessen. Disse verkstedene er grundig presentert i eget fasenotat 1 til følgeforskningen som ligger vedlagt. I dette delkapitlet presenterer vi temaene *faglig input i innovasjonsverksteder* og *samskappingsaktiviteter for utfordringsdrevet innovasjon i verksteder*.



Figur 8 Fire verksteder og midtveisseminar i Gnist: oppstart-, felles-, visjons- og samskappingsversted (illustrasjon: Norconsult)

3.2.1 Faglig input i innovasjonsverksteder



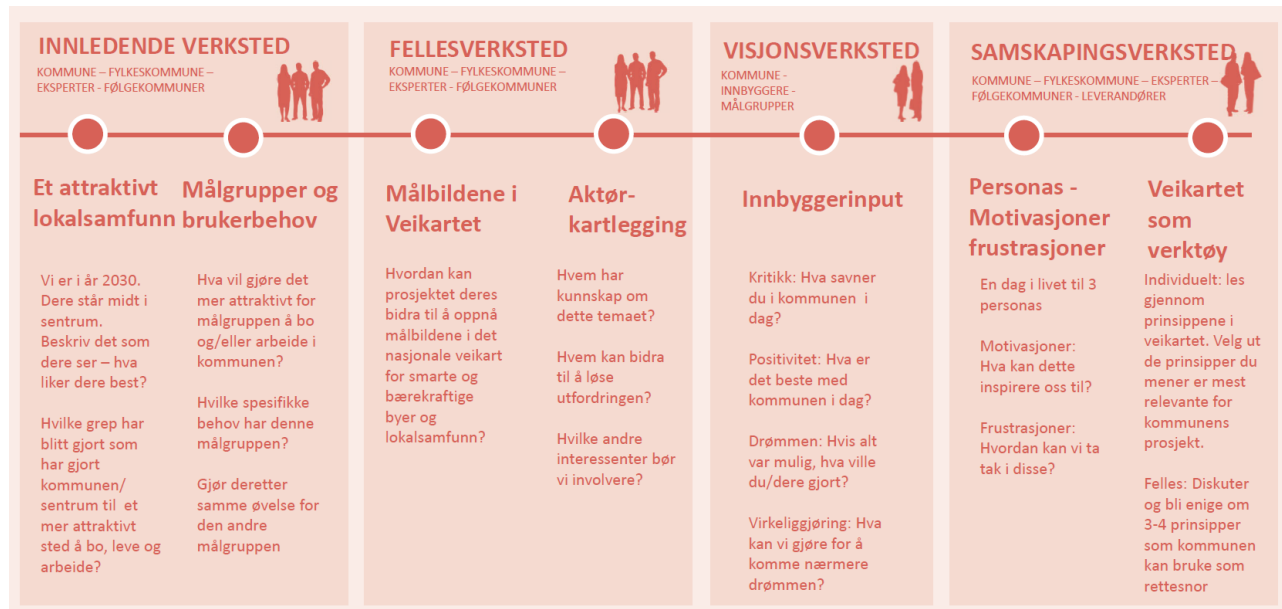
Figur 9 Oppsummering av faglig input i verksteder sett i relasjon til veikartets målgruppefigur (Illustrasjon: Norconsult)

Kommunene og følgekommunene har hatt tilgang til et stort faglig aktørgalleri gjennom det strukturerte programmet i Gnist-prosessen. Det faglige input i programmet har dekket opp og gitt innhold sett fra flere ulike relevante perspektiver, målgrupper og roller. I figuren over er disse faglige input satt inn i «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn» figur om målgrupper. Kommuner og Fylkeskommuner er definert som hovedmålgruppe som er i førersetet for å realisere prinsipper i veikartet. I tillegg spiller næringslivet som utvikler produkter og tjenester, academia og organisasjoner som bidrar med kunnskapsutvikling. Kommuner og fylkeskommuner er tiltenkt rollen som fasilitator, pådriver og tilrettelegger – med større ansvar for samarbeid på tvers og bruk av nye samarbeidsformer

Figuren viser at de faglige input i Gnist-programmet har inneholdt viktige perspektiver fra næringsliv, om sosialt entreprenørskap og innovasjonsklynger, fra økonomiske perspektiver knyttet opp til finansiering av innovasjonsprosjekter og om innovative anskaffelser. I tillegg har faglig input gitt perspektiver fra innbyggere og samfunn, om kommunenes pådriverrolle for innovasjon og fylkeskommunens perspektiver om steds- og næringsutvikling i tillegg til inkluderingsprosesser og innbyggerinvolvering. Programmet har også bidratt med kunnskap om det nasjonale veikartet, om en rekke eksempler på innovative sted-, næring og boligutvikling i distriktene og kunnskap om verdibasert digital samfunnsutvikling.

Til sammen har dette gitt kommunene viktige perspektiver inn i deres arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling.

3.2.2 Samskappingsaktiviteter for utfordringsdrevet innovasjon i verksteder



Figur 10 Oppsummering og sammenstilling av oppgaver i samskappingsaktiviteter på verksteder (Illustrasjon: Norconsult)

Figur 10 viser en sammenstilling og oppsummering av de ulike samskappingsaktivitetene i det strukturerte programmet. De ulike aktørene som har bidratt inn i denne samskapingen inkluderer kommunene og fylkekommunene, fylkeskommuner, fageksperter, innbyggere og løsningsleverandører. På denne måten har kommunen fått tverrfaglige innspill på tvers av sektorer og roller, offentlig og privat. Samskappingsaktivitetene har dekket spennet fra overordnede tanker og visjoner om kommunens fremtidsbilde og mulighetsrom, til fokus på hvilke aktører som kan bidra, og løsninger som kan svare målgruppens behov, motivasjon og frustrasjon. I tillegg har aktivitetene satt fokus på bærekraftsmål gjennom bruk av målbilder og prinsipper fra «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn» for smarte og bærekraftige steds- og næringsutvikling. Disse verkstedene blir grundigere gjennomgått i vedlegg 1.

3.2.3 Innbyggerinvolvering mellom verksteder

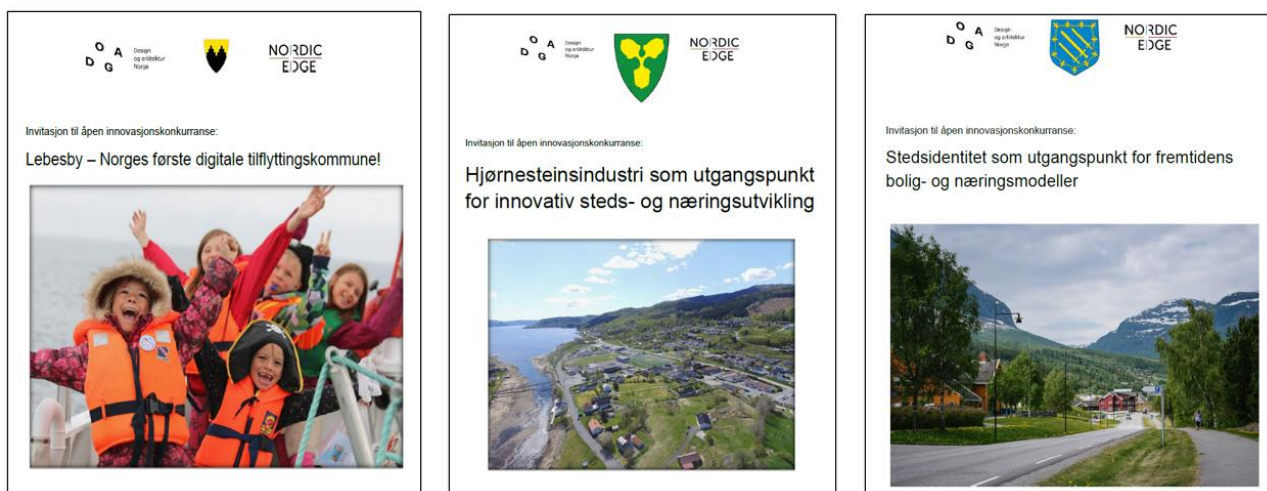
I tillegg til verkstedene ble det gjennomført flere aktiviteter for innbyggerinvolvering i den første fasen, blant annet intervju med nøkkelaktører i kommunene og intervju med utvalgte representanter fra målgruppene i kommunen. Det ble produsert en egen rapport fra innbyggerinvolveringen som kommunene fikk som grunnlag til påfølgende arbeid med konkurranseprogram.

I etterkant av oppstartverkstedet fikk Travers (v/Elias Olderbakk og Erlend Grimeland) og Urban Space Lab (v/Laurie Vestøl) oppgaven med å intervju mellom 5-7 personer i kommunen for å høre deres tanker om behov og muligheter i kommunen, samt en refleksjon om hva kan de tilby og bidra med inn i prosjektet. Et viktig formål med dette intervjuet var å få en sterk forankring og eierskapsfølelse for programmet i kommuneorganisasjonen.

I tillegg fikk Travers oppgaven med å forestå dybdeintervju av tre personer fra hver kommune som representerte de utvalgte målgruppene. Kommunene valgte selv ut hvilke tre relevante personer som skulle representere målgruppa.

3.3 Utlysning - konkurranseprogram

Konkurranseprogrammet ble utviklet gjennom en strukturert prosess og i tydelig samarbeid med DOGA og Nordic Edge. Utvikling av dette konkurranseprogrammet ble startet opp rett etter fellesverkstedet og inneholdt flere gjennomganger av både kommune, DOGA/Nordic Edge og eksterne eksperter fra Distriktssenteret, Norske arkitekters landsforbund (NAL) m.fl. I løpet av to intense uker ble programmet utviklet og revidert basert på en sammenstilling av kunnskapen fra samskapingsverksteder og innbyggerinvolvering. Rammene for konkurranseprogram ble utviklet av DOGA og Nordic Edge og sendt over til kommunen 12.03.2021. Kommunene laget første utkast til konkurranseprogram med en knapp ukes frist (18.mars). DOGA og Nordic Edge ferdigstilte deretter utkastet før det ble sendt til eksterne eksperter (Bylivssenteret, NAL, LUP og Distriktssenteret) for kommentar. Etter innarbeiding av kommentarer ble konkurranseprogrammet lansert 25.03.2021.



Figur 11 Forsider på konkurranseprogram fra de ulike kommunene

Konkurranseprogrammene hadde lik ramme, struktur og vurderingskriterier for de ulike kommunene:

- A. Innbydelse til innovasjonskonkurranse; Prosjektinformasjon, Hovedmål og delmål, Fremdrift og prosess
- B. Innovasjonskonkurranse del 1: åpen konkurranse; Problemstillinger, Premisser, Leveranser, Vurderingskriterier, Jury
- C. Innovasjonskonkurranse del 2: utvalgte finalister
- D. Premiering og rettigheter
- E. Muligheter for videre oppdrag

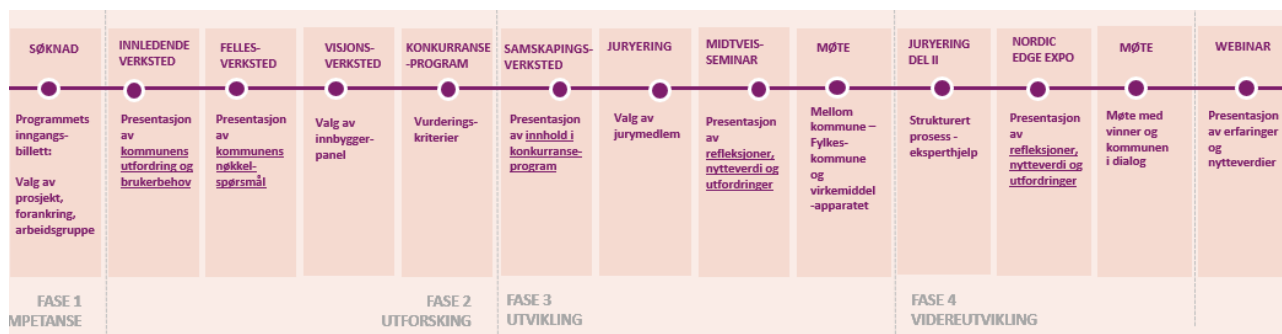
3.4 Konkurranse - Juryering

Det ble gjennomført en strukturert prosess for juryering av prosjektene. Det ble satt sammen en jury med representanter fra kommuner, fylkeskommuner, Distriktssenteret, Innovasjon Norge, KS, Forskningsrådet, Siva og DOGA. I tillegg ble det lagt opp til at innbyggerpanelet skulle bidra med input i denne fasen.

3.5 Løsningsutvikling - dialogmøter

Som del av løsningsutviklingsprosessen ble det gjennomført dialogmøter mellom løsningsleverandører i næringslivet, kommune, fylkeskommune, DOGA/Nordic Edge og virkemiddelapparatet. Sistnevnte besto av Leverandørutviklingsprogrammet for innovative anskaffelser, Husbanken og Innovasjon Norge som fungerte som viktige støttespillere i møtene med finalister og vinnere i tillegg til noen av verkstedene. Målet med dette var å synliggjøre muligheter for finansiell støtte og på den måten øke sannsynligheten for realisering av løsningsforslagene.

4 Dokumentasjon av kommunens innovasjonsprosesser



Figur 12 Kommunenes parallelle prosesser (illustrasjon: Norconsult).

Dette kapitlet gjennomgår og beskriver kommunenes innovasjonsprosesser til Gnist-programmet. Disse beskrives gjennom søknadsprosess, verksteder, konkurranseprogram og juryprosess. Det er særlig i forhold til søknadsprosessen og juryprosessen at kommunene gjør egne organiseringer og grep for å gjennomføre programmet. Figur 12 viser disse aktivitetene i relasjon til faser i innovasjonsprosessen og aktiviteter i Gnist programmet.

4.1 Søknad og utvelgelse - Programmets «inngangsbillett»

Søknadsprosessen til Gnist-programmet var kommunenes første konkrete arbeid med sine utfordringer og behov, og som viktig innledning til innovasjonsdelen av programmet. I denne delen av prosessen var det veldig ulike innfallsvinkler både i forhold til hvordan man kom inn til og fikk informasjon om programmet, i forhold til hvilke motivasjoner man hadde for å være med, i forhold til hvordan man forankret søknaden politisk og i forhold til hvordan man organiserte seg. Denne innledende delen av innovasjonsprogrammet var med på å legge viktige rammer for hvordan kommunen jobbet med sine behov og utfordringer gjennom prosessen og hvilket eierskap de hadde til programmet.

4.1.1 Hvordan: Forskjellige veier inn til programmet

«Jeg husker godt dette, det startet litt over stakk og stein - beslutningen ble tatt rett over bordet. Vi hadde egentlig ikke ressurser, men hev oss på» (Deltaker fra kommune, 2021)

Gnist-kommunene hadde forskjellige veier inn i søknadsprosessen til programmet. Kommunene fikk informasjon om programmet fra eposter fra fylkeskommunen, et digitalt nyhetsbrev om programmet eller direkte oppfordring til å søke etter å ha gjennomgått egen samskappingsprosess i regi av Rogalandsmodellen. En av kommunene var med på kompetansedelen av programmet på høsten, de øvrige hadde arbeidet med prosjektet uavhengig av dette i sine respektive kommuner. For kommunen som deltok i kompetansedelen var denne delen utslagsgivende for å definere og skape prosjektideen som ble sendt inn i søknaden. Prosjektideen som ble sendt inn til Gnist kom under gruppearbeidet om digitale hjelpemiddel i en av samlingene i denne delen hvor man skulle definere et problem og finne den største utfordringen i sin kommune.

«Vi har sett lyset, vi slo av lyden og måtte notere mellom oss» (Deltaker fra kommune, 2021)

4.1.2 Hvorfor: Forskjellige motivasjoner til å være med

De ulike kommunen hadde forskjellige motivasjoner om å være med. En av kommunene så dette som en mulighet for faglig påfyll i digitalt format, og hadde forventninger om at programmet skulle være lite ressurskrevende, så ble overasket både over å bli plukket ut og i forhold til tiden prosessen tok. En annen kommune så det som god timing i forhold til allerede etablert planprosess, og brukte dette som springbrett for å løse utfordringer de ikke før hadde fått gjennomført.

4.1.3 Forankring: Ulik grad av forankring og finansiering i kommune i forkant

Gnist- kommunene hadde også ulike modeller for forankring og finansiering av prosjektet i forkant av søknadsprosessen og utvalget, som eget vedtak i kommunestyret, som orienteringssak i kommunestyret eller som kontinuerlig orientering til ordfører, men ikke rådført med kommunestyret.

Kommunen som var med i kompetansedelen tok med seg ideen og satte sammen en liten arbeidsgruppe med rådmann og ordfører som jobbet videre med denne og skrev en søknad der flere leste gjennom før innsending. Ideen og egenfinansiering ble formidlet i formannskapet, og de fikk vedtak i kommunestyret med allokerte midler. En kommune hadde allerede definerte ressurser og økonomiske midler til prosjektet de søkte inn til Gnist-programmet. De hadde Gnist-prosjektet som en orienteringssak, og forvaltet noen av de avsatte ressursene selv. Den siste kommunen hadde forankring gjennom jevn orientering til ordfører, men ikke rådført med kommunestyret. Ordfører var med på sidelinja gjennom hele prosessen, og sikret forankring til prosessen.

4.1.4 Organisering: Ulik grad av organisering i kommunene

Gnist-kommunene har et stort spenn i organisering lokalt, fra å være en tverrfaglig sammensatt gruppe med representanter fra både kommunens administrasjon og eksterne ressurser, til å bestå av et lite team på to fagressurser fra administrasjon med nær kobling til rådmann/ordfører. Dette har spilt en stor rolle i forhold til gjennomføring av programmet for kommunens prosesser.

4.2 Innovasjonsvennlig utfordring - verksteder

Kommunene har arbeidet aktivt inn mot alle innovasjonsverksteder og seminarer. Til hvert av disse har de hatt oppgaver om å lage presentasjoner med noe ulikt fokus for hver gang, presentere sine utfordringer. Til første verksted fikk de i oppgave å presentere egne utfordringer og behov, basert på søknaden de hadde sendt inn til programmet. I tillegg fikk de i oppgave å intervju representanter fra de fremhevede målgruppene, og presentere hovedfunnene fra disse intervjuene. Til andre verksted fikk de i oppgave å presentere svar på nøkkelspørsmål knyttet til sine problemstillinger som de fikk tilsendt fra DOGA og Nordic Edge i forkant. Disse skulle de diskutere internt i kommunens organisasjon i forkant av verkstedet. Prosessmålet for denne aktiviteten var å jobbe med behov og utfordring i kommunen for å tvinge dem til å tenke bredere og mer holistisk, både med bakgrunn i første samling og etterfølgende intervjuer. I samskappingsverkstedet med løsningsleverandørene presenterte de hovedtrekkene fra sine konkurranseprogram, om behov og utfordringer med mål om å få gode løsninger som kan favne hele kommunen. På de etterfølgende seminarne midtveis, Nordic Edge Expo og webinar om følgeforskningen ble de bedt om å presentere sine refleksjoner om nytteverdi og utfordringer av Gnist-programmet.

4.3 Utlysning - konkurranseprogrammet

Parallelt med verkstedene arbeidet kommunene med utvikling av konkurranseprogrammet for innovasjonskonkurransen. Kommunene hadde ikke brukt slike konkurranseverktøy før og fikk god hjelp av DOGSA/Nordic Edge og eksterne fageksperter for å gjennomføre dette. Kommunene tok utgangspunkt i en mal som de fikk fra DOGA/Nordic Edge og fylte inn i denne.

Kommunene organiserte seg noe ulikt for å gjennomføre dette arbeidet. I Vang jobbet arbeidsgruppe sammen gjennom bruk av google docs og samarbeidet om denne delen gjennom et aktivt dokument. I de andre kommunene jobbet prosjektteamet som hadde vært med i verksteder og de hentet inn intern hjelp der de trengte dette. Kommunene melder at dette var både en veldig relevant, men også arbeidsintensiv fase av programmet som hadde korte tidsfrister og som de hadde stort læringsutbytte av.

4.4 Konkurranse - juryering

Juryprosessen for kommunene besto i å lese gjennom de innkomne forslagene, vekte disse gjennom bruk av trafikklysmoell og vurdere de i henhold til vurderingskriteriene.

En av erfaringene fra den første pilotrunden til Gnist-programmet var at man trengte lokale representanter fra de ulike kommunene til å sitte i juryen. Gnist-kommunene fikk derfor oppgaven med å velge ut to representanter fra kommunen. Dette utvalget av jurymedlemmer ble gjort på forskjellig måte, en kommune valgte politikerne (bl.a. ordfører) for å sikre forankring, de andre kommunene valgte de to viktigste representantene som hadde fulgt Gnist-prosjektet.

Kommunen som valgte politikere i juryen jobbet godt i forkant av prosessen med å informere og gjennomgå de ulike innkomne løsningene for innovasjonskonkurransen. Først gikk kommunens representant i Gnist gjennom alle de innkomne løsningene. Videre hadde de en gjennomgang av disse prosjektene i et møte der prosjektene ble kort introdusert i forhold til hva de var forventet å levere på. Avslutningsvis leste jurymedlemmene gjennom de innkomne resultatene og vektet disse i forhold til en trafikklysmoell, for å gå videre (grønn), usikker (gul) og ikke videre (rød). Andre brukte tiden på å sette seg inn i de innkomne forslagene, men fikk litt for lite tid til å snakke med politisk nivå og den kommunale ledelsen, noe som kunne gitt sterkere ryggdekning i juryprosessen.

4.5 Lokale innovasjonsprosesser - kommunens rolle i næringslivets løsningsutvikling

Når konkurransen var utlyst og de ulike næringsaktørene jobbet med sin løsningsutvikling av kommunenes utfordring hadde de både kontakt med kommunene, og drev de også egne innsiktsfaser med lokale aktører, innbyggere, næringsliv og interessegrupper. Kommunene fungerte i denne fasen som gode støttespillere for næringsaktørene, og hadde blant annet møter med de ulike løsningsleverandørene i tillegg til kontakt over e-post. For eksempel kom de to finalistene i Vang på guidet befarings der de fikk informasjon om de viktigste problemstillingene.

Relevant informasjon fra henvendelser eller møter ble notert og distribuert på e-post til alle, slik at alle fikk samme informasjon.

4.6 Løsningene



Figur 13 Illustrasjoner fra de ulike vinnerforslagene i innovasjonskonkurransen, fv "Modulbygda", "Klynga på Klokkehaugen" og "Fabrikken" (foto: fv.Pleum, Prosjektteamet, Webstep)

Kommunene var med i jurybeslutningen som valgte ut vinnerne av innovasjonskonkurransen i september. Disse vinnerforslagene ble kunngjort og presentert på Nordic Edge Expo i Stavanger i slutten av september. De følgende prosjektene ble valgt som vinnere av innovasjonskonkurranse:

Lebesby - «Modulbygda», utviklet av design- og kompetansebyrået Plenum og samarbeidspartnerne Lab Nord-Norge, Nordic Smart House og designlaben Travers.

Vinnerbidraget foreslår en fysisk og digital møteplass for innovasjon, samarbeid, utdanning og kultur i Lebesby kommune. Modulbygda lanserer nye tanker om hvordan man kan koble invitere verden inn til Lebesby, både fysisk og digitalt. Sammen med kommunen og innbyggerne brukte Plenum brukt designdrevet innovasjon for å skape en rekke brukerhistorier, for eksempel den utflyttede studenten med hjemlengsel, arbeidsinnvandreren fra Kosovo og bedriftslederen som leter etter kvalifisert arbeidskraft. Disses behov og ønsker skal knyttes sammen gjennom en digital samhandlingsplattform og en serie med spesialiserte modulhus. Konseptet er skalerbart og kan utvikles over tid og på tvers av kommunegrenser.

Vang - «Klynga på Klokkehaugen», utviklet av av Eirik Høyme Rogn, Trine Grann, Endre Vik, Sigrid Skjerdal og Marius Waagaard

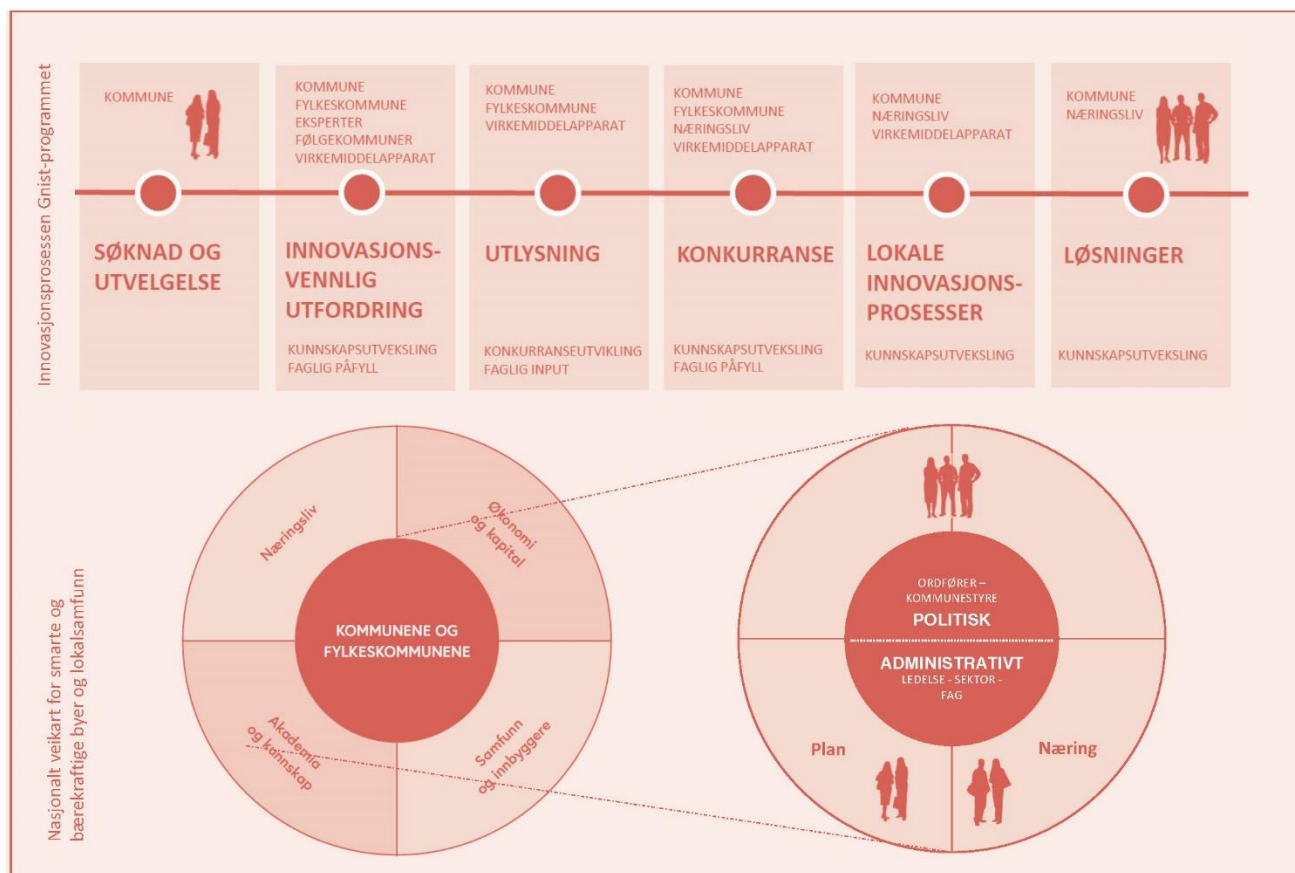
Vinnerbidraget foreslår et robust og fleksibelt bolig- og næringskonsept med tilhørende møteplasser. Konseptet tar utgangspunkt i en grundig kartlegging av behovene til innbyggere og lokalt næringsliv, samtidig som de har utviklet et stedsutviklingsprosjekt som fokuserer på utearealer og dyrking av naturkvaliteter.

Lund – «Fabrikken», utviklet av designbyrået Webstep, Mad arkitekter og designstudioet Made.

Vinnerbidraget foreslår et møtested i sentrum av kommunen som både skal aktivisere og inspirere ungdom og fungere som en møteplass for hjemvendte lunddøler. Gjennom et grundig innsiktsarbeid med en rekke intervjuer med interessegrupper i Lund kommune har de avdekket at innbyggerne, og særlig de yngre, savner møteplasser og aktiviteter. Samtidig som mange flytter ut når de kommer i slutten av tenårene, mangler lokale bedrifter arbeidskraft. Møtestedskonseptet «Fabrikken» svarer på utfordringene i kommunen, og trekker inn både ungdom, næringsliv og kommune i et samspill for å løse en rekke utfordringer.

4.7 Oppsummering av innovasjonsprosessen

Figuren viser en oppsummering av innovasjonsprosessen som inkluderte det strukturerede Gnist-programmet og kommunens parallelle prosesser.



Følgforskning av Gnist-programmet

Innovasjonsprogram for smarte og bærekraftige lokalsamfunn

Oppdragsnr.: **52100073** Dokumentnr.: Versjon:

5 Erfaringer og nytte av Gnist-programmet

Gnist-programmet har frembragt flere konkrete erfaringer og nytteverdier med arbeidet som kan formidles til andre distriktskommuner som arbeider med tilsvarende steds- og næringsutviklings arbeid. Dette kapitlet strukturerer de deltakende kommuner sine; positive erfaringer og nytteverdier av programmets metoder, kunnskap og verktøy, samt arbeidsmåter i programmet. Til slutt gir kapitlet en overbyggende konklusjon av de viktigste lærestykkene i programmet.

Refleksjoner og konklusjoner i dette kapitlet bygger i stor grad på intervjuene gjort med kommunene.

5.1 Nytteverdier av programmets metoder

5.1.1 *Innovasjonskonkurranse som en innovasjon i seg selv i kommunene*

«Vi har lært vanvittig mye om innovasjonsprosesser - begreper som føltes fremmede har nå en helt annen forståelse.» (Deltaker fra kommune, 2021)

De deltakende kommunene er svært positive om lærdommen og læreprosessen som de har fått av å jobbe med innovasjonsprosesser. Innovasjonsprosesser er nye kunnskapsfelt for kommunene. Programmet har en sterk appell til kommuner som vil noe mer, som ønsker å jobbe med innovative løsninger basert på behov, noe som fordrer at man blir flinkere til å samhandle både internt og eksternt i kommunen.

Helt spesifikt peker de på lærestykker omkring det å rigge en innovasjonskonkurranse, å spørre etter tjenester på en ny måte og å lære å vekte andre aspekter enn pris. Programmet har gitt kommunene virkemidler og input til en ny og spennende måte å jobbe på. De har blitt pushet til å tenke nytt, og særlig når det gjelder å legge til rette for og etterspørre anskaffelser etter behov og ikke etter en løsningsspesifikasjon (innovative anskaffelser). Det er et verktøy som oppfattes som utfordrende, men kommunens innstilling er bedre når det er del av stort prosjekt med jury og apparat rundt – som er med å bygge omdømme internt. Kommunene fått erfart og lært en del om tillatte seg å ikke ha full kontroll, men å være i en flytprosess der innhold kan endre seg underveis.

5.1.2 *Visjonsverksted fremhevet som særlig relevant*

Av de fire verkstedene i programmet har visjonsverkstedet blitt særlig fremhevet. Dette verkstedet har skapt en av de sterkeste koblingene mellom programmet og innbyggerne, noe som kan være grunnen til at kommunene er ekstra positive til dette. Deltakerne (Innbyggerne/målgruppene) har gitt gode tilbakemeldinger på opplegget, det var stor interesse for å være med og det ble sikret flere gode innspill i gjennomføringen. Kommunene fremhevet at dette verkstedet ga en god bekreftelse på at man var på riktig spor.

For Lebesbys utfordring var visjonsverkstedet en interessant test på arbeidsmodeller som kan være relevante med digitale innbyggere og digital stedsattraktivitet. En kommune stilte spørsmål om dette verkstedet burde blitt åpnet opp for alle som ønsket og ikke bare de utvalgte målgruppene. Det ble også pekt på at dette var en type verktøy enkelte av kommunene kunne tenke seg å benytte i fremtiden.

5.2 Nytteverdier av programmets kunnskap og verktøy

5.2.1 *Tilgang til fagmiljøer og kunnskap*

Kommunene har vist en stor takknemlighet for å møte sterke fagmiljøer og tilgang på kreativ kraft. Det å samarbeide med fagmiljø og nettverk som kommunene vanligvis ikke samarbeider med har opplevdes inspirerende, og det er glade og takknemlige for at så mange stilte opp. Kommunene fremhever gode innlegg og inspirerende foredrag på verkstedene, men har savnet et større distriksfokus i eksempler og prosesser og en mer direkte kobling til egne utfordringer.

5.2.2 Digitale løsninger som ressurs og innovasjon

Et viktig innovasjonsverktøy for Gnist-programmet har vært de digitale løsningene. Kommunene fremhever at de valgte digitale løsningene har fungert veldig godt som både ressurs og innovasjon. Alle kommunene peker på at den digitale prosessen har fungert veldig bra, både gjennom bruk av digitale tavler, større møter, grupperom (*breakout rooms*) og i dokumentutvikling i *google docs*. Både bruken av digitale verktøy, og gjennomføringen av prosessene i Gnist-programmet, har gitt kommunene en rekke prosessverktøy som de ser stor overføringsverdi av til andre oppgaver i kommunen.

De digitale løsningene har fungert veldig godt i innbyggerinvolveringen. Flere har syntes at digitale møter er en interessant møtestil og har oppfordret kommunen til å gjøre mer av det i andre prosesser. Det er også interessant at det digitale er interaktivt og at man kan se hva andre skriver i sanntid. For mange er det lettere å kunne stille opp på innbyggermøter når man kan gjøre det hjemmefra og man slipper reisetid, spesielt påpekte en av kommunene at unge voksne og småbarnsforeldre var lettere å involvere digitalt. Særlig relevant er dette for kommuner som har store avstander mellom ulike steder innad i kommunen.

5.2.3 Kunnskap om virkemiddelapparatet

Flere kommuner har fremhevet kunnskap om å søke midler gjennom tunge aktører som fylkeskommune, Innovasjon Norge og Husbanken som svært viktig for å kunne gjennomføre løsninger på behovene som har kommet i prosessen. Dette er også relevant kunnskap til nye fremtidige prosjekter og arbeid.

5.3 Prosess og arbeidsmåter i programmet

5.3.1 Høyt tempo – som ressurs og utfordring

Det høye tempoet har blitt sett på både som en ressurs og en utfordring. Et stramt tempo er med på å holde momentet oppe, og drive prosessen fremover. Samtidig har det vært svært hektisk med korte frister, noe som har fremhevet verdien av kommunenes egenorganisering i arbeidsgruppe og nok ressurser til å fordele oppgaver. Det høye tempoet har også, og kanskje i større grad, opplevdes som en utfordring. Romsligere tidsfrister i konkurranseprogram og juryering ville gitt mer tid for refleksjon og tid til å lande tanker. I tillegg ville lengre frister lagt til rette for en større forankring i kommunen, både i administrasjonsledelse og politisk nivå inkludert opposisjonen.

5.3.2 Fasilitering og prosessledelse var suksesskriterier

Fasilitering og prosessledelse handler om hvordan planlegge og lede prosessforløp som er avhengige samhandling og samskaping for å utvikle resultater. I det strukturerte programmet til Gnist har DOGA og Nordic Edge hatt hovedansvaret for å ivareta denne rollen på de ulike seminarene. I tillegg har Travers v/Elias Olderbakk og Erlend Grimeland og Urban Space Lab v/Laurie Vestøl hatt en sentral rolle i innbyggerinvolveringen, gjennom fasilitering og planlegging av intervju og visjonsverksted.

De deltakende kommunene har pekt på at det å få sterk prosessledelse utenfra har vært et svært viktig suksesskriterium for deres deltakelse i programmet og gjennomføring av innovasjonsprosessen. De fremhever at det å kunne slippe ansvaret for organisering og gjennomføring, men heller i større grad fokusere på behov og løsning, har opplevdes veldig bra. Gode, trygge prosessledere som er engasjerte, åpne og imøtekommande har hatt veldig mye å si for verkstedene. Det har også ført til et større engasjement og fokus på viktigheten av fasilitering og prosessledelse hos flere av deltakerne.

5.3.3 Brukerinvolvering som viktig suksesskriterium

Et annet viktig suksesskriterium for innovasjonsprosessen har vært involveringsprosessen. Det har vært viktig å kunne høre fra ulike mål- og brukergrupper i kommunen og fått koblet de ordentlig på prosessene i Gnist. Det strukturerte opplegget for medvirkningsopplegget og visjonsverkstedet har vært nyttig for videre arbeid med

løsningene, samt i kommunenes øvrige prosesser. Flere kommuner mener de kan bli mye bedre i slike prosesser, og tar med seg lærestykkene fra denne delen av det strukturerte opplegget.

5.3.4 Jurymøte som lærerik del av innovasjonsprogrammet

«Nå skal vi både oppfylle alle drømmer til DOGA og oppfylle det vi har sagt til politikerne. Det å levere alle veier - er krevende» (Deltaker fra kommune, 2021)

Flere kommuner har pekt på hele den strukturerte prosessen med juryering som en lærerik prosess selv om den hadde altfor lite tid. Noen grudde seg for å gå inn i møtet, med forventninger om å levere gode resultat både for kommunen og innovasjonsprogrammet. Selve jurymøtet opplevdes som en kjempespennende seanse og interessant prosess med dyktige folk som er vant til å tenke på innovasjonsprosesser og vurdering av innovasjonskonkurranser. Flere pekte på at det å sitte sammen med en kunnskapsrik jury var svært nyttig, både som fagutvikling og som sparring og utfordringer inn mot de ulike konkurransedeltakerne. Juryens medlemmer ga mange gode innspill, hjelp og kompetanse i prosessen. Samtidig ga denne faglige tyngden og profesjonaliteten i møtet en trygghet for valg av løsningsforslag og vinnerforslag.

«Noen ganger var vi veldig enig i vekting, men noen ganger spriket det mye. Men da diskuterte vi oss gjennom det. Veldig trygt at DOGA tok oss gjennom jurymøtet slik at det ble gjort etterrettelig» (Deltaker fra kommune, 2021)

5.3.5 Prosjekt med status og omdømme – positiv oppmerksomhet

Gnist-programmet har lagt til rette for lokal bevisstgjøring omkring kommunenes behov, utfordring og prosjekt. Deltakelse i programmet har gitt mye positiv oppmerksomhet, og definert prosjekt med status og omdømme, noe som er avgjørende for politisk vilje. Programmet har også gitt en spire til samfunnsengasjement – særlig for de yngre. Kommunene peker på at hele kommunens innstilling, administrativt og politisk, er bedre når prosjektet er del av stort program med jury og prosessapparat rundt. Dette er med på bygge omdømme internt i kommunen.

5.4 Oppsummering av erfaringer og nytteverdier

Gnist-kommunene fremhever lærdommen om innovasjonsprosesser, prosessledelse og fasilitering samt innbyggerinvolveringen som særlig relevante nytteverdier. I forlengelsen av dette peker de alle på bruken av de digitale verktøyene som viktige verktøy for å gjennomføre disse prosessene. Samtidig har det digitale hatt en særlig viktig rolle som innovasjonsMetode. Gnist-kommunene har i stor grad pekt på erfaringer og nytteverdier av prosessene i programmet, og i mindre grad pekt på faglige input. De viktige samarbeidsprosessene som de har gjort med et stort bredt aktørgalleri, har vært særlig relevante. Her er juryprosessen trukket frem av alle kommunene som en viktig prosess.

6 Utfordringer og forbedringspotensial i Gnist-programmet

Gnist-programmet har frembragt konkrete utfordringer som har representert utfordringer, savn og forbedringspotensial som kan formidles til andre distriktskommuner som arbeider med tilsvarende arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Dette kapitlet strukturerer de deltagende kommuner sine utfordringer og savn i programmets metoder, kunnskap og verktøy, samt arbeidsmåter og prosess. Til slutt gir kapitlet en overbyggende konklusjon av de viktigste utfordringene i programmet.

6.1 Metoder i programmet

6.1.1 Innovative prosesser – innovative anskaffelser som krevende metode

«Veldig fint i prosessen at vi ble litt "ivaretatt" av noen andre, men nå er vi på egenhånd med tanke på lovverk og regler.» (Deltaker fra kommune, 2021)

Selv om de deltagende kommunen beskriver en bratt og spennende læringskurve omkring Gnist-programmet som innovasjonsprosess og -konkurranse, fremhever de innovative anskaffelser som en krevende metode. Gnist-metoden oppleves som vanskelig uten hjelpere, da det ligger en innebygget redsel for å gjøre feil i forhold til anskaffelsesregelverket som kommunene er bundet av. Kommunene har strenge krav og dermed en veldig respekt for disse anbudsreglene og sitter med stort ansvar for at dette blir gjort etterrettelig og bra. I innovative anskaffelser ligger det innebygget en større grad av skjønn, og det føles tryggere med de mer vanlige kvantifiserte vurderingskriteriene. Derfor peker flere kommuner på at det er skummelt å gå videre på egenhånd etter at programmet er ferdig. Kommunene peker også på at man i Gnist-programmet og innovative prosesser i større grad gir fra seg bestemmelsen på hva som er det riktige svaret, noe som også oppleves uvant og skaper usikkerhet om vinnerforslaget.

6.1.2 Vinnerforslag i innovasjonskonkurransen

De ulike kommunene viser et stort spenn i grad av eierskap og handlekraft til vinner i løsningsforslag. Kommunene viser også et spenn mellom ansvar for å føre prosjektet videre fra å være et separat prosjekt som blir styrt og utviklet utenfor kommunens ansvar til å bli initiert og videreutviklet gjennom kommunen ved hjelp av fylkeskommunale midler eller som et samskapingsprosjekt som inkluderer interne og eksterne ressurser i kommunen. En interessant balansegang i utvalget av løsningsforslag ligger i spennet mellom lokale interesser, forankring og en overordnet visjon om innovasjon. Gjennom en av juryprosessene har det blitt tydelig at det har vært ulik vektlegging mellom kommunen og øvrig jury av disse elementene når man har vurdert de ulike løsningsforslagene og gått for vinnerforslaget. Det har vært vanskelig å ikke vurdere en lokal interessant aktør dersom man har et eierskap til og kunnskap om disse. Som et resultat av dette burde det legges opp til en tydeligere vektning av vurderingskriterier – dersom lokale interesser skal vektes mer enn innovasjon og vice versa.

6.2 Kunnskap og verktøy i programmet -

6.2.1 Innhold i verksteder – savn av relevante eksempler fra distriktskommuner

«En del av det blir for mye bypreg, alltid artig å høre om København, men mangler gode eksempler fra distriktene, det må jo finnes masse gode løsninger som vi kunne sett på.» (Deltaker fra kommune, 2021)

Det har vært et stort tilgjengelig fagmiljø som har bidratt inn i verkstedene, og dette har opplevdes som veldig inspirerende. Samtidig har det blitt fremhevet at ikke alle eksemplene har opplevdes som relevante for kommunene, og at det har savnet flere eksempler fra distriktskommuner med lignende utfordringer og prosesser. Det kan være vanskelig å oversette prosjekter og prosesser i byer med store ressurser, enten økonomisk eller faglig, til kommuner med få innbyggere med andre utfordringer.

6.2.2 Innbyggerinvolvering

De digitale løsningene i Gnist-programmet har i all hovedsak blitt fremhevet som veldig positive, og gitt både kommuner og følgekommuner mulighet og handlingsrom for å lære og drive prosesser. Men kommunene som har fremhevet at det også kan skape barrierer for deltakelse. Det ble observert at noen deltakere faller av i prosessen, og det ble foreslått at dette kan eksempelvis handle om språk og dialekt (f.eks. innvandrergruppe), alder (eldre og barn) eller fagtyngde og fagspråk.

Et annet verktøy i programmet som har blitt lite brukt av kommunene er innbyggerpanelet. Prosessen med å finne folk til dette panelet var ikke så godt beskrevet i programmet, og kommunene skulle kanskje ønske at dette kunne vært sammensatt bredere enn bare målgruppene for prosjektet – kanskje skulle politikere vært med. Selv om kommunene mener dette har et stort potensial inn i programmet, mener de at oppgavene i programmet kan være store og utfordrende for et panel som kanskje har fulltidsjobb ved siden av. Flere av kommunene pekte på disse som en ressurs som kunne med fordel blitt brukt mer, og særlig i de arbeidsintensive fasene knyttet opp til juryring og prosess med gjennomlesing og vektning av løsningsforslag.

6.2.3 Følgekommuner som ubrukt nettverk

Det har ikke vært noen kontakt med følgekommunene utover det strukturerte opplegget, noe som flere kommuner mener har stort potensiale for forbedring. Spørsmålet er om dette verktøyet er en del av Gnist-programmets ansvar eller om det er en del av kommunenes egne prosesser. Det fremstod også i intervjuene at kommunene hadde lavt eierskap til dette «verktøyet». Flere svarte på spørsmål om følgeskommunene med formulering som at «de har ikke tatt kontakt/de har ikke vært aktive», noe som kan peke på at de deltakende kommunene opplevde det som opp til følgeskommunene å ta kontakt. En av de deltakende kommunene ser imidlertid potensiale for å ta dette videre og utvikle et nettverk.

6.2.4 Fylkeskommunen som fjern ressurs

Fylkeskommunene har fulgt hele Gnist-programmets strukturerte opplegg og har bidratt med midler til følgforskning. De har deltatt i de strukturerte aktivitetene, men oppleves ikke å være tett på kommunen. De har hatt kontakt på lik linje med øvrig strukturert program og ikke noe mer utover dette. Noen kommuner peker på at fylkeskommuner har vært mer opptatt av organisatoriske endringer heller enn distriktskommunene. Noen har hatt veldig sporadisk og tilfeldig kontakt med enkeltpersoner som er engasjert i fylkeskommunen, men opplever at dette handler om individuelt engasjement. Andre peker på at bredden i fylkeskommunen kunne koblet på sin kompetanse etter kommunens behov, og på denne måten ta større eierskap i det som skjer i kommunene. Andre tror at fylkeskommunen ikke er så godt inne i innovasjonsprosesser, men at de har sine ansvarsområder og prioriterte områder. Men det fremheves også at timing er god for bedre samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner, og at fylkeskommunen har et stort potensial for å delta tverrsektorielt etter regionsreformen da de har fått større samordningsansvar.

6.3 Prosess og arbeidsmåter i programmet

En gjennomgående og sentral opplevd flaskehals og utfordring i programmet er forventning om tidsbruk og mangel på tid i prosessen; Andre utfordringer i prosessen er knyttet opp til praktiske forhold knyttet opp til *virkemiddelapparatet, presentasjon av løsningsforslag og strukturering av informasjon i prosessen.*

6.3.1 Tidsaspektet – tidsbalanse som utfordring

Flere kommuner har fremhevet at de ikke visste på forhånd omfanget av tidsressurser som var forventet, bare at det ville ta noe tid utover oppgavene de ellers utfører. Kommunene har vært tydelige på at dette er et stort forbedringspotensial, at man opplyser tydelig om omfang i god tid i forkant av søknad og utvelgelse. Tidlig tydeliggjøring av tidsforventninger for kommunen i utlysning av programmet.

Gnist-programmet har opplevdes som en arbeidskrevende prosess for de deltakende kommunene, særlig i arbeidsintensive faser i programmet. I en periode i midten/slutten av mars var det så mye aktivitet at de

kommunale deltakerne måtte prioritere det de opplevde som de viktigste aktivitetene, noe som gikk på bekostning av andre oppgaver i programmet. En kommune nevnte spesifikt at de eksempelvis prioriterte utarbeidelse av konkurranseprogram og de mange ulike presentasjonene til verksteder, mens utvalg og involvering av innbyggerpanel ble nedprioritert i en hektisk periode.

En annen kommune nevnte tiden det tok med alle oppgavene mellom verksteder, å lage presentasjoner og samtidig velge ut og benytte innbyggerpanel som ressurs.

«Kanskje det kunne vært kuttet litt ned - færre møter og færre ulike begreper. Jeg utarbeidet minst 15 presentasjoner i forbindelse med dette og det tar jo sinnsykt mye tid. Kan man ha kuttet ned på noe, eller gjort det mindre omfattende.» (Deltaker fra kommune, 2021)

Av alle prosessene i programmet er det en prosess som alle kommuner har fremhevet i form av svært manglende tid, nemlig *juryprosessene*. Både når det gjelder faglig gjennomgang og vekting, men også til politisk forankring for de utvalgte løsningene. Fra innlevering av løsningsforslag til jurymøte var det satt av altfor lite tid til gjennomlesing og vekting av disse. Alle de tre kommunene fikk mellom 7-8 løsningsforslag, og hadde en drøy uke på å behandle disse før jurymøte og utvalg.

Et gjennomgående forbedringspotensial for kommunen er å legge opp til en større grad av politisk forankring med en større del politikere, både de som styrer og opposisjon. Kommunene følte de satt veldig alene med store spørsmål og avgjørelser uten politisk forankring – en del av dette var på grunn av lite tid. Gjennom å informere i formannskap eller kommunestyre og gjennom å bruke politikere i prosessen med juryering. For å få til dette burde programmet ha kunnskap om og legge til rette for nok tid til at kommunens prosesser kan skje parallelt med Gnist-programmet og at særlig viktige tema som eksempelvis valg av løsningsforslag kan få mer tid til politisk forankring.

6.3.2 Virkemiddelapparatet er ikke tilpasset distriktskommuners steds- og næringsutvikling

Kommunene peker på at det øvrige virkemiddelapparatet (utover fylkeskommunen) ikke er tilpasset distriktskommuner eller offentlig forvaltning. Fylkeskommunen selv har lite midler til regional utvikling for å gi kommunene et virkelig løft. Flere kommuner pekte på at det var vanskelig å vite hvordan de skulle søke midler fra virkemiddelaktørene. Virkemidlene er strukturert i målgrupper og fagtema, og det er få som har en overbyggende funksjon på tvers av kommune/stedsutvikling og næringsliv. Innovasjon Norge har flest virkemidler som er rettet mot næringslivet, men ikke kommunene. For å få midler til prosjektet så må eventuelt løsningsleverandøren søke. Husbanken er aktuell dersom boligproblematikk er relevant, men bør synliggjøre sitt virkemiddelapparat for distriktskommuner bedre.

6.4 utfordringer og forbedringspotensialer oppsummert

De viktigste utfordringene for innovasjonsprosessen i programmet kan i stor grad oppsummeres med tidsutfordring; forventning om tidsbruk, tid til arbeidsprosessen, juryprosessen og til politisk forankring i kommunen. Tidsbalanse er et viktig ord for videre utvikling av programmet. Tid til å gjøre de viktige arbeidene, prosessene og forankringen – men samtidig ikke for lang tid – slik at man kan holde drivkraften og momentet oppe.

I tillegg peker kommunene på flere verktøy som har blitt lite brukt og som med fordel kan få en sterkere rolle i utviklingen av Gnist-programmet, dette gjelder følgekommunene, innbyggerpanelet og fylkeskommunen. Kommunene har også pekt på helt konkrete praktiske forbedringspotensialer til det strukturerte programmet, noe som inkluderer flere fysiske møter lokalt både med arrangører og jury til stede, løsningspresentasjon fra løsningsleverandører til politisk nivå i kommunen og strukturering av informasjon i samhandlingsrom.

7 Fylkeskommunens rolle i Gnist-programmet

Dette kapitlet beskriver fylkeskommunenes deltakelse og rolle i det strukturerte Gnist-programmet og følgeforskningsprosessen, og presenterer noen av erfaringene som de har bragt inn til programmet.

Fylkeskommunene har i flere prosesser reflektert omkring sine erfaringer knyttet opp til programmets metoder, kunnskap og verktøy samt prosess og arbeidsmåte – og ikke minst egen rolle i programmet. Fylkeskommunene har deltatt på alle strukturerte aktiviteter i Gnist-programmet, både på de ulike verkstedene, i utvikling av konkurranseprogram, i juryprosess og på møter mellom kommune, løsningsleverandører og øvrig virkemiddelapparat. I tillegg har fylkeskommunene vært aktive medspillere i følgeforskningen, både som medfinansør og som bidragsyter på alle prosjektmøter for denne, et for hver av de ulike fasene i prosessen. I tillegg har det vært gjennomført et eget prosessmøte om Fylkeskommunenes erfaringer rolle i programmet, med innspill til deres rolle både før, under og etter programmet er ferdig, samt oppsummerende samtaler ved endt program. Fylkeskommunene har også presentert refleksjoner fra programmet på Nordic Edge Expo og på sluttwebinar i desember om følgeforskningen.

I delkapittel 1 beskrives først fylkeskommunenes mål med programmet, i delkapittel 2 presenteres fylkeskommunenes lærestykker fra det strukturerte programmet, om dets metoder, kunnskap og verktøy samt prosess og arbeidsmåte. I delkapittel 3 beskrives fylkeskommunens parallelle prosesser og i delkapittel 4 presenteres fylkeskommunens refleksjon omkring fylkeskommunens rolle i programmet. Til slutt oppsummeres kapitlet. Dokumentering av fylkeskommunens er trukket ut som eget kapittel da de har hatt en annen rolle, eierskap og deltakelse i programmet, og er en sentral aktør i programmets utvikling videre.

7.1 Målet med programmet for fylkeskommunen

Fylkeskommunen ser flere mål med Gnist-programmet, både for seg selv og for kommunene som deltar. Et overordnet mål er å bidra til samfunnsutviklerrollen som fylkeskommunen har fått, å skape engasjement og interesse for steds- og næringsutvikling. Fylkeskommunen ønsker å oppnå et økt fokus på viktigheten av steds- og næringsutvikling i kommunen. De vil være med å oppfylle nasjonale planer og strategier og kompensere for redusert distriktfinansiering. I tillegg vil de jobbe med å oppnå større grad av innovasjon og verdier i kommunen, blant annet gjennom anerkjennelse av ildsjeler og ressurser som er med å skape dette. Ikke minst ser de på Gnist som en mulighet for å skape bedre dialog og flere kontaktpunkt, både med kommune lokalt og virkemiddelapparat regionalt og nasjonalt.

7.2 Lærestykker fra det strukturerte programmet

Fylkeskommunen har lært mye gjennom å bidra i Gnist-prosessen, de trekker særlig frem metodikken og prosessledelsen som viktige lærestykker. I tillegg fremhever de at de har lært mye av å følge de ulike kommunene, erfaringene og arbeidsprosessene deres.

7.2.1 Metoder i programmet – innovasjonsprosesser med utgangspunkt i behov

Fylkeskommunene har trukket fram erfaringene med metodikk for tverrfaglige innovasjonsprosesser, designdrevet innovasjon, som noe som har vært svært lærerikt. De viser et engasjement og en begeistring for denne metodikken og erfarer at det er et program som både engasjerer og som gir kommunene et opplegg som er skreddersydd for å løse egne behov og utfordringer. De peker særlig på viktigheten av det tverrfaglige aspektet med metoden, viktig for å oppnå god lokal samfunnsutvikling i kommuner og fylkeskommuner og en metode der man kobler sted- og næringsutvikling. Å ta utgangspunkt i en konkret utfordring/problemstilling som skal løses i kommunene og lokalsamfunnet bidrar til konkrete løsninger som leveres av høyt kompetente leverandører. Dette er prosesser fylkeskommunene ønsker å bruke videre i sine oppgaver og samordningsansvar.

Rogalandsmodellen har blitt fremhevet som en modell som har potensiale for å fungere som en inspirasjon og springbrett for øvrige fylkeskommuners arbeid med sine kommuner. Arbeidet som Rogaland Fylkeskommune har etablert gjennom «Rogalandsmodellen» kan være et interessant springbrett inn innovasjonsprosesser.

Rogalandsmodellen er en satsing på smarte og bærekraftige lokalsamfunn i fylkets distriktskommuner, og ble igangsatt i 2019 i et samarbeid mellom Nordic Edge og Rogaland fylkeskommune. Modellen tar i likhet med Gnist-programmet utgangspunkt i «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn» og løfter konkrete utfordringer og problemstillinger som spisses basert på kommunenes lokale fortrinn. Denne modellen ble politisk forankret i fylkeskommunen gjennom ny innovasjon- og næringsstrategi, og lokalt forankret både administrativt og politisk i kommunene som har vært med. Denne solide forankringen som Rogalandsmodellen inkluderer, sikrer eierskap og engasjement både lokalt og regionalt. To av kommunene som har deltatt i Rogalandsmodellen har gått videre i innovasjonskonkurransen Gnist og deltatt i videre aktiviteter gjennom dette programmet. En av disse kommunene er Lund.

7.2.2 Kunnskap og verktøy i programmet

Som flere av Gnist-kommunene har pekt på, fremhever også fylkeskommunene verdien av å ha et stort aktørgalleri av profesjonell kompetanse tilgjengelig i programmet. Kommuner og fylkeskommuner som deltar får tilgang til kompetanse, både når det gjelder prosesser for utvikling av eget lokalsamfunn og faglig utvikling gjennom lokale, regionale og nasjonale nettverk. Dette innfallsvinkelen og nettverket der nye miljøer kobles og settes i system har bidratt med stor verdi for fylkeskommunen.

Men det er ikke bare innovasjonsprosessene som har gitt stor læring. Programmet har også gitt mye faglig læring, i kompetanseprogrammet og verksteder. Kompetansedelen har blitt fremhevet som en veldig bra kunnskapsutvikling også for fylkeskommune, og da særlig metodikken knyttet opp til designdrevet innovasjon. I tillegg har programmet gitt god kunnskap om kommunene Fylkeskommunen har erfart at Gnist-programmet har bidratt til å bli bedre kjent med kommunene gjennom å følge og høre på presentasjoner, vært med i juryprosess og konkurranseutvikling. Flere fylkeskommuner har blitt inspirert av sine proaktive kommuner, om det å tenke nytt og å ta tak i sine utfordringer for å satse på distriktene. Fylkeskommunen har også fremhevet bruken av en rekke digitale verktøy som viktige ressurser som de vil ha stor bruk for i sine øvrige prosesser.

7.2.3 Prosess og arbeidsmåte i programmet

Fylkeskommunene fremhever Gnist-programmet som en svært lærerik prosess, og særlig når det gjelder prosessledelse. Opplegget beskrives som veldig profesjonelt og engasjerende – en prosess for deltakelse som fremmer sikrer aktivitet og engasjement. Selv om deltakelsen i programmet er tidskrevende for fylkeskommunens ressurser, har de pekt på en stor verdi av å lære av Gnist for å komme nærmere sine kommuner. Dette er også en rolle de har fått gjennom regionsreformen.

Det har vært inspirerende å følge prosessene, kommunene og fylkeskommunene har lært av hverandre. Det bruke det store omfanget ressurser og kompetanse ute i kommunene til å jobbe enda tettere sammen har gitt et stort potensial for steds- og næringsutvikling. Gnist-programmets helhetlige tverrfaglighet satt i system er noe som fylkeskommunene vil ta med videre inn i sine øvrige arbeider i fylket.

Fylkeskommunene har også fremhevet interaktivitet og samhandling mellom en rekke fagkonstellasjoner som viktige læringsstykker. Fylkeskommunene har selv blitt bedre kjent med ulike miljøer, fag og perspektiv, og gjennom å koble disse bygges en god forståelse for kommunens utfordringer og muligheter.

7.3 Fylkeskommunens parallelle prosesser

7.3.1 Interne prosesser i fylkeskommunene

Flere fylkeskommuner peker på at de har lært mye som de selv kan bruke i videre prosessarbeid i fylkeskommunen, men mener at de selv ikke har klart å utnytte potensialet i innovasjonsprosessen godt nok i kontakt med Gnist-kommunene. Dette gjelder både prosessarbeid for å bringe kompetanse og perspektiv sammen, og være gode støttespillere for kommunene i prosjekt- og løsningsutvikling. Fylkeskommunen er en stor organisasjon der det er stor kompetanse, men der man gjerne sitter på fagområder i sektorer. De har fremhevet at de ikke har klart å gi god nok faglig bredde inn i programmet og mener de har et stort potensial for å jobbe mye

mer på tvers i egen organisasjon for å sette sammen grupper bestående av flere fagområder utover plan- og næring som er relevante for de ulike kommunene sine konkrete utfordringer. I utgangspunktet er fylkeskommunen en bred regional utviklingsaktør, og jobber aktivt med slike problemstillinger i egne planstrategier, men har konkret manglet dette i dette programmet.

«Forankring - forankring - forankring ...» (deltaker fra fylkeskommune, 2021)

Selv om fylkeskommunene har mobilisert så bra som de kunne i prosjektet, så har de ikke klart å forankre Gnist-programmet eller følge opp sin kommune godt nok. Fylkeskommunene har, som kommunene, fremhevet viktigheten av og behovet for forankring internt i fylkeskommunen, både politisk, organisatorisk og finansielt.

Flere av fylkeskommunene har vært selvkritiske i forhold til hvordan de har klart å bruke potensialet i prosessen og forankre prosjektene godt nok internt i egen organisasjon. En konkret refleksjon i en av fylkeskommunene var at de kanskje burde opprettet en arbeidsgruppe av relevante ressurser som kunne jobbe mer direkte opp mot kommunens utfordringer og behov.

7.3.2 Kontakt med og læring fra kommunene

Gnist-programmet har vært med på å styrke dialogen mellom kommune og fylkeskommune i verksteder, men har ikke bidratt til kontakt utover dette. Fylkeskommunen trekker frem læringen de har fått gjennom denne dialogen som noe veldig positivt. Samtidig føler ikke fylkeskommunene at de har blitt koblet på kommunen utover strukturert opplegg, man har blitt kjent i løpet av prosessen, men hadde ingen dialog før oppstart av programmet.

Flere fylkeskommuner mener at de har forbedringspotensial når det gjelder å etablere denne kontakten uavhengig av det strukturerte programmet, og at de kunne ha koblet seg sterkere til kommunen som del av prosessen. De har fremhevet at Gnist-programmet krever mye av kommunen som er med, og at resultatet har mye med enkeltpersoner og innsatsverdiene som kommunen klarer å putte inn i prosessen og prosjektet.

Fylkeskommunene har fremhevet læringen som de selv har fått av prosessene til kommunene, og mener at de har fått til mye både faglig og prosessuelt. Eksempelvis peker de på Vang kommunes organisering på tvers av sektorer internt og eksternt som et viktig suksesskriterium som de selv kan lære mye av.

De ser overføringsverdien prosjektet kan gi til andre kommuner i fylkeskommunen, og mener at gjennom å samordne kan kommunene ha mye å lære hverandre på tvers av kommunegrensene. Fylkeskommunen mener de kan bli enda bedre på å kompetanseoverføring om hva som skjer i Gnist-programmet til kommuner med lignende utfordringer. Mange kommuner står også i nærmest identiske planprosesser som kan ha fordeler av å kunne samordnes. I tillegg bidro konkurransen med søknader fra flere kommuner hvorav kun tre kommuner deltok. Fylkeskommunen peker på at de andre som ikke går videre i konkurransen vil være gode case der fylkeskommunen sammen med kommunene kan jobbe videre med utfordringen. Rogaland fylkeskommune har spilt inn at verksteder i denne modellen bør bli en del av konkurransegrunnlaget, noe som kan være med å forankre satsingen i kommunen mellom foreninger, næringsliv, administrasjon, politisk etc. Et annet helt konkret forslag er å etablere et nasjonalt nettverk mellom kommuner og fylkeskommuner som deltar i Gnist. Dette for å sikre at det er læring på tvers.

7.3.3 Kontakt med det nasjonale virkemiddelapparatet

Fylkeskommunen ser fordelene av at Gnist-programmet ligger utenfor sine egne virkemidler, men også potensialet for å kunne bruke slike innovasjonsprosesser i eget veilednings- og utviklingsarbeid opp mot kommunene og ser potensiale for å samordne disse i felles satsing. Fylkeskommunene har ønsket et enda større eierskap i Gnist da de ser det som et veldig godt verktøy, og da de etter regionsreformen har fått flere og større rolle for samordning mellom kommunene og regionalt/nasjonalt virkemiddelapparat, noe som gjør at det bør være med mer og gjerne være medeier av prosjektet. De ser at de har en viktig rolle og et ansvar for å koble initiativene som skjer i kommunen med virkemidler som de allerede har.

Det er forskjellig forståelse av innhold i og potensiale for bruk av virkemiddelapparatet i fylkeskommunene. Det har blitt pekt på at Gnist-programmets kobling av det nasjonale nivået av virkemiddelapparat direkte med det lokale

nivået i kommunene har vært inspirerende og har gitt en bedre forståelse av hvordan koble og mobilisere krefter for å sikre god steds- og næringsutvikling. Her ser fylkeskommunene at de selv har et stort potensial for å arbeide mer tverrfaglig, og mobilisere ressurser i eget fylke for å sikre gode for sine kommuner

7.4 Refleksjoner omkring synergier av og rolle i programmet

7.4.1 Refleksjoner omkring effekter og synergier av programmet

Fylkeskommunene fremhever at Gnist-programmet bidrar til å mobilisere kommunene og sette steds- og næringsutvikling på dagsorden. Kommunene får spisset sine satsinger og jobbet med utviklingsmuligheter i kommunen. I tillegg får de delta i landsdekkende faglige nettverk som utvikler ny kompetanse, noe som bidrar til at de blir synlige og stolte. Fylkeskommunene kommer nærmere på sine distriktskommuner der de kan bidra med veiledning og rådgiving, noe som er deres oppgave etter regionsreformen. Fylkeskommunen får også gjennom Gnist-programmet styrket sin kontakt med Distriktssenteret som er en viktig samarbeidspart i øvrig stedsutviklingsarbeid i distriktskommunene. Fylkeskommunene ser også viktige *overføringsverdier* av programmet. Problemstillinger og løsninger i en kommune kan overføres til andre kommuner med de samme problemstillinger, der de kan lære av hverandre og sikre gode utviklingsmuligheter. En felles digital delingsplattform bør derfor etableres – inkludert aktuelle leverandører

7.4.2 Refleksjon omkring egen rolle i programmet

Fylkeskommunene har vært rigget på ulike måter før de ble med i programmet, og kom inn i programmet på ulikt vis. Mens Rogaland fylkeskommune var tett koblet på fra starten, både gjennom kontakt med kommune og Rogalandsmodellen, ble de andre fylkeskommunene overrasket over utvelgelsen av sine respektive kommuner og måtte jobbe raskt for å få forankring og ressurser for å være med, både økonomisk og tidsmessig. Disse kommunene ønsket derfor en sterkere forventningsavklaring fra DOGA og Nordic Edge omkring deltakelse og ressurs, noe som følgforskningen og Gnist-programmet 2021 har brukt tid på. De har fremhevet at kommunenes forankring og ressurs- og rolleavklaring i fylkeskommunen burde vært på et tidligere tidspunkt.

Flere fylkeskommuner har pekt på at deres rolle må være sterkere. Med bakgrunn i denne prosessen har det blitt tydelig at fylkeskommunen skal få en mye sterkere rolle i programmet og gå fra å være en målgruppe til en tydelig samarbeidspartner for og medspiller i programmet. Gnist-programmet har opplevdes som en viktig jobb for fylkeskommunen da det handler lokal samfunnsutvikling konkret ute i kommunene.

Med regionsreformen har fylkeskommunene både fått både en utvidet samfunnsutviklerrolle og en samordningsrolle i forhold til å forvalte både økonomiske virkemidler og kunnskapsoverføring. Disse rollene innebærer at de skal være tettere koblet på kommunene, og samtidig samordne oppgaver internt i fylkeskommunene, slik at de kan være sterkere spisset for å møte kommunenes utfordringer. Fylkeskommunen har fremhevet at en sentral rolle i Gnist gir dem en god inngangsport til kommunene, både for å se hva som skjer i kommunene med lokalt stedsutviklingsarbeid og for å bidra i lokale prosesser. Gnist-programmet egner seg svært godt som et utviklingsverktøy for fylkeskommunenes distriktsutvikling og som samordning mellom egne virkemidler – både internt i fylkeskommunen og i de ulike oppdragene fylkeskommunen har.

7.5 Oppsummering

Gnist-programmet har bidratt med stor læringsverdi for fylkeskommunene, særlig når det gjelder prosessledelse og faglig input gjennom kompetansedelen av programmet. I tillegg har programmet fremhevet fylkeskommunens viktige rolle som støttespiller for kommunene.

Fylkeskommunen kunne med fordel kunne ha arbeidet bedre både administrativt og politisk internt i egen organisasjon, der flere avdelinger burde ha vært påkoblet arbeidet.

Fylkeskommunen har et potensiale for å fungere som en viktig støttespiller for kommunene i deres videre arbeid. Fylkeskommunen spiller en sentral rolle i å støtte kommunene over fra innovasjonsarbeidet til gjennomføring av løsningsforslag i neste fase.

Fylkeskommunen vil også ha en viktig rolle i å implementere Gnist i egne virkemiddel-strategier, og støtte opp om behovet for å samordne ulike relevante virkemiddelaktører.

8 Følgekommuner – dokumentering av erfaringer

Dette kapitlet beskriver følgekommunenes deltakelse i det strukturerte Gnist-programmet og erfaringene de fikk omkring metode, kunnskap og verktøy samt prosess og arbeidsmåte gjennom denne deltakelsen. Til slutt gir kapitlet en oppsummerende refleksjon omkring følgekommunens rolle i programmet. Dokumentering av følgekommunen erfaringer er trukket ut som eget kapittel da de har hatt en annen rolle og deltakelse i programmet, og er et utnytta potensial og verktøy man kan bruke videre i utviklingen av programmet.

8.1 Beskrivelse av følgekommunenes deltakelse i det strukturerte programmet

Ni av ti følgekommuner sendte inn søknad til programmet på lik linje med de tre utvalgte kommunene. Disse scorete høyt ved utvelgelse og hadde utfordringer som var relevante og/eller like de utvalgte tre kommunene. Følgekommunene deltok på fire verksteder/seminar:

- Oppstartverksted med kommunen de fulgte,
- Fellesverksted for alle deltakere i programmet
- Samskapingsverksted med løsningsleverandører for kommunen de fulgte
- Midtveisseminar i programmet.

På oppstartverkstedet (innledende workshop) jobbet følgekommunene med egne utfordringer og muligheter på egne *google docs* dokument etter samme spørsmål som de deltakende kommunene. I tillegg var det satt av tid i programmet der følgekommunen reflekterte om sine egne lokalsamfunn, målgrupper og brukerbehov på slutten av opplegget. På fellesverkstedet (fellesworkshop) jobbet følgekommunene på de samme Miro-tavlene som de deltakende kommunene som de fulgte. I dette verkstedet var det ikke satt av dedikert tid til følgekommunene, men deres refleksjoner ble tatt som en del av en felles refleksjon blant alle deltakere på verkstedet. På samskapingsverkstedet lå fokuset og aktivitetene på de deltakende kommunene, og ikke følgekommunen. Deltakerne på dette verkstedet var i hovedsak kommune, fylkeskommune, fageksperter og løsningsleverandører. Følgekommunene var alle invitert til verkstedet, men det var varierende oppmøte fra de ulike kommunene. Det siste aktive programmet for følgekommunene var midtveisseminaret der det var satt av tid til refleksjoner fra de ulike følgekommunene. I tillegg fulgte flere av følgekommunene med på webinar fra Nordic Edge Expo.

8.2 Erfaringer som følgekommune i programmet

Følgekommunene har gjennom midtveisseminaret og i fokusgruppeintervju reflektert omkring egne erfaringer knyttet opp til programmets metoder, kunnskap og verktøy samt prosess og arbeidsmåte. I de følgende underkapitler beskrives disse

8.2.1 Metoder i programmet - innovasjon og virkemiddelapparat

Noen av følgekommunene reflekterte omkring begrepet innovasjon og pekte på at små kommuner er vant til å tenke på nye måter for å løse problemer og behov. Likevel kommer de dårlig ut på innovasjon. Kommunene har mange eksempler på tverrsektorielle samarbeidsformer og innovasjon uten at det blir snakket om med dette begrepet, og de reflekterte om at det ikke var sikkert at man brukte de samme ordene på samme type innhold. Kunnskap og verktøy i programmet

Følgekommunene er i hovedsak svært positive om kunnskapen og verktøyene de har blitt introdusert for gjennom det strukturerte Gnist-programmet. De har lært mye av å være en følgekommune; å følge *de strukturerte aktivitetene* i programmet og å få vite hvor de kan hente kunnskap. De peker særlig på tilgangen til sterke fagmiljøer som ga gode perspektiver utenifra om tema som er direkte relevant for kommunenes utfordringer, noe som de fremhever som viktig og bra for både kommuneadministrasjon og politikere. Følgekommunene fremhever også måten disse perspektivene ble formidlet på, med en stor energi og kraft. Flere følgekommuner pekte spesielt på Urban Space Labs evne til å formidle budskap med et visjonært blikk og favne bredt i en samfunnsstruktur med både administrasjon, politikere og innbyggere. I tillegg fremhevet de kunnskap om innbyggerprosesser som viktige og inspirerende input.

Følgekommunene har brukt kunnskapen og presentasjonene for de ulike verkstedene og Nordic Edge Expo videre som en inspirasjon inn i kommunen. De har brukt de digitale opptakene av seminarene som en ressurs de kan gå tilbake til for å repetere og reflektere omkring innholdet. Følgekommunene har brukt kunnskapen fra Gnist-programmet på forskjellige måter videre. Noen følger med på alt av nyhetssaker på DOGA og holder seg oppdatert om Gnist-programmet på den måten. Andre kommuner har formidlet kunnskapen fra de digitale opptakene av seminarene videre til andre fagressurser i kommunen der faginnholdet har relevans. En av følgekommunene har startet opp og kjører egen prosess for stedsutvikling der de har mobilisert sterkt inn mot egen fylkeskommune og kommune, blant annet gjennom å kjøre kurs for ledergrupper i designtenking og arrangere konferanse og smart og bærekraftig stedsutvikling.

Følgekommunene er svært positive til bruken av digitale løsninger i Gnist-programmet 2021. Selv om denne delen av programmet var i stor grad bestemt av Covid-restriksjoner, så peker følgekommunene på dette som et sentralt grep for deltakelse for dem. Noen mener også at det ikke hadde fungert så godt for dem om programmet var fysisk. En følgekommune beskrev disse digitale løsningene som en *lavterskelressurs*. Med dette mener de at digitale løsninger gir gode nye teknikker og metoder for deltakelse (eks. digitale klistrelapper), men at de også har vært viktig økonomisk for kommunens budsjetter. Kommunen har på denne måten kunnet deltatt med flere ressurser uten å måtte sette av dager til reise. Flere nevnte også at disse løsningene var viktige for å logge seg på for å møte andre kommuner, noe som ble beskrevet som «fantastisk» i tiden med Covid-restriksjoner.

8.2.2 *Prosess og arbeidsmåte i programmet*

Der følgekommunene er svært positive omkring input, kunnskap og verktøy fra programmet er de mer kritiske til programmets inkludering av følgekommunene og deres rolle i prosessen. De har etterspurt en sterkere forankring på hva som er deres rolle, og hva en slik rolle kan bety for måter kommunen selv organiserer seg internt og sin deltakelse i programmet.

Selv om programmet har lagt opp til en rekke samskapingsaktiviteter som var spisset inn mot følgekommunens egne behov og utfordringer (særlig i oppstartverksted og fellesverksted), så har følgekommunene ikke hatt en sterk opplevelse av deltakelse. De peker på at de har fungert mer som en *observatør* som fikk ta del i rammen for de deltakende kommunene sine utfordringer, heller enn som en *deltakende* part. Følgekommunene følte de kom inn og ut av prosessen og visste ikke hva som hadde skjedd i mellomtiden, og det opplevdes som at man ikke hadde full innsikt i prosessen. Følgekommunene mente at opplegget for å jobbe med egne utfordringer fungerte dårlig. Selv om man i samskapingsaktivitetene på verkstedene skulle arbeide med dette, så var kommunene så sterkt inne i de deltakende kommunene sine utfordringer at det var vanskelig å skifte fokus.

Flere av følgekommunene mener de har fått begrenset lærdom fra kommunen de fulgte, og skulle gjerne hatt mye mer kontakt. Ingen av følgekommunene har hatt kontakt med kommunene utover det strukturerte opplegget i Gnist. Av konkrete input peker de på at de kunne gjerne tenke seg å være med på hele skape- og utviklingsprosessen til kommunen, og ikke bare i behov- og utfordringsfasen. De skulle gjerne hatt mer kontakt med kommunen de fulgte gjennom eksempelvis å opprette chattegruppe der man både kunne gi og ta, eller å ha tilgang til deltakende kommune sin prosjektmappe. Følgekommunene presenterte også et ønske om å definere et mulighetsrom for videre kontakt med deltakende kommune og reflekterte videre om det finnes noen gode verktøy for å legge til rette for dette.

I tillegg skulle de ønske seg et etterspill om hva de deltakende kommunene har lært og hva de kan bruke av dette i videre arbeid. Et slikt etterspill kom i form av et webinar den 13. desember der følgeforskningen av programmet ble presentert.

Følgekommunene har i tillegg gjort seg noen refleksjoner av å følge prosessen til de ulike deltakende kommunene, som de tenker kan vært relevante for egen kommune og som er viktige lærestykker til programmet. Disse omhandler temaene *forankring, organisering, tidsbalanse, kapasitet og fylkeskommunens rolle*, og er kort oppsummert i følgende punkt:

- *Forankring* Flere av kommunene peker på utfordringen med å *prioritere og forankre* denne typen prosjekter i konkurranse med andre kommunale behov og utfordringer. Finansiering er en utfordring i prosjekter der stedsutvikling blir satt i sammenligning med vitale tjenester som eksempelvis vann og avløp.
- *Kompetanse og organisering* Kommunene reflekterer om viktigheten av å sette opp en god robust gruppe for gjennomføring av Gnist-programmet. En gruppe med både politisk og administrativ kompetanse. I tillegg peker de på verdien av god planlegger- og prosesskompetanse i kommunen og ser viktighet i å legge til rette for *pådriveren*, en dedikert person fra kommunens side som fungerer som en motor og en propell i opplegget med pådriverrolle.
- *Tidsbalanse og kapasitet* Følgekommunene reflekterer om utfordringen til å finne den gode tidsbalansen for å gjennomføre denne typen prosjekter. Både hvordan man kan få dette til å passe inn i andre lovpålagte oppgaver og den politiske kalenderen samt opprettholde et godt tempo for fremdrift som legger til rette for innovasjon. De peker på det intense årshjulet til en kommune der en ressurs gjerne er satt på mange oppgaver, noe som skaper utfordringer for deltakelse. En stor andel av følgekommunen tenker de hadde slitt med å henge med i programmet slik de har forstått det. En nøkkel til å løse dette dilemmaet kan ligge på finansieringen fra fylkeskommune, slik at man kan frigjøre ressurser til å jobbe med dette. Finansiering er et nøkkelord for å sikre kapasitet.
- *Fylkeskommunens rolle* Følgekommunene opplever en distanse mellom kommune og fylkeskommune, og føler at de med regionsreformen har kommet enda lengre vekk. Følgekommunene opplever at det er en høyere terskel for å ha kontakt nå, da fylkeskommunene har et mye større felt de skal nå ut til.

8.3 Oppsummerende refleksjoner

Følgekommunenenes erfaringer med deltakelse i Gnist-programmet har gitt både kunnskap og kritikk til programmet, men også en gnist til å gå videre med sine behov og utfordringer. Flere av årets følgekommuner har sagt at de planlegger for og rigger seg til å søke på programmet igjen, enten i år eller i løpet av de kommende år, med håp om å bli plukket ut som en av de deltakende kommunene.

Kunnskapen og kritikken fra følgekommunenenes erfaringer gir input til hvordan deres rolle kan utvikles videre i de neste års program, og hvordan de i større grad kan være en deltakende part i programmet. Det handler både om å legge til rette for endringer i det strukturerte programmet, men også inspirere til og utfordre til nettverksbygging mellom følgekommuner og deltakende kommuner. En av de viktige lærestykkene fra årets deltakende kommuner er effekten av å sitte med et robust arbeidsteam, gjerne på tvers av kommunale sektorer administrativt, politisk og med eksterne aktører. Et tydeligere faglig nettverk mellom følgekommuner og deltakende kommuner kan, gjennom god organisering, ha potensiale for å bidra til en sterkere robusthet. Samtidig kan et nettverk bidra til målet om at følgekommuner kan fungere som støtte for de tre utvalgte kommunene.

9 Lærestykker og anbefalinger til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling

9.1 Lærestykker fra Gnist-programmet 2021

Den overordnede problemstillingen for følgforskningen er å se på hvordan nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og innbyggerinvolvering kan gi gevinster til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Gjennom å ta utgangspunkt i reelle, konkrete utfordringer og invitere næringslivet til å komme opp med ideer, har Gnist-programmet jobbet med å få frem gode innovative løsninger og felles visjoner. Distriktskommuner har både et stort behov og et stort potensial for å bruke Gnist-programmet i sine prosesser og løsninger. De benytter seg i mindre grad av statlige innovasjonsvirkemidler, men har færre aktører og kortere beslutningsveier gjør at de egner seg godt til å teste ut nye og innovative løsninger. Det overordnede forskningsspørsmålet er:

Hvordan kan nye samarbeidsmodeller, designdrevet innovasjon og innbyggerinvolvering gi gevinster til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling?

Basert på kunnskapen fremlagt i de foregående kapitlene legger vi til grunn 7 viktige lærestykker for hvordan gi gevinster distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Disse omhandler programmets metoder, kunnskap og verktøy samt prosess og arbeidsmåte i programmet og er følgende:

Metode:

1. DESIGNDREVET INNOVASJON - innovasjonsprosesser som innovasjon i seg selv i kommunene

Kunnskap og verktøy:

2. STERKE FAGMILJØ – tilgang på kreativ kraft
3. DIGITALE VERKSTEDER OG LØSNINGER - som ressurs, utfordring og innovasjon
4. INNBYGGERPANEL – FØLGEKOMMUNER – FYLKESKOMMUNER - ressurser som bør brukes mer

Prosess og arbeidsmåte:

5. HØYT TEMPO – som utfordring og ressurs
6. PROSESSLEDELSE OG BRUKERINVOLVERING som suksesskriterier
7. ORGANISERING – vesentlig for god implementering av kunnskap
8. EIERSKAP til program og løsningsforslag

I tillegg til disse overordnede lærestykkene har kommunene gjennom prosessen bidratt med flere konkrete mindre innspill som har bidratt til justering av programmet.

Følgforskningen har dokumentert og hentet kunnskap om kommunenes nytteverdier og flaskehalser ved Gnist-programmets 2021. Basert på kunnskapen fra de strukturerte aktivitetene, kommunenes prosesser, og erfaringer med programmet vil vi i de neste tre delkapitlene presentere anbefalinger til veien videre for Gnist-programmet, for kommuner og følgekommuner og for distriktskommuner generelt. Til slutt har vi noen avsluttende refleksjoner omkring Gnist-programmets virkemiddelaktører og hvordan kommuner best mulig kan legge til rette for innovasjonsdrevne prosesser og samarbeid. Disse er:

9.1.1 Designdrevet innovasjon - innovasjonsprosesser som innovasjon i seg selv i kommunene

Gnist-programmet 2021 har synliggjort noen viktige gevinster kommunene får av å bruke designdrevet innovasjon i sine prosesser og løsninger; det å jobbe med *innovasjonsprosesser* har opplevdes av kommunene som en innovasjon i seg selv, og har bidratt til en annen forståelse omkring behovsdefinert utvikling. Innovasjonsprosesser fordrer en god samhandling internt og eksternt i kommunen. Designdrevet innovasjon basert på designtenking og tjenstedesign, inkluderer brukerrettede og helhetlige tjenester som viktige mål i utviklingen. Selv om begrepene i utgangspunktet har opplevdes krevende, har disse gjennom prosessen modnet og fått relevant innhold.

Innovasjonskonkurransen har vært svært lærerik for kommunene. De har fått konkrete input og virkemidler for en ny måte å jobbe på, og en ny måte å etterspørre tjenester på; innovative anskaffelser. Innovative anskaffelser inkluderer nye måter å ta valg, med utgangspunkt i andre og mer ukjente vurderingskriterier for løsninger, som er basert på behov og lokal forankring. Det å ha en jury i ryggen gir større trygghet omkring valget og juryprosessen. *Innovative anskaffelser* pekes på som et spennende men uvant og «skummelt» virkemiddel, der kommunene føler seg utrygge i forhold til å gjøre dette på rett måte.

9.1.2 Sterke fagmiljøer – gir tilgang på kreativ kraft og inspirasjon til innovasjon

Gnist-programmet presenterer og kobler kommunene med fagmiljø og nettverk som de vanligvis ikke samarbeider med. Programmet har lagt opp til en rekke faglig input som inkluderer tema knyttet til næringsliv, økonomi og kapital, akademia og kunnskap samt samfunn og innbyggere. Disse har blitt i stor grad blitt fremhevet som gode innlegg og inspirerende foredrag. Flere kommuner bruker disse som ressurser videre inn i kommunen arbeid, og går gjerne tilbake til de digitale opptakene som ligger tilgjengelig.

9.1.3 Digitale verksteder og løsninger - som ressurs, utfordring og innovasjon

De digitale løsningene brukt i innovasjonsverkstedene har fungert veldig godt som både *ressurs* og *innovasjon*. Og har gitt kommunene en rekke relevante prosessverktøy i videre arbeid med Gnist eller i andre samskapende prosesser. I innovasjonsverkstedene har verktøyenes interaktive karakter gjort at de fungerer veldig godt i sanntid, aktørene kan jobbe samtidig og bli inspirert av hverandres input og ideer. De digitale løsningene kan også skape *utfordringer* i forhold til språklige, tekniske og faglige barrierer for deltakelse. Det er i stor grad de unge som griper disse løsningene, mens barn, eldre og fremmedspråklige kan potensielt ha flere barrierer for å føle prosessene. For Lebesby kommune har de digitale løsningene også vært en viktig innovasjonskraft for løsningsutviklingen. De digitale løsningenes fortrinn er at fagressurser, innbyggere, kommune og en rekke andre aktører kan lett kobles sammen for felles arbeidsøkter eller kunnskapsutveksling.

9.1.4 Innbyggerpanel, følgekommuner og fylkeskommuner som lite brukte ressurser

Følgekommunene har deltatt i de fleste strukturerte aktivitetene, men har vært et ubrukt nettverk for kommunene. Kommuner og følgekommuner har ikke hatt kontakt utover programmets verksteder og aktiviteter. Følgekommunene har etterspurt en sterkere forståelse på hva som er deres rolle, og hva deres rolle kan bety for måter følgekommunen selv organiserer seg internt og sin deltakelse i programmet. Følgekommunene opplever at de har fungert mer som en observatør enn som en deltakende part, gjennom stadig å gå inn og ut av prosessen og ha begrenset innsikt. *Innbyggerpanelet* er en annen ressurs som har blitt lite brukt. Panelet var tiltenkt en rolle inn i juryprosessen av løsningsutviklingen, men fungerte i de fleste tilfeller ikke så godt. Kommunene peker på at prosessen med å finne folk til panelet var ikke så godt beskrevet i programmet, og at det kunne vært sammensatt bredere enn bare målgruppene for prosjektet eksempelvis politikere. *Fylkeskommunen* oppleves som fjern ressurs for de fleste kommuner og følgekommuner. De har ikke hatt noen kontakt utover de strukturerte aktivitetene i programmet, og oppleves ikke tett på.

9.1.5 Prosessledelse og brukerinvolvering som viktige suksesskriterier for Gnist

Erfaringene fra Gnist-programmet har vist at sterk prosessledelse og fasilitering er viktig for gjennomføring av innovasjonsprosesser i kommunene, særlig der innovasjonsprosesser er en innovasjon i seg selv. Engasjerte prosessledere har mye å si for gjennomføring av verksteder og resultatet derifra. Ved eksterne prosessledere slipper kommunen i større grad ansvaret for organisering og gjennomføring av innovasjonsverksteder – men kan

fokusere på å utvikle behov og utfordringsbildet. Kommunens egne fagressurser og prosessledere er også svært viktige både i programmet og i innovasjonsprosesser generelt.

Brukerinvolvering er fremhevet som et annet særlig viktig suksesskriterium i innovasjonsprosessen. Det har vært svært viktig å høre fra ulike mål- og brukergrupper i kommunen. Det strukturerte opplegget for medvirkningsopplegget og visjonsverkstedet er nyttig videre i de øvrige kommunenes prosesser.

9.1.6 Tid og høyt tempo - som ressurs og utfordring for implementering av Gnist-kunnskap

Høyt tempo gir programmet moment og en driver for prosess og utvikling. Samtidig er mangel på tid en av de største opplevde flaskehalsene i programmet. Dette gjelder særlig i arbeidsintensive faser i programmets utforsknings – og utviklingsfase. Kommunene peker på at det i disse fasene har vært nødvendig å prioritere mellom oppgaver, noe som blant annet har hatt en konsekvens valg av innbyggerpanel og involvering av disse.

9.1.7 Organisering – vesentlig grep for implementering av Gnist-kunnskap

De kommunene som lykkes godt med sitt innovasjonsarbeid har laget gode rammer for arbeidsprosessene sine gjennom organisering av robust arbeidsteam og god forankring i kommunen både i forkant av og underveis i prosessen. God organisering av ressurser i, og på tvers av kommunen har gitt kommunene handlekraft og robusthet i arbeidsintensive faser, i utviklingen av konkurranseprogram og juryprosess.

9.1.8 Eierskap til program og løsningsforslag sikrer gjennomføringsvilje

Gnist-prosessen har vist at det er viktig med tilhørighet til programmet for å ta en aktiv deltakelse i gjennomføringen av vinnerforslag. Det er viktig å være motivert for og å ta et tydelig eget valg for ønsket deltakelse – både (gjelder inngangsbillett til program, valg av innbyggere til visjonsverksted, følgekommuner

9.2 Anbefalinger og veien videre – Gnist-programmet

Basert på erfaringene fra GNIST-programmet 2021 foreslår vi flere generelle anbefalinger konkret til Gnist-programmet og hva de bør tenke på med hensyn til strukturert program, prosess og metoder og verktøy. Disse handler om å:

- Å sette av nok tid til kommunenes parallelle prosesser
- Å inkludere relevant fagkunnskap for distriktenes utfordringer
- Å gi innbyggerpanel, følgekommuner og fylkeskommuner en sterkere rolle i programmet
- Å skape trygghet, støtte og kunnskap omkring bruken av innovative anskaffelser

De neste underkapitlene beskriver disse kort før vi ser fremover og veien videre for Gnist-programmet, hvilke grep og endringer som har blitt gjort og hva som skjer som konkret videreføring av kunnskapen i årets program.

9.2.1 Sett av nok tid til kommunenes parallelle prosesser

Sett av tid til kommunenes parallelle prosesser til de strukturerte aktivitetene i Gnist-programmet. Tydeliggjør hvor mye tid som må settes av til prosjektet i oppstartsfasen før søknadsprosessen settes i gang, og gi med dette en realistisk forventning om tidsbruk for de deltakende kommunene. Legg til rette for nok tid til kommunenes arbeidsprosess, til juryprosess og til politisk forankring. Sørg for romsligere tidsfrister i de arbeidsintensive fasene av prosessen der kommunene skal levere mye på kort tid, dette gir mer rom for refleksjon og vei videre. Inkluder relevante tidspunkt og hovedtrekk fra den kommunale møtekalenderen i viktige faser av tidsplanen der beslutninger blir gjort, for med dette å sikre god forankring i kommunen og større trygghet i utvikling og valg av løsning.

9.2.2 Inkluder relevant fagkunnskap for distriktenes utfordringer

Finn og inkluder de gode konkrete eksemplene på distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig stedsutvikling. Bidra med faginput som oppleves som mer relevante for kommunene med tanke på deres forutsetninger, fordeler og utfordringer. Kommunene har pekt på et ønske om flere relevante eksempler fra distriktskommuner, med lignende utfordringer og prosesser. De mener det kan være vanskelig å oversette prosjekter og prosesser i byer med store ressurser til kommuner med få innbyggere med andre utfordringer.

Viderefør og videreutvikle den nyttige lærdommen om digitale samskapingsverktøy inn i programmet videre. Bruk digitale tavler på forskjellige måter for å hente ut nyttig kunnskap som er relevant for de forskjellige kommunenes utfordringer. Bruk tavlene både som verktøy for ideutvikling, analyse og refleksjon fra de som deltar. Her er det mye å hente fra struktureringen og gjennomføringen av visjonsverkstedene i årets program. Finn og bruk de riktige verktøyene, og spiss de inn mot målgrupper slik at barrierer kan reduseres og verktøyene kan være mer treffsikre.

9.2.3 Gi innbyggerpanel, følgekommuner og fylkeskommuner en sterkere rolle i programmet

Det er flere ressurser som med fordel kan inkluderes sterkere i fremtidig Gnist-program, dette gjelder følgekommunene, innbyggerpanelet og fylkeskommunen. I disse ressursene ligger store potensial for både å utvikle nettverk, sikre kompetanse og arbeidskapasitet og med dette gi mulighetsrom for bredere effekt av programmet. Følgekommunene har liknende utfordringer som Gnist-kommunene, og kan bringe relevante faglige input om prosess til bordet. Innbyggerpanel har potensial som ressurs i arbeidsintensive faser, og for å forankre innovasjonsprosessen sterkere blant brukere. I tillegg ligger det et stort potensial for å koble på den store bredden av fagkompetanse fra fylkeskommunen i videre arbeid med Gnist-programmet.

9.2.4 Skap trygghet, støtte og kunnskap omkring bruken av innovative anskaffelser

Sørg for å gi god kunnskap om og skap trygghet og støtte omkring bruken av innovative anskaffelser som virkemiddel for kommunenes arbeid med innovasjonsvennlige utfordringer. Bruk tid på å overføre kunnskap om offentlige anskaffelser, og jobb aktivt med dette som samskapende prosess i verksteder. Et virkemiddel som fungerer godt som støtte med tanke på innovasjonsprosesser og innovative anskaffelser er bruken av ekstern jury i utvelgelse av løsninger og løsningsforslag. Det å ha en jury i ryggen gir større trygghet omkring valget og prosessen.

9.2.5 Hva skjer nå med utvikling av Gnist- programmet?

Følgforskningen av innovasjonsdelen i Gnist-programmet har bidratt med oppsummeringer og presentasjoner for Distriktssenteret, fylkeskommunene og DOGA/Nordic Edge gjennom prosessen fra februar til desember 2021, noe som blant annet har bidratt med input inn til revisjon av programmet – både underveis og til de neste årenes hovedprogram. På denne måten har følgforskningen brakt kunnskap inn i en endringsprosess basert på designtenkingens metodikk, forstå, utforske, utprøve og utvikle. I det reviderte Gnist-programmet for 2022 er det gjort følgende endringer:

- Fylkeskommunene har blitt koblet på som en sentral aktør og samarbeidspartner i programmet – blant annet i utvelgelse av nye Gnist- kommuner og som støttespiller til kommunene, både med henblikk på kompetanse og finansiering.
- Forventninger om kriterier for deltakelse (ressurser, forankring) for Gnist- kommunene er tydelig presisert.
- Innovasjonskonkurransen justeres, slik at man finne løsningsleverandør på et mye tidligere tidspunkt. Juryen blir i stedet brukt som et rådgivende styre ved utvelgelsen.
- Innovasjonsprosessen skreddersys på en helt annen måte, med utgangspunkt i lokale forutsetninger og behov, av løsningsleverandøren, i tett samarbeid med kommunen, fylkeskommunen, lokalt næringsliv og andre relevante aktører. Et sentralt element i denne prosessen er innbyggerinvolveringen.
- Det er fortsatt mulig å koble seg på som følgekommune, og opplegget for disse utformes basert på tilbakemeldinger fra følgekommunene i 2021.

Innovasjonsdelen av programmet har fått navnet *Gnist løsninger* og er en tilrettelagt prosess for å drive frem innovative løsninger på kommunene sine utfordringer basert på lokale behov, premisser og fortrinn. DOGA og Nordic Edge, i samråd med fylkeskommunene, velge ut 5-10 Gnist-kommuner med tilhørende utfordringer blant de mottatte søknadene.

9.3 Anbefalinger og veien videre- til Gnist-kommuner og følgekommuner

Basert på erfaringene fra Gnist-programmet 2021 foreslår vi noen anbefalinger konkret til årets Gnist-kommuner og følgekommuner om hvordan de kan bruke kunnskapen fra programmet videre i prosessene sine. Disse handler om å:

- Å sørge for kunnskapsoverføring til ledelse, administrasjon og politikere
- Å bruke kunnskapen om medvirkningsprosesser videre
- Å bygge nettverk med hverandre – Gnist-kommuner og følgekommuner

De neste underkapitlene beskriver disse kort før vi ser fremover og veien videre for årets Gnist-kommuner og følgekommune, og hva som skjer som konkret deres arbeid med videreføring av vinnerforslaget i årets program.

9.3.1 *Sørg for kunnskapsoverføring til ledelse, administrasjon og politikere*

Bring kunnskapen dere har fått fra Gnist-programmet tilbake til kommuneorganisasjonen, både til ledelse, administrasjon og politikere. Dette kan gjøres enkelt gjennom videreformidling av opptak fra seminar og informasjon, som fagseminar eller kurs, eller mer omfattende utvikling av egne innovasjonsprosesser der dere bruker innovasjonsmetodikk for å arbeide med og løse andre av kommunene utfordringer og behov.

9.3.2 *Bruk kunnskapen om medvirkningsprosesser videre*

Ta med dere lærestykkene fra medvirkningsprosessene i det strukturerte programmet og bruk disse videre i flere kommunale prosesser. Denne delen av det strukturerte opplegget har direkte relevans for en rekke lovpålagte prosesser som ligger innenfor eksempelvis planlovgivningen, og kan gjøres på en mye mer relevant måte enn dagens minimumskrav om medvirkning.

9.3.3 *Bygg nettverk med hverandre – Gnist-kommuner og følgekommuner*

Det ligger et stort ubrukt potensial i å etablere og bygge et nettverk mellom Gnist-kommuner og følgekommuner. Dere har lignende utfordringer og har vært med på de samme strukturerte innovasjonsverkstedene i Gnist-programmet, noe som gjør at dere sitter med en lik fag- og prosessbakgrunn og kan hjelpe hverandre fremover med smart og bærekraftige løsninger på egne behov.

9.3.4 *Hva skjer nå med Gnist-kommunene og følgekommunene?*

Gnist-kommunene har tatt eierskap til rollen som prosessleder og fasilitator og har startet opp egne prosesser med å bringe vinnerforslagene i innovasjonskonkurransen videre. Begge kommunene er i kontakt med sine respektive fylkeskommuner for å sikre ressurser og kompetanse til videre arbeid, som økonomisk finansiering for et forprosjekt og som nettverk og kunnskap fra bredden av fylkeskommunens kompetanse. En Gnist-kommune har tatt rollen som støttespiller for vinnerprosjektet, og bidrar med kompetanse inn i prosjektutviklingen.

Lebesby har søkt om midler fra FYK til videreutvikling til forprosjekt. I dette prosjektet fokuserer de på en tydelig og sterk forankring av prosjektet, gjennom å legge til rette for medvirkningsaktiviteter mot politikere, innbyggere og frivilligheten. De ønsker å bruke forprosjektet for å få input til hvordan de skal organisere vinnerprosjektet på kort og lang sikt, avklare ressursbehov og avdekke muligheter for ekstern finansiering av prosjektet. De fremhever gode tips fra det siste møtet i strukturert aktiviteter for Gnist-programmet der virkemiddelapparatet var på banen.

I tillegg har Lebesby kommune blitt invitert inn i et samarbeid med Košice, den nest største byen i Slovakia med ca. 250.000 innbyggere, finansiert av EØS. Prosjektet setter søkelys på digital teknologi i det kreative og kulturelle industrifeltet, og Lebesby kommune og DOGA har blitt invitert til å fortelle om Gnist-programmet, digitalt innbyggjerskap og samskaping.

Vang har presentert vinnerløsning for politisk ledelse og i administrasjonen. Arbeidsgruppen og administrasjonen er klar på at kommunen vil være med å bidra til at prosjektet skal lykkes. Faglig ressurs i kommunen har vært tydelig på å holde momentet oppe for å drive prosessen videre, og peker på at kommunen må være med på å dra lasset dersom prosjektet skal gå videre. Det er vilje i kommunen til å bruke finansiering som virkemiddel inn mot prosjektet, og kommunene setter av et betydelig beløp (1 mill) for å utvikle dette videre. Kommunene ser også flere synergier av prosjektet inn mot andre prosjekt. Fylkeskommunen har tatt kontakt og vil møte for å se hva som skjer videre i Vang.

Lund fungerer som viktig støttespiller for de ulike aktørene med innovasjonsprosjekter i kommunen, deriblant vinnerprosjektet i innovasjonskonkurransen. De ser løsningsleverandørene som grundere og private aktører som skal starte noe og drive prosjektet selv videre, men at kommunen skal være sterk støttespiller. De jobber med å koble folk sammen, og passe på at folk finner hverandre der det er overlappende ideer. I tillegg sørger de for at informasjon som trengs kommer ut til dit den trengs.

Flere av følgekommunene har ønske om å bli Gnist-kommune og jobber med søknader til neste års program. En av følgekommunene, Bygland, har startet en egeninitiert innovasjonsprosess som inkluderer designprosess med ledere i kommunen, sterk mobilisering av fylkeskommune og utvikling av seminar og nettverksbygging med andre kommuner i samme fylke.

9.4 Anbefalinger og veien videre til fylkeskommune

Basert på erfaringene fra Gnist-programmet 2021 foreslår vi noen anbefalinger konkret til fylkeskommunene om hvordan de kan bruke kunnskapen fra programmet videre i prosessene sine. Disse handler om å:

- Å sørge for kunnskapsoverføring til ledelse, administrasjon og politikere
- Å sørge for kunnskapsoverføring til Gnist-programmet
- Å bygge nettverk og forankre programmet internt i fylkeskommunene
- Å ha god kontakt med kommunene – både tidlig i prosessen og etter programmet
- Å samordne virkemidler mellom statlige aktører og fylkeskommunen

De neste underkapitlene beskriver disse kort før vi ser fremover og veien videre for fylkeskommunene, og hva som skjer som konkret deres arbeid med Gnist i sine prosesser.

9.4.1 Kunnskapsoverføring til fylkeskommunen

Fylkeskommunenes ressurser inn i programmet har i all hovedsak vært bestående av to personer, en fra næring og en fra plan. Disse har selv påpekt at programmet har læring individuelt, men som ikke nødvendigvis gagnar fylket så mye. Fylkeskommunen bør dele kunnskap og informasjon om alle prosjektene, også de som ikke ble valgt. Fylkeskommunen kan bruke sin rolle for å bidra til at andre bidrag, også de som ikke vinner, kan få hjelp til å realiseres. Fylkeskommunene kan også fasilitere konferanse/samling hvor Gnist-kommunen kan dele av sine erfaringer og resultat.

9.4.2 Kunnskapsoverføring til Gnist-programmet

Dette handler om å gi bakgrunnsinformasjon og kunnskap til Gnist, eksempelvis å bidra med kunnskap om situasjonen og bakgrunn til kommuner som leverer søknad, samt informasjon om prosesser som allerede er i gang og som Gnist-programmet bør være klar over. Fylkeskommunen kan også ta ansvar for å koordinere relevante tema og initiativer i fylket – og dele denne innsikten med Gnist. Dette kan blant annet være å velge tema som er viktige i fylket der man kan gjøre felles utvikling. Fylkeskommunen kan bruke sitt brede nettverk for å bidra i konkurransen. De har god oversikt over aktørbildet i regionen, og kan kople aktører sammen dersom det er behov for å finne partnere. De kan være mer sentrale i samordning av søknader inn mot lignende utfordringsbilder i kommunene.

9.4.3 Nettverk og forankring internt i fylkeskommunene

Fylkeskommunene bør arbeide med intern samordning i felles arbeidsgrupper som inkluderer både sted- og næringsutvikling, men også koble på de relevante ressursene for Gnist-kommunenes utfordringer. Fylkeskommunen må sørge for å sette av nok tid og ressurser til å være med på gjennomføring av programmet, og se på arbeidet som en ressurs og læring for fylkeskommunen, noe som fremhever viktigheten av forankring av tidsbruk internt. Denne tiden bør fylkeskommunen bruke til samarbeid med DOGA, Nordic Edge og leverandører, samtidig som den bør brukes for å støtte oppunder fylkeskommunens veilederrolle for de ulike kommunene.

9.4.4 Kontakt med kommunene – både tidlig i prosessen og etter programmet

Det er et viktig potensial for fylkeskommunen å etablere ennå sterkere kontakt med de deltagende kommunene i Gnist, både før, under og etter programmet. Fylkeskommunen har selv fremhevet at de er en viktig ressurs for de minste kommunene. I forkant av programmet bør de engasjere og informere sine kommuner om programmet. De peker på at de kan og bør koordinere initiativer på tvers av kommuner. Etter programmet har fylkeskommunen en sentral rolle for å støtte kommunene inn i neste fase der de videreutvikler løsningsforslaget. Denne «overtakelsen» av prosjektet regional er viktig for å støtte kommunen videre.

9.4.5 Samordning av virkemidler mellom statlige aktører og fylkeskommunen

Fylkeskommunen har fremhevet at det er viktig at kommunene erfarer at de blir ivare tatt etter ferdig innovasjonsprosess gjennom Gnist-programmet, og at de selv har en rolle som gjør at de bør bidra til å få dette til. Etter regionsreformen har fylkeskommunen fått større samordningsansvar, samtidig som de har fått mindre finansieringsmidler selv til å støtte lokale utviklingsprosjekt. Statlige aktører i virkemiddelapparatet sitter med større økonomiske ressurser. I oppfølgingen av Gnist-programmet trengs det både økonomiske ressurser og kompetanse, og det er derfor viktig at fylkeskommunene og statlige aktører sammen rigger seg for å gå inn i denne neste fasen. Fylkeskommunen har en viktig rolle i å implementere Gnist i sine egne virkemiddel-strategier og jobbe med samordning av relevante virkemiddelaktører.

Fylkeskommunene og de statlige aktørene bør sammen jobbe med en god metodikk for kommunene som skal starte den videre jobben med å følge opp og realisere løsningsforslag. Fylkeskommunen bør ta hovedrollen i dette samordna mottakerapparatet for å trekke veksler fra og samordne virkemidlene og vise veien videre om oppfølging i prosjektene, slik at de blir et knutepunkt mellom lokale prosjekt og regionale/nasjonale virkemidlene.

9.4.6 Hva skjer nå med fylkeskommunene?

Fylkeskommunene har lært mye av Gnist-programmet 2021 og bruker denne kunnskapen for å rigge seg bedre, både som ressurs inn mot kommuner, internt i fylkeskommunene og opp mot statlig virkemiddelapparat

Troms og Finnmark fylkeskommune har vært mye mer proaktive opp mot sine kommuner ved inngangen til Gnist-programmet 2022 enn i 2021. Fylkeskommunen er tidlig påkoblet og har tatt direkte kontakt med kommunene som søker Gnist-programmet 2022 for innledende samtaler. Kontaktpunktet for Gnist er flyttet fra næringsavdelingen til planavdelingen. De arbeider internt med prosesser for å styrke internt samarbeid, i en fylkeskommune som er preget av et politisk fokus på splittelse av fylkeskommunene. Det er krevende å arbeide med en kombinert fylkeskommune i det videre programmet når fylket er administrativt og økonomisk splittet i to fylker, men utad er et felles fylke. Denne utfordringen handler både om forankring og tilhørighet. Hel konkret har programmet blitt presentert for flere avdelinger,

Innlandet fylkeskommune har dannet en intern gruppe bestående av ressurser fra stedsutvikling, plan og næring som skal følge opp Gnist-kommunene i programmet videre. Denne gruppen kan bli utvidet basert på hvilke behov og utfordringer som kommer inn i søknadsprosessen – og hvem som blir videre deltaker i programmet. Fylkeskommunen har hatt ett møte med Vang kommune i etterkant av programmet. De planlegger et nytt møte der de sammen skal diskutere oppfølging av løsningsforslagene og hvilke behov kommunen har fra fylkeskommunen. I dette møtet vil de koble på flere ressurser fra fylkeskommunen som er særlig relevante for Vang, samferdsel og kulturarv.

Rogaland fylkeskommune arbeider å utvikle metoder og verktøy for videre stedsutvikling i fylket. De arbeider med samordning og politisk forankring av tre ulike program (*Rogalandsmodellen*, *Attraktive tettsteder* og *Gnist-programmet*) der de tar det beste fra alle initiativ i en felles satsing som de kaller *Stedsinnovasjon Rogaland*. I denne satsingen spisser de programmet inn mot distriktskommunene, og går ut med helhetlig opplegg for disse. Dette opplegget er en del av fylkeskommunens satsingsområder og går inn i utviklingsplanen for fylket. I *stedsinnovasjon* defineres en prosjektgruppe bestående av folk fra ulike fagområder i fylkeskommunen som er relevante for kommunenes utfordring og som kan bidra med både kompetanse og potensielt økonomiske ressurser. I tillegg setter fylket av økonomiske midler for å kunne fasilitere og gjennomføre workshop ute i de ulike distriktskommunene med bakgrunn i designdrevet innovasjon, også for de kommunene som ikke blir med i Gnist-programmet. Det er også satt av konkrete midler til de kommunene som blir plukket ut for Gnist-programmet. Kommunene kan også søke om midler til videre oppfølging av prosjektet gjennom regionalt næringsfond.

9.5 Anbefalinger til distriktskommuners arbeid med steds- og næringsutvikling

Basert på erfaringene fra Gnist-programmet 2021 foreslår vi flere generelle anbefalinger til distriktskommuners arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling, og hva de bør tenke på med hensyn til prosess, organisering og samarbeidspartnere. Disse anbefalingene fungerer som viktig rettesnor for distriktskommuner (og større kommuner) som ønsker å bli Gnist-kommune eller som ønsker å starte egne behovsdrivne innovasjonsprosesser basert på designtenking og samskapingsprosesser. Kort fortalt handler disse om:

- Å sette av nok tid til behovsbasert innovasjonsprosesser,
- Å sørge for tydelig forankring av innovasjonsprosessen
- Å involvere og finne samarbeidspartnere
- Å sette sammen en robust tverrfaglig arbeidsgruppe
- Å sikre ressurs som prosessleder
- Å legge opp til god inkluderende brukerinvolvering

9.5.1 Tid: Sett av nok tid til behovsbaserte innovasjonsprosesser – både før og i prosessen

Identifiser problemstilling og målgrupper før dere starter opp arbeidet med innovasjonsprosessen, enten det er gjennom Gnist-programmet eller egne innovasjonsprosesser for smart- og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Et sterkt fokus på brukerbehov og verdier i start av arbeidet er med på å gi en god felles situasjonsforståelse mellom de ulike aktørene i prosessen som vil være nyttig for videre arbeid og møter.

Vær forberedt og sett av nok ressurser og tid til å gjennomføre innovasjonsprosessen. Dette handler både om finansiering og om faglige ressurser inn i programmet. små kommuner er man gjerne få ressurser og dette programmet tar mye tid som man ikke får brukt på andre lovpålagte oppgaver.

9.5.2 Organisering: Sørg for tydelig forankring av innovasjonsprosessen – politisk, finansielt og administrativt

Tydelig forankring av innovasjonsprosessen for politikere, administrasjon og innbyggere bidrar til å skape eierskap til prosjekt. Sørg for å forankre prosjektet og innovasjonsprosessen *politisk* både i forkant og underveis i prosessen. Bruk formannskap og kommunestyre som viktige støttespillere gjennom prosessen, både gjennom fortløpende orientering og inkludering i samskapende prosesser. Bruk politikere aktivt som deltakere i arbeidsgrupper, styringsgrupper eller jurygrupper for å sikre eierskap og vilje til gjennomføring.

Sørg for finansiell forankring og drivkraft for prosjektet, gjennom politisk vedtak og/ eller som finansiering fra virkemiddelapparat eller næringsliv. Søk om midler fra fylkeskommune eller andre relevante virkemiddelaktører som kan sørge for finansiering for faglige ressurser eller som frie midler til innovasjonsprosess og forankring. Bli kjent med regelverk omkring offentlige anskaffelser og bruk statlige innovasjonsvirkemidler som ressurs og mulighet i utvikling av behovsbaserte løsninger. Dere har som distriktskommune et godt utgangspunkt for å teste ut nye og innovative løsninger med tanke på færre aktører og kortere beslutningsveier, noe som legger gode forutsetninger for å ta i bruk statlige innovasjonsvirkemidler.

Jobb med administrativ forankring internt i den kommuneorganisasjonen, både hos kommuneledelsen og på tvers av fagsektorer og faglige ansvar. Bruk designtenking som springbrett og legg til rette for kunnskapsoverføring til ledelse og administrasjon.

9.5.3 Samarbeidspartnere: Sett sammen en robust tverrfaglig arbeidsgruppe - av aktører eksternt og internt

Involver og finn samarbeidspartnere fra relevante fagmiljøer, næringslivet, andre offentlige myndigheter og innbyggere. Være en samskapende kommune som jobber tverrfaglig og tverrsektorielt, både internt og eksternt.

Etabler et robust og tverrfaglig team for faglig bredde, gjennomføring og kapasitet. Lag en arbeidsgruppe som jobber med prosessen sammen og som er sammensatt av både kommunale og eksterne ressurser. Vurder hvem

dere involverer internt i kommunen, administrasjonen (fra flere sektorer), ledelse eller politisk nivå. En slik gruppe gir et potensiale for arbeidsprosessen, og sikrer aktører som ikke har for mange lovpålagte oppgaver eller politiske prosesser som man må ha tid til.

9.5.4 *Prosess: Sikre ressurs som fasilitator og prosessleder – faglig ressurs med tid*

Bruk eksterne prosessledere ved behov og/eller tilegn dere denne kunnskapen selv. Husk også at dere i mange tilfeller er drivere for innovasjon og prosessarbeid allerede, selv om begrepsbruken er annerledes. Bruk deres egne erfaringer om hva som fungerer eller er vanskelig i prosesser som skal løse behov og utfordringer i deres kommune, og bring disse erfaringene inn i programmet.

Sørg også for å ha en motivert, engasjert og sentral drivkraft og prosessleder fra kommunens side, som holder momentet i kommunens fremdrift og som har tid til å gjennomføre prosessen på en god måte. Dette kan eksempelvis gjøres ved å frigi ressurser fra en del av de lovpålagte oppgavene til en av de ansatte i kommunen, ansette ressurs i egen prosjektstilling eller etablere et tydelig samarbeid med eksterne ressurser uten for mange lovpålagte oppgaver som kan holde prosjektet.

9.6 Avsluttende oppsummering og konklusjon

Innovasjonsvillige distriktskommuner med innovasjonsvennlige utfordringer kan utrette mye for smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling i Norge som har kunnskapsverdi langt utover sine lokale behov. Programmet har som mål å tenne en gnist, og gi kommunene metoder, verktøy og prosesskompetanse som gjør de i stand til å kjøre nye prosesser med fokus i brukerbehov.

Følgforskningen har presentert en rekke små og store funn fra et rikt program fullspekket med aktiviteter og et stort og bredt aktørgalleri. Gnist-kommunene fremhever lærdommen om designdrevne innovasjonsprosesser, prosessledelse og fasilitering samt innbyggerinvolveringen som særlig relevante og viktige nytteverdier for deres arbeid med lokal samfunnsutvikling. De har hatt stor nytte av dialog og input fra et tverrfaglig aktørgalleri, og fått verdifull kunnskap om hvordan de kan arrangere innovasjonskonkurranser for å skape engasjement og nytenkning i den lokale samfunnsutviklingen. I tillegg har de fremhevet kunnskapen om og bruken av digitale verktøy som viktige prosessverktøy for å gjennomføre lignende prosesser i sine øvrige oppgaver. Gnist-kommunene har pekt på at hovedutfordringene i programmet har handlet om tidsbalansen, kontakt med regionale myndigheter/virkemidler og ubrukt potensial av noen verktøy i programmet. Kommunenes har hatt en opplevelse av hektiske og korte frister mellom aktivitetene, samtidig har denne intense prosessen bidratt til et positivt moment for stedsutvikling i kommunene

Gnist-programmet har også bidratt med stor læringsverdi for fylkeskommunene, særlig når det gjelder prosessledelse og faglig input, både gjennom kompetansedelen av programmet og i verksteder i innovasjonsprosessen. I tillegg har programmet satt fokus på og styrket fylkeskommunens viktige rolle som støttespiller for kommunene. Det er særlig viktig i forlengelsen av programmet, dvs. i gjennomføringsfasen.

Oppsummert handler de viktigste lærestykkene av programmet om at designdrevet innovasjon er en ny og viktig ressurs for steds- og næringsutvikling i kommunene med tilgang til sterke fagmiljøer, inspirerende digitale løsninger og sterk prosessledelse. Programmet har potensiale for å bruke ressurser som innbyggerpanel, følgkommuner og fylkeskommunen bedre, og å planlegge tiden bedre. Kommunenes organisering internt spiller en stor og viktig rolle for implementering av kunnskap og gjennomføring av prosjekter.

Gnist-programmet 2021, den fulldigitale samskapings- og innovasjonsprosessen, har gitt bratte læringskurver og programmet har startet en ball som har begynt å rulle. Prosessen har allerede gitt en rekke verdier lokalt i kommunen i form av prosesskompetanse omkring designdrevet innovasjon, og konkrete løsninger som er på god vei mot gjennomføring. Gnist-programmets brede og tverrfaglige innfallsvinkel støtter opp om veikartets (DOGA, 2019) definisjon om smart lokalsamfunnsutvikling der innbyggerne settes i fokus, det jobbes med samskaping og samarbeid på tvers av sektorer og myndigheter og med bruk av digital teknologi.

10 Bibliography

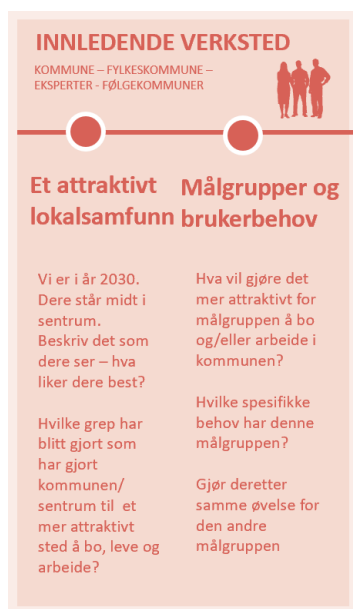
DOGA, 2019. *Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn*. Oslo: s.n.

NoU, 2020. *Det handler om Norge - Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. 15 red. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon..

NoU, 2020. *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn*. 12 red. s.l.:s.n.

St.Meld.5, 2019-2020. Oslo: s.n.

Vedlegg 1 Beskrivelse av verksteder



Innledende verksted

Det innledende verkstedet la opp til to ulike samskapingsoppgaver som tok utgangspunkt i et ønsket fremtidsbilde og en forståelse av brukernes/målgruppens behov. Den første oppgaven handlet om *Et attraktivt sentrum*. Oppgaven skulle gjennomføres på 40 minutter og tok utgangspunkt i den valgte problemstillingen. De ulike deltakerne ble bedt om å tenke fremover til år 2030. De skulle se for seg at de sto midt i sentrum og reflektere over og beskrive det de kunne se og hva de likte best. De ble også spurt om å reflektere omkring hvilke grep var blitt gjort – store og små – som har gjort det attraktivt å bo og være i sentrum.

Den andre oppgaven handlet om Brukerbehov. Denne oppgaven var på 30 minutter og tok utgangspunkt i en eller flere av målgruppene som kommunene intervjuet i forkant av workshopen. Deltakerne ble spurt om hva som ville gjøre det mer attraktivt for målgruppen å bo og oppholde seg i sentrum, og hvilke spesifikke behov denne målgruppen har. De ulike følgekommunene som deltok i workshopen fikk også samme spørsmål.



Fellesverksted for alle

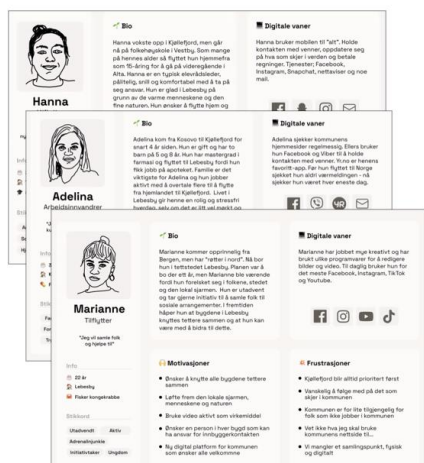
På fellesverkstedet ble det gjennomført to samskappingsaktiviteter i digital samhandling i Miro (digital tavle) som ble introdusert i starten av verkstedet. Hver kommune og følgeskommuner arbeidet for seg selv, men på samme tavle i denne workshopen. Den første oppgaven handlet om *Målbildene i veikartet*. Prosessmålet med denne aktiviteten var å legge til rette for forankring av felles målbilder en kan jobbe mot, på tvers av sektorer og bransjer. Kommunene skulle se på hvordan deres prosjekt kan bidra til å oppnå målbildene gjennom å velge minimum 3 av dem som grunnlag for diskusjon. Det ønskede resultatet med denne oppgaven var å tenke helhetlig rundt flere aspekter av den norske smartby-modellen, i likhet med designtenkings metodikk. Forsknings- og metodemålet med aktiviteten var å prøve å sette seg inn i forskjellige typer behov, og legge til rette for en kobling mot andre samfunnsoppgaver/-utfordringer (helse, klima osv). Målet var også å bygge felles forståelse og legge til rette for samarbeid på tvers – nye samarbeidsmodeller. Erfaringene fra dette arbeidet med målbildene ble innarbeidet som en del av konkurranse-grunnlaget.

Oppgave nummer to handlet om *Aktørkartlegging*. Prosessmålet med denne aktiviteten var å få identifisert aktører og interessenter som bør involveres i prosessen. En innfallsvinkel var å tenke *'the unusual suspects'* og på denne måten bidra til flere innfallsvinkler til problemstillingen. Aktørkartlegging er en del av designtenkings metodikken, og gir et godt startpunkt til utforskning av mulighetsrom. Valgt metodikk for oppgaven vil gi et rikere aktørfellesskap som kan bidra til å belyse problemstillingen, bidra med ressurser, identifisere næringsutviklingspotensial + integrerings-/involverings-perspektivet.

Det interaktive prosessverktøyet la til rette for at alle kunne se hva som ble skrevet i sanntid, noe som bidro til å inspirere hverandre og spille videre på andres tanker. Det var interessant å se at kommuner og følgekommuner var ganske enige i valg og forankring av felles målbilder for Gnist-programmet – noe som peker på at kommuner med lignende utfordringer også fokuserer på lignende mål og kan ha en stor verdi av å jobbe sammen – både målstyrt og tematisk.



| Side 59 av 61



Samskappingsverksteder med løsningsleverandører

Det ble gjennomført to samskappingsaktiviteter som digital samhandling i verktøyet *Google docs*. Det ble satt opp grupper (break-out rooms) på tvers av deltakerne i verkstedet som jobbet sammen om de to oppgavene. Den første oppgaven handlet om å reflektere rundt frustrasjoner og motivasjoner for tre definerte *personas*. Disse er sammensatte dybdeprofiler av semi-fiktive personer, basert på dybdeintervju av tre personer fra hver kommune som representerte de utvalgte målgruppene i Gnist-programmet. Kunnskapen fra disse intervjuene ble anonymisert og brukt som *personas* og en innfallsvinkel i samskappingsverkstedet. Oppgaven handlet om å bruke motivasjoner og frustrasjoner for å ta tak i reelle behov og til å inspirere løsninger.

Den andre oppgaven handlet om å bruke veikartet som verktøy og rettesnor i sitt arbeid med smart og bærekraftig steds- og næringsutvikling. Prosessmålet med denne aktiviteten var å velge ut tre til fire prinsippene som man mente var mest relevante for kommunens prosjekt, på tvers av sektorer og bransjer. Denne oppgaven var delt inn i en individuell og en felles del, der man først individuelt reflekterte omkring hvilke prinsipper som var mest relevante. Refleksjonene ble så brakt inn i en felles diskusjon for å bli enige om viktige prinsipper for kommunens arbeid.

Vedlegg 2 Oversikt over aktører som ble intervjuet

Aktør	Hvordan	Hvem
Kommuner m/ eksterne	Dybdeintervju	Lebesby Vang Lund
Følgekommuner	Fokusgruppeintervju	Ringebu Hadsel Høylandet Bygland
Fylkeskommuner	Korte samtaler	Troms og Finnmark Innlandet Rogaland