

An aerial photograph of a coastal town, likely Kragerø, Norway. The town is built on a hillside overlooking a harbor filled with boats. In the foreground, two children are sitting on a rocky cliff, looking out over the town and the water. The child on the left is wearing a red shirt, and the child on the right is wearing a pink dress. The text is overlaid on the image in white.

# Fra utbyggerstyrt til innbyggerstyrt kommune

Medvirkningskultur for robust og  
fremtidsrettet stedsutvikling

Kragerø kommune  
Lokalt Byrå og Vignleik Vinje

Gnist 2023 – 2024

# Kapitler

- 01 Sammendrag
- 02 Kontekst
- 03 Prosess
- 04 Leveranse
- 05 Veien videre
- 06 Vedlegg



# Sammen drag

Kragerø kommunes Gnist-prosjekt utforsker hvordan «omkampenes by» kan arbeide både praktisk og strategisk med å bygge kultur for god medvirkning mellom kommune, innbyggere, frivillighet og næringsliv. Målet er å få til en utvikling innbyggerne føler eierskap til og kan være stolte av.

Dette har vi gjort gjennom å bygge praktisk erfaring, nettverk og grobunn for innbyggerinnvolvering som bygger på lokale forutsetninger, er motiverende å delta i, og ikke minst er nyttig for kommunen i plan- og utviklingsarbeid.

Resultatet er en ny forståelse og en spirende kultur i kommunen for hva som skal til for å reelt engasjere innbyggere og andre aktører i byutvikling. Dette er formalisert som et kapittel om medvirkning i ny planstrategi, et nytt kommunikasjonssteam, forslag til videre testing og et sett med fokusområder kommunen må fortsette å ha i bakhodet.

Verdien av dette er at kommunen nå har blitt bedre rustet til å stå i fremtidige og vanskelige byutviklingsspørsmål, som utvikling av havnefronten-tomta og å finne løsninger i lys av å nylig bli en ROBEK-kommune.



# Tidslinje over prosess

Prosjektet har fulgt en tredelt prosess: Først en innledende kartlegging av utfordringsbildet, så en praktisk rettet utforskning av mulighetene og til slutt forslag til videre strategi for Kragerø.

## Faser

### Innsikt og diagnose

### Utforske og lære

### Levere forslag

*Forstå*

*Definere*

*Utforske*

*Lære*

*Utvikle*

*Levere*

Oktober

November

Desember

Januar

Februar

Mars

April

Mai

## Aktiviteter

### Oppstart

- Befaring

### Feltuke

- 30 intervju
- Observasjon

### Analyse

- 10 mulighetsrom
- Idéer for testing

### Testuke

- Pop-up café
- Innbyggerverksted
- Bylivsaksjon med ungdom og eldre
- Kvikktest
- Bylivskveld

### Innovasjonscamp

- 90 elever fra Kragerø VGS
- 11 installasjoner

### Analyse og refleksjon

- Justering av mulighetsrom

### Blikk på veien videre

- Prinsipper for medvirkning i planstrategi
- Skisser for nye pilotprosjekt
- Kartlegging av tilskuddsordninger
- Innspill til Skagerrakstiftelsen

### Leveranse

- Sluttpresentasjon på Nordic Edge
- Rapportering

# 02 Kontekst

Gnist, utfordringen og tilnærming

Kragerø kommune  
Lokalt Byrå og Vignleik Vinje

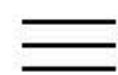
Gnist 2023 – 2024

# Hva er Gnist?

Gnist er et nasjonalt innovasjonsprogram ledet av Design og Arkitektur Norge (DOGA) og Nordic Edge for kommuner som vil jobbe på nye og bedre måter med lokalsamfunnsutvikling. I Gnist oppfordres kommuner til å ta i bruk designmetodikk for å jobbe med utfordringene sine. Målet er å utvikle bærekraftige og stedstilpassa løsninger knyttet til steds- og/eller næringsutvikling.

Gjennom Gnist-programmet skal kommunene tilegne seg kompetanse, metoder og praktiske verktøy for å løse utfordringer i eget lokalsamfunn. Deltakerkommunene settes i stand til å tenke og jobbe på nye måter gjennom design-drevne innovasjonsprosesser. For å få til det må man ta utgangspunkt i innbyggernes behov, stedenes egenart og forutsetninger for utvikling.

Gnist-programmet startet i 2020 og Kragerø er én av totalt 21 kommuner som har deltatt.



## Gnist kompetanse

Gnist kompetanse er en del av Gnist innovasjonsprogram og gir en innføring i grunnleggende teoretiske og praktiske aspekter for bærekraftig og innovativ stedsutvikling. I Gnist-programmet handler dette om å se steds- og næringsutvikling i sammenheng. Det lokale næringslivet, innbyggere og frivillig sektor kobles på som en viktig ressurs i samskapende prosesser.



Ungdom i Kragerø tester ut alternativ bruk av byrommene – en del av Gnistprosjektets test-uke i Kragerø, en av Gnist-kommunene i 2023–24.

Foto: Tobias Mangersnes/Lokalt byrå

# «Omkampenes by»

Kragerø kommune søkte om å bli Gnist-kommune med utgangspunkt i at det mangler gode prosesser og arenaer for å la innbyggernes stemme bli hørt. Opp gjennom åra har dette ført til at planer, byggeprosjekt og utviklinga av byen har stoppet opp, spesielt rundt havnefronten i sentrum.

Å sikre god medvirkning fra lokalsamfunnet krever en ekstra innsats utover minstekravene i plan- og bygningsloven. Dessverre setter kombinasjonen av en trang kommuneøkonomi, mange oppgaver som skal løses på få hender og sterke næringsinteresser knyttet til hytte- og fritidsboligbygging kommunens roller som myndighet, tjenesteleverandør og samfunnsutvikler i en skvis. Det er med andre ord behov for å tenke nytt.

Slagordet for prosjektet er å gå «fra utbyggerstyrt til innbyggerstyrt utvikling». I det ligger det å gjøre kommunen i stand til å involvere innbyggerne på rett tid i planarbeid, på en måte som innbyggere forstår og liker å delta på, og at kommunen kan nyttegjøre seg av medvirkningen til å lage bedre planer i ettertid.

**Gnist** - Kontekst



# Læring gjennom praktisk erfaring

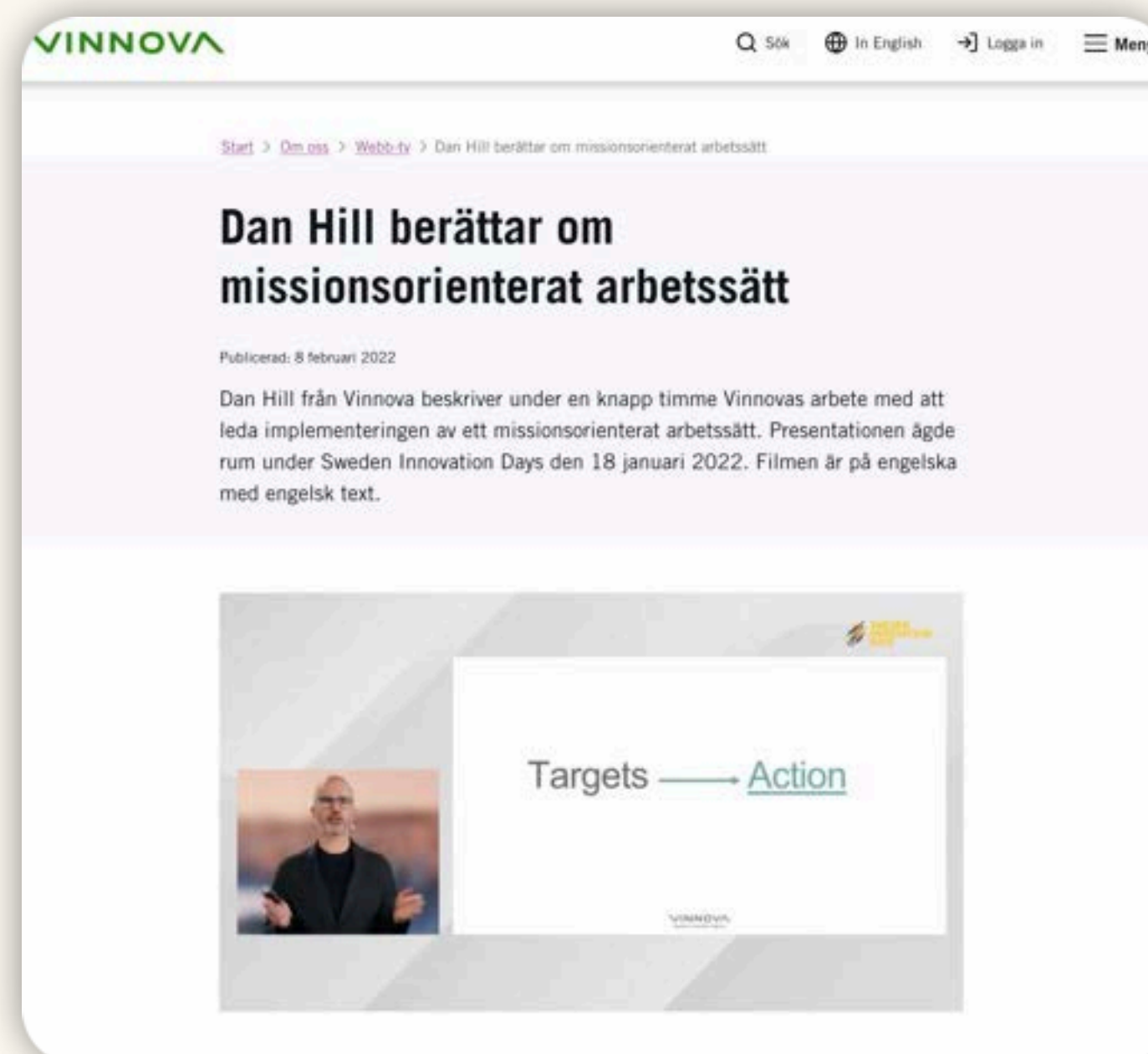
Utgangspunktet for prosjektet var tosidig: identifisere hvordan Kragerø kan bli mer innbyggerstyrt på lang sikt, og på kort sikt forberede kommunen til å håndtere planen for havnefronten sammen med innbyggerne.

Havnefronten er et betent tema å jobbe med, og vi identifiserte raskt at det vill være for risikabelt for Kragerø kommune å jobbe på en *helt ny måte for første gang* i en formell reguleringsprosess for tomta.

Tilnærmingen vår var derfor å rigge Gnist-prosjektet som et praktisk mulighetsstudie før en større prosess med havnefronten. Ved å prøve ut, reflektere og lære i en tryggere ramme ville vi gi både kommunalt ansatte, politikere, innbyggere og næringsliv felles erfaringer et bedre språk for hvordan medvirkning kan og bør fungere i Kragerø. Praktisk erfaring avdekker nemlig utfordringer, behov og muligheter vi ikke kan forutsi bare ved å snakke sammen og lese i rapporter.

*Nye ting blir mindre skummelt når vi tørrtrener først.*

\*Verktøykassa for strategisk design for offentlig sektor er utviklet og tatt i bruk av blant annet Sveriges Innovasjonsmyndigheter Vinnova: <https://www.vinnova.se/webbtv/2022/02/missionsorienterat-arbetsatt/>



Å endre kultur krever at vi gjør nye ting. I Karmøy utforsker de mulighetene i å la sentrum være for mennesker fremfor biler ved å gjøre en parkeringsplass om til en midlertidig badeplass.



# 03 Prosess

Fra feltstudie, testuke og  
innovasjonscamp til planarbeid og  
langsiktig kulturbygging

Kragerø kommune  
Lokalt Byrå og Vignleik Vinje

Gnist 2023 – 2024

# Tidlig innsiktsarbeid

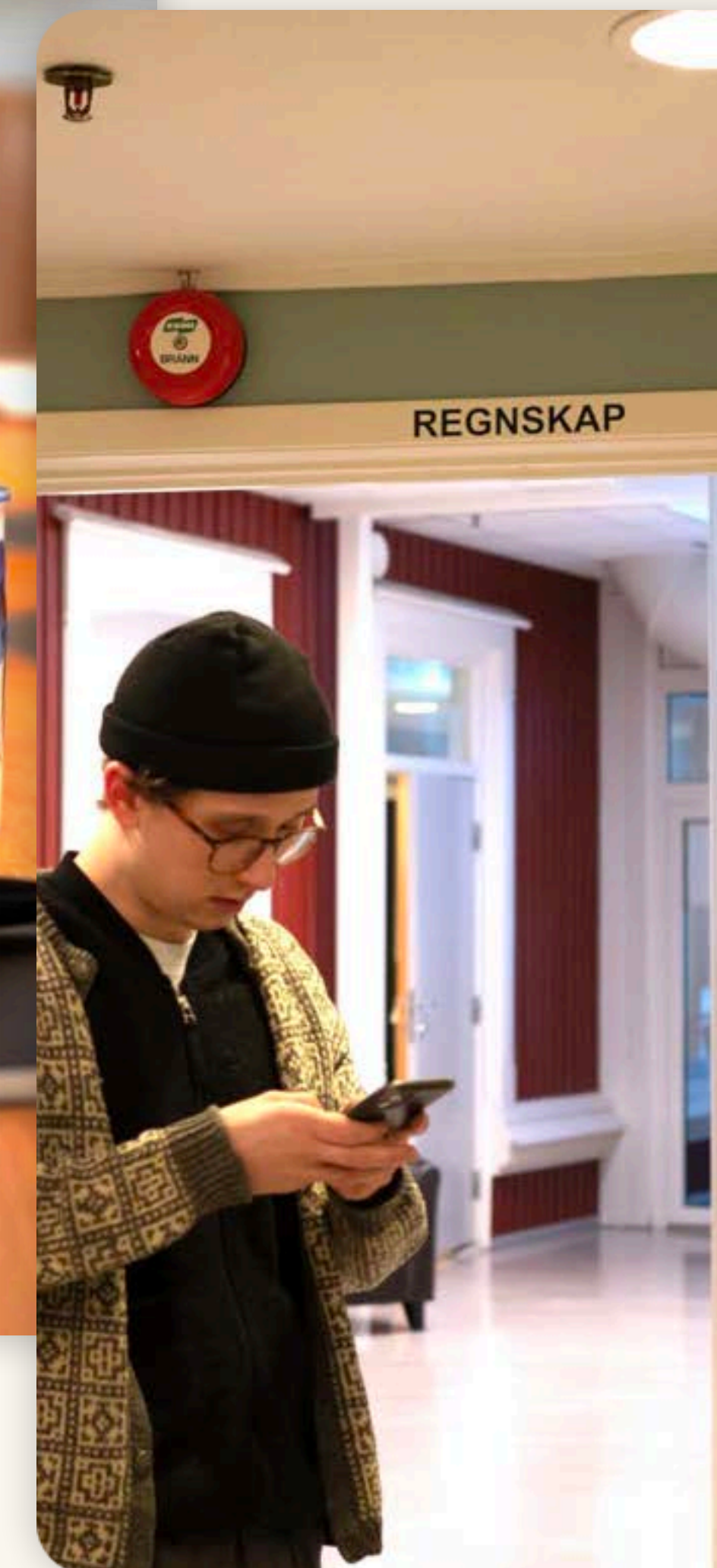
For å forstå hvordan Kragerø kan gå fra en utbyggerstyrt til innbyggerstyrt kultur måtte vi først bli bedre kjent med kulturen og stedet slik det er i dag. Over ei intensiv uke gjennomførte Lokalt Byrå over 30 intervjuer med kommunens administrasjon, frivilligheten, næringslivet og andre ildsjeler.

I samtalene fikk vi bekrefte at situasjonen i Kragerø er kompleks og hverken har én rotårsak eller én løsning. Likevel var de fleste enige om at det beste for Kragerø hadde vært om kommunen kom i stand til å involvere innbyggerne på en måte som gjør at administrasjonen kan møte utbyggerne med et tydelig bilde på behov og ønsker fra innbyggerne.

Flere ting gikk igjen. De mange kommunale oppgavene gjør at medvirkning ikke må oppleves som «ekstraarbeid» i en allerede hektisk hverdag, men faktisk passe inn i hverdagen til ansatte og hjelpe dem med arbeidet. Til dette trengs det både ny kunnskap og kompetanse internt i administrasjonen, men også at de på toppen skaper gode rammer ved å prioritere arbeidsmengden. Innbyggerne etterlyser også synligere prosesser og resultater. Mange er, ikke overraskende, slitne av å delta på folkemøter de ikke opplever at leder til noe.



Bilder: Møter med innbyggere, næringsliv og kommuneadministrasjon



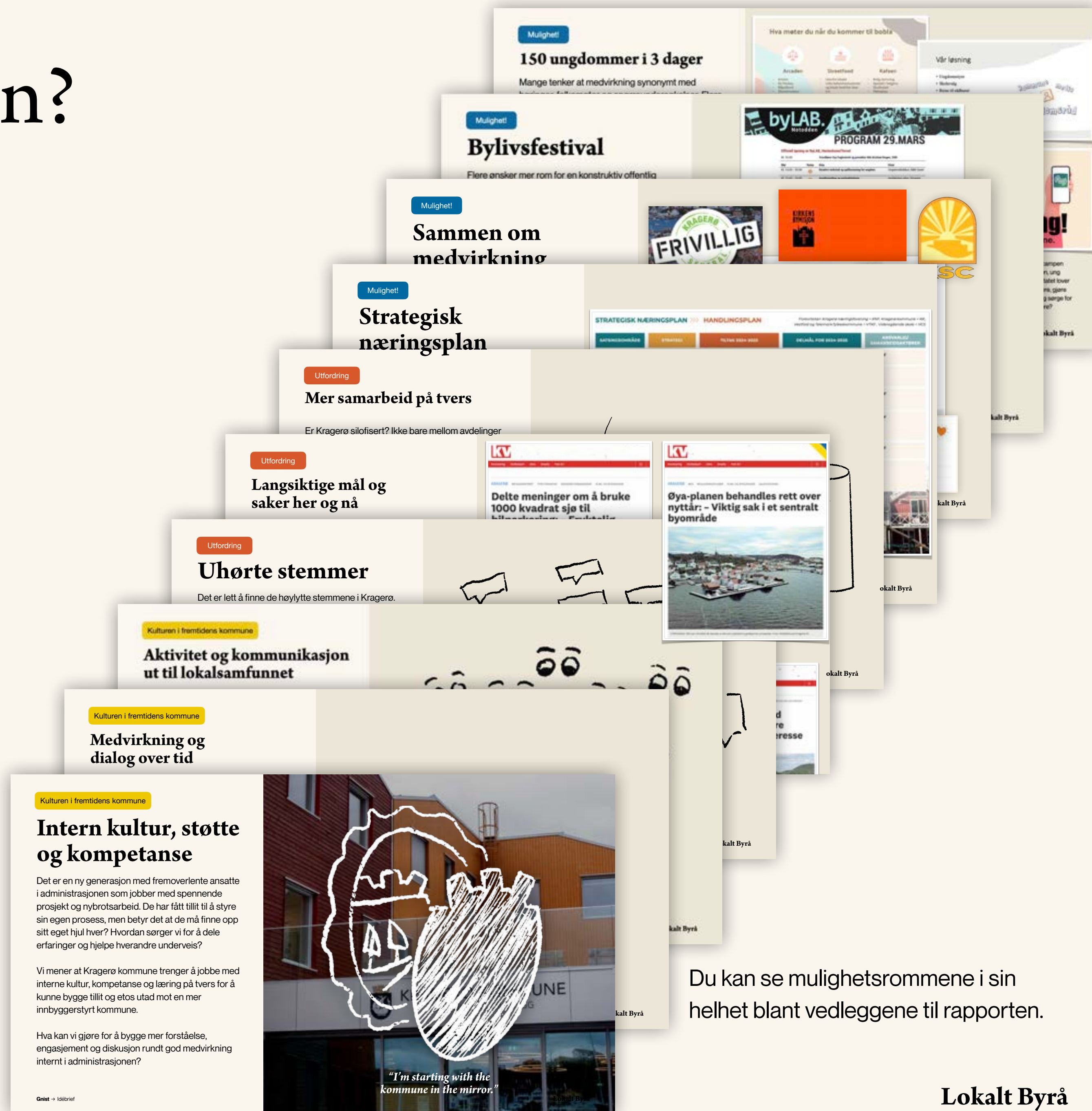
# Hva lærte vi i innsiktsfasen?

Vi kan ikke stille en endelig diagnose etter 30 intervju. Utvalget var heller ikke ment å være *kvantitativt* representativt, men å gi oss et *kvalitativt* utgangspunkt og noen hypoteser å jobbe ut ifra videre i prosjektet.

Hypotesene om hva Gnist-prosjektet og Kragerø kommune burde jobbe med formulerte vi som mulighetsrom. De 10 mulighetsrommene dekket ulike spor fordelt på kategoriene *kultur i fremtidens kommune*, *utfordringer* og *muligheter*. Mulighetsrommene ga prosjektet retning og stilte flere spørsmål vi ønsket å få svar på.

*Hvordan når vi de som ikke uttaler seg offentlig? Hva kan være mer engasjerende og treffsikre metoder enn folkemøter og høringer?  
Hvordan kan ulike prosjekter og avdelinger samarbeide om medvirkning?  
Hvordan kan kommunen raskt svare ut innbyggernes innspill og samtidig sørge for at innspillene kommer med senere? Hvordan kan medvirkning gi verdi på kort og lang sikt? Hvilke eksisterende planer, aktiviteter og prosesser kan kommunen bruke til utprøving av medvirkningsmetoder?*

Disse brukte vi i prosjektgruppa og med andre ansatte i kommunen for å komme opp med og vurdere idéer for hvordan å øve på å involvere lokalsamfunnet i samfunnsutviklinga. Mulighetsrommene var også gode å ha i etterkant av testinga til å reflektere over hypotesene vi hadde.



Du kan se mulighetsrommene i sin helhet blant vedleggene til rapporten.

# Hva testa vi?

I februar gjorde vi første runde med testing av metoder for å involvere innbyggere, inspirert av andre kommuner.

Målet, basert på innsikten, var å styrke forståelsen og kulturen for god medvirkning i praksis, og samtidig lære mer om de lokale forutsetningene for dette. For å motvirke medvirknings-trøtthet var det også viktig å gjøre synlige tester som det var enkelt og gøy for innbyggere å delta på og se resultater fra.

Derfor gikk vi bredt ut i testinga:

- Et **drop-in innbyggerverksted** over fire dager hvor folk kunne komme for å snakke om sine tanker for havnefronten med rådgivere fra ulike avdelinger i kommunen.
- En **bylivsaksjon** med ungdom og seniorer hvor vi tok til gatene for å finne steder i byen som kan forbedres.
- En **intern fagdag** for ansatte i kommunen med både faglig påfyll og praktiske øvelser.
- En stappfull **bylivskveld** på Hos Gro, med korte innlegg fra lokale ildsjeler, fagfolk og ordføreren om sukseshistorier og muligheter, og en panelsamtale om hvordan vi styrker innbyggerinitiativ i tiden som kommer



# Drop-in innbyggerverksted

I Solbekkgården kunne innbyggere komme når det passet dem best. Her fikk de muligheten til å diskutere ulike problemstillinger knyttet til fremtidens havnefront sammen med rådgivere fra kommunen. Vi håpet på at ca. 80 stykker skulle ta turen i løpet av uka, men endte opp med omtrentlig 200!

## Hva lærte vi?

Medvirkningsaktiviteter treffer innbyggere ulikt. Mange godt voksne kom innom og gjennom den videregående skolen fikk vi inn mange ungdom. Tross i egen lekekrok og mat var det vanskelig å lokke unge voksne og småbarnsfamilier til å ta turen, men noen ble det like vel.

Når innbyggere blir invitert inn i å diskutere utfordringer og muligheter for utvikling, bygger dette forståelse for kompleksiteten og vanskelige avveininger kommunen står i.

Å jobbe på innbyggernes premiss stiller og krav til kommunens ansatte. Å bemanne et verksted over fire ettermiddager er krevende når man har forpliktelser på hjemmebane. Så å være flere om oppgavene og ansvaret, og å sette av tiden er viktig.

**Gnist** - Prosess



# Bylivsaksjon

Kragerø har en historie for å protestere. Bylivsaksjonen vår var inspirert av Kragerøaksjonen i 1989 hvor ungdom protesterte mot nedleggelse av Kragerøbanen. Utstyrt med klappstoler og protestskilt, sendte vi pensjonister og unge fra Kragerø VGS ut i byen for å aksjonere på steder de synes burde forbedres.

## Hva lærte vi?

Å gjøre ting sammen gir felles referanser. Flere som hadde bodd i byen i 50 år oppdaget steder de aldri hadde vært før. Det dukker opp spennende idéer, f.eks. å la innbyggere få adoptere trapper og smau for å dekorere og shine opp selv. Andre steder diskuterte vi trafikk, kultur- og næringstilbud.

Aksjonistene fikk mye oppmerksomhet og mange lurte på hva i all verden som foregikk. Aksjonsformen ble da en god historie å dele for å snakke om Gnist-prosjektet og utfordringa bak.

Med ungdommene oppdaga vi at de har et svakt forhold til sentrum og bruker det sjeldent. De fleste skal snart reise bort for å bli lærlinger og studenter, og Kragerøfolket vil jo gjerne at ungdommene flytter hjem igjen etter hvert. Men hvilke inntrykk sitter ungdommene igjen med av Kragerø når de har dratt?



# Intern fagdag

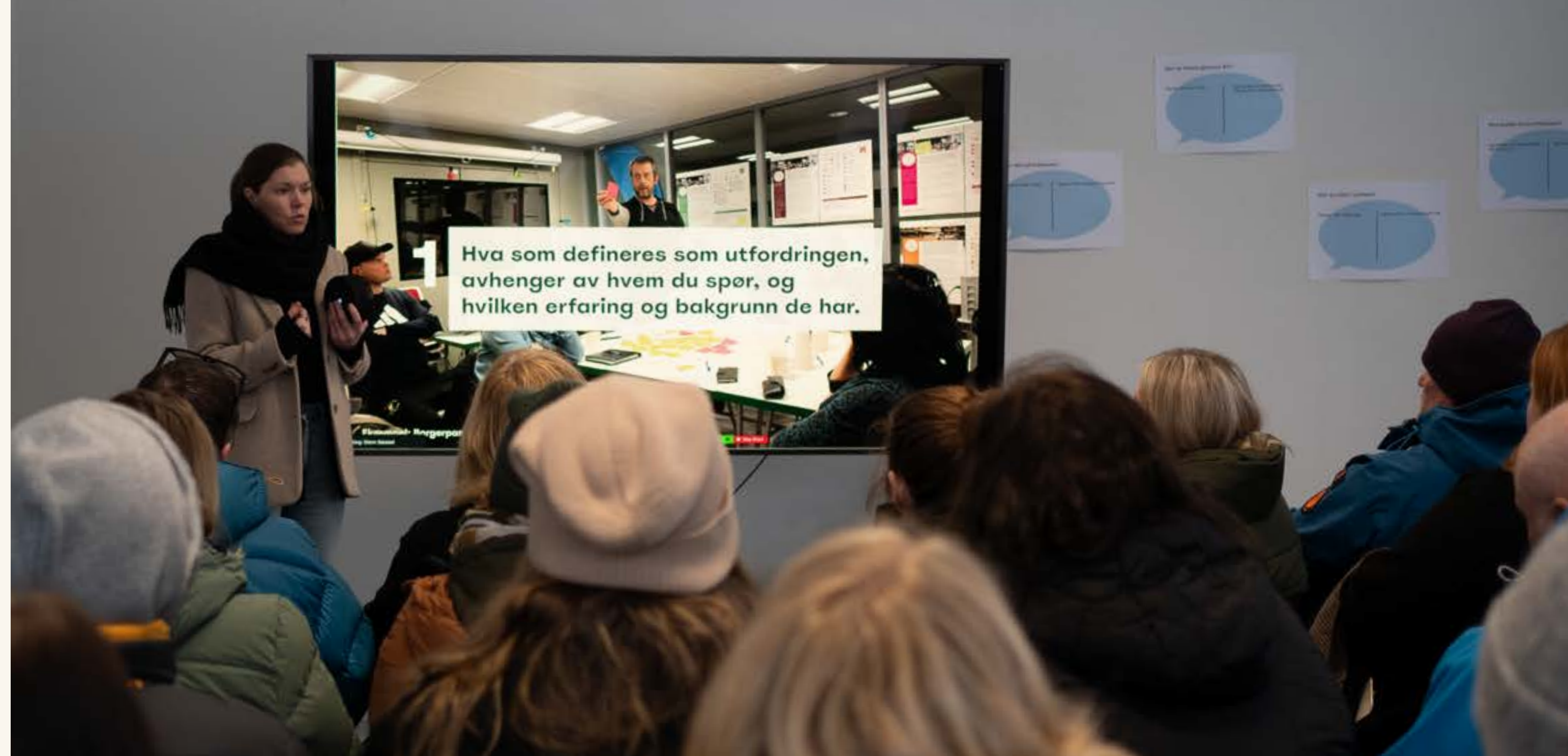
For å spre ny kultur og kompetanse for medvirkning holdt vi en intern fagdag for ansatte i kommunen. Testen var todelt med først faglig påfyll og erfaringsdeling fra kommunene Karmøy, Larvik, og Trondheim, DOGA, Kragerøs Ung framtid-prosjekt. I del to av dagen sendte vi de ansatte ut i byen for å prøve seg på medvirkning og dialog i praksis. De snaut 40 deltakerne fra kommunen ble fordelt på ulike prosjekt kommunen jobber med slik at resultatet fra samtale kunne tas videre i etterkant.

## Hva lærte vi?

Vi skjønnte at ansatte ikke samles så ofte på tvers. Likevel kom både bibliotekarer, vann og avløp, planleggere, byggesak, ledere og fler. Samtidig opplevde vi at info om hva og hvorfor ikke hadde kommet fram, selv til de som møtte opp.

Mange var, naturlig nok, var litt nervøse for å skulle gå ut og prate med innbyggere. Men da vi samla oss igjen var det god stemning og mange hadde fine historier og nyttige svar å dele.

Tross i at møtelokalet var iskaldt, og vi måtte gå ut i februar kulda i pausene for «å varme oss», var de aller aller fleste med hele dagen, også etter lunsjpausen.



# Test av kvikktest

Kvikktest er en metode for privat-offentlig-frivillig samarbeid for å kjapt og billig teste ut nye løsninger, produkter og tjenester. Løsningen er utviklet i Helsinki og har høstet gode tilbakemeldinger fra utprøving i Norge av Stavanger kommune. Testen handla om å ta tempen på interessen for å gjøre dette i Kragerø. Vi gav en kort innføring i kvikktest som konsept og gjorde så en idémyldring rundt hva og hvor man kunne ha testa i Kragerø med representanter fra næringliv og frivillighet.

## Hva lærte vi?

Vi kom opp med mange utfordringer som kunne blitt til kvikktester, for eksempel:

*Hvordan skape mer liv og lokalt utsalg på eksisterende torv?*

*Hvordan oppgradere og etablere flere lekeplasser for å trekke inn småbarnsfamiliene?*

*Hvordan kan vi lage mer plass til gående og syklister? Hvordan aktivisere Jernbanetovet?*

*Hvordan kan vi fremheve Kittelsensmauet?*

*Hvordan kan vi fremheve Kittelsensmauet?*

Flere av utfordringene dukka òg opp på innbyggerverkstedet og bylivsaksjonen, og er ting vi ser passer inn i planer og idéer kommunen allerede har på bordet sitt. Med litt eksterne testmidler tror vi dette kunne blitt en spennende fortsettelse.



# Bylivskveld

Utgangspunktet for Gnist var å skape arenaer for en bedre samtale om utviklinga av Kragerø. Derfor var det naturlig å arrangere en åpen bylivskveld med inspirasjon og lokale suksesshistorier. Interessen var så stor at det rett og slett ikke var nok stoler til alle. Med lynforedrag fikk ildsjeler, fagfolk, sosiale entreprenører og ordføreren dele sine perspektiv og snakke sammen i den påfølgende panelsamtalen.

## Hva lærte vi

Det står definitivt ikke på engasjementet i Kragerø. Inntrykket vårt er at det er stor vilje for å skape sosial og inkluderende aktivitet i kommunen.

Samtidig ga bylivskvelden bedre forståelse for noen av utfordringene vi står i. “Vi snakker ofte om problemer, men hvorfor klarer vi ikke snakke like mye om mulighetene?” “Å bygge en skatepark er egentlig ikke noe problem, det går kjapt. Det er det å få lov til å bygge en skatepark som tar tid”.

Avslutningsvis var det mange nikk i salen om at «nå må vi bare komme i gang! Det finnes nok av raske og enkle ting vi kan gjøre. Vi må bare bestemme oss for å gjøre det.»



# Respons fra testing

Vi testa altså store og små aktiviteter i og rundt Solbekk-gården, hvor over 200 innbyggere innom. Mange av dem kunne ikke huske å ha involvert seg i kommunens arenaer for samfunnsutvikling før, og ønsket seg heldigvis mer av dette.

Men det var òg mange som ikke kom. Mange er lei av å delta på tørre folkemøter, både i privat og offentlig regi, som de aldri ser resultater av. Vi møtte folk som hadde fått med seg opplegget, men som ikke syntes det var vits i å engasjere seg.

Derfor tenker vi at det nettopp er de nye, morsomme, rare og hverdagslige medvirkningsaktivitene Kragerø kommune må satse på for å klare å snu medvirkningstrøttheten til engasjement.

Ikke minst må Kragerø kommune bevise ovenfor innbyggerne sine at de faktisk kan leverer på innbyggernes innspill. Hvordan kan man komme tilbake med svar, eksperimenter og tiltak, allerede før de lange planprosessene er gjennom hele papirmølla? Vi sier ikke at man skal igangsette alt uka etter, men det må likevel komme en form for respons og anerkjennelse fra kommunen på at folk har gitt av tiden sin.

«Dette var jo egentlig litt gøy. Ikke sånn man forbinder med å delta på politiske møter.»

«Jeg føler det var litt terapeutisk egentlig, å få tømme seg.»

«Dette er så bra. Det er like viktig som å stemme!»

«Men hva skjer videre? ...»

«Jeg ser ikke så mange lapper fra unge voksne og barneforeldre...»

«Hvor har dere kommunisert om at dette skjer egentlig...?»

Har vært innom et par ganger. Lokalene var fulle av damer som benytter seg av mulighetene til påvirkning! Hvor er mannfolkene?? 😞

# 11 installasjoner for havnefronten på to dager

Behovet for å korte ned tiden mellom involvering og respons fra administrasjonen kom tydelig frem både i innsikts- og testfasen. Derfor fulgte vi opp testuka med et stunt bare noen uker etter.

I samarbeid med Kragerø VGS sin årlige innovasjoncamp fikk vi 90 ungdom til å bygge eksempler på innbyggernes ønsker for havnefronten. Elevgruppene fikk utdelt «bestillinger» basert på innbyggernes innspill under testuka. På to dager, med masse paller på lån fra Maxbo, bygde de 11 installasjoner som eksemplifiserer muligheter for hva havnefronten kan brukes til.

Installasjonene ble vurdert av en jury bestående av varaordfører Jonas Nilsen, Maiken Lønnerud fra Generasjonsarkitektene, Park og Vei og to representanter fra Design og Arkitektur Norge

Eksemplene fikk stå i sentrum i tre uker. På den måten kunne innbyggere teste dem ut som del av hverdagen i byen. Eksemplene har starta mange spennende samtaler. På de neste to sidene gir vi en enkel introduksjon til noen av de.



# Et utdrag av eksemplene



## **Frivillighet på havnefronten**

Et amfi for bruk til utekonserter, arrangementer eller bare henging. Kan bygges enkelt, kanskje allerede i morgen?



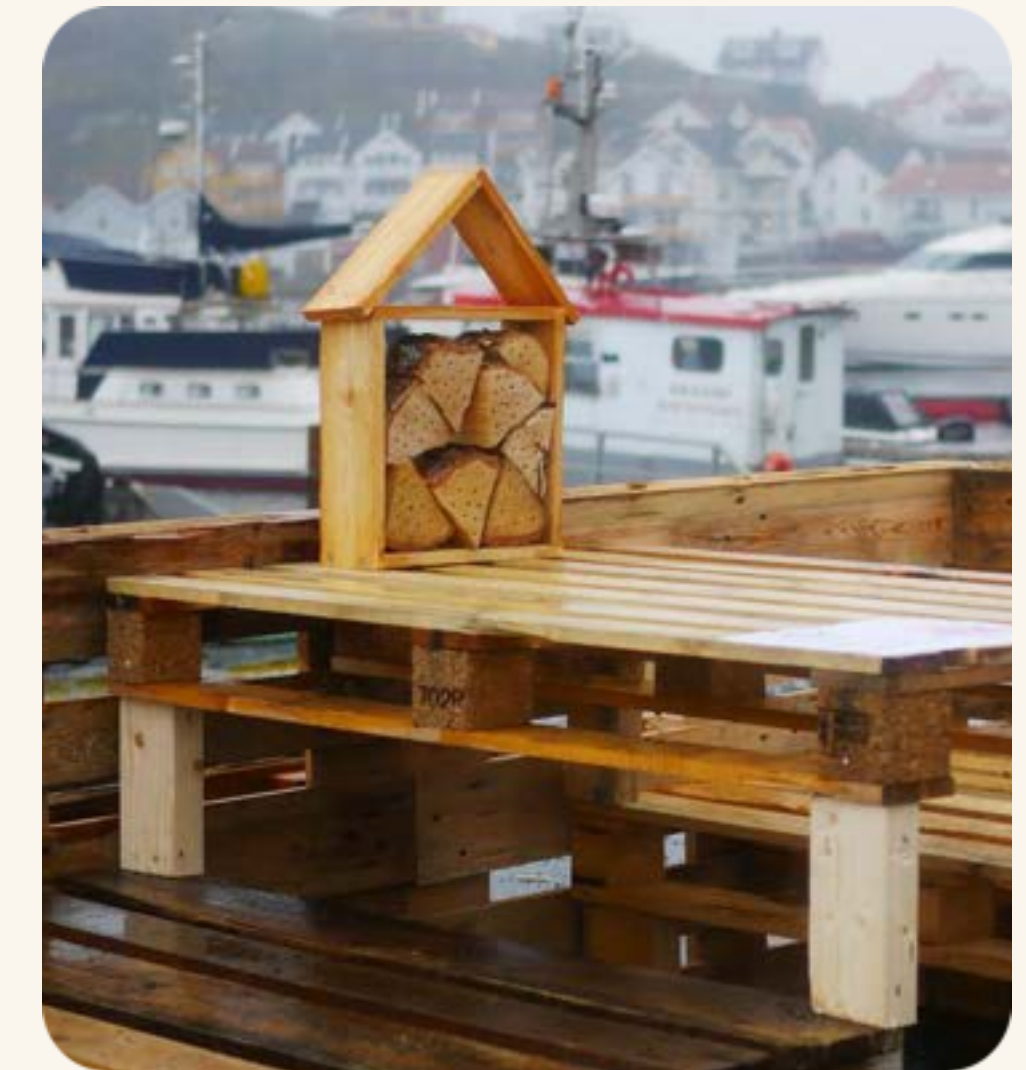
## **Fra venting til henging på havnefronten**

Et kombinert busskur og nattklubb hvor man kan danse mens man venter på buss eller ferge. Vinner av ungdommenes egen publikumspris.



## **Kultur på havnefronten**

Verdens minste ballbinge. Nøyaktig én parkeringsplass stor. Enkel lavterskelaktivitet og møteplass. Hvordan kan noe smått sette i gang noe som kan vokse seg større over tid?



## **Naturen på havnefronten**

Møblering til grøntarealer på havnefronten. Inkluderer et insektshotell, men er det nok grønne områder på havnefronten for å støtte dyre- og insektsliv?

# Et utdrag av eksemplene



## **Havet og bading på havnefronten**

Verdens minste badeland.  
Hvordan kan havnefronten legge til rette for mer og forskjellige typer kontakt med vannet?



## **Hele året på havnefronten**

En sittegruppe tilpasset hvordan ungdom liker å sitte, med tilhørende bålpanne for bruk året rundt. Hvordan kan havnefronten være attraktivt, også i de stille vintermånedene?



## **Det gode gamle på havnefronten**

Et busskur som viser frem de gode gamle kvalitetene til byen. Hvordan kan nye ting på havnefronten ta vare på historiske kvaliteter ved byen?



## **Frivillig på havnefronten**

Bod som kan lånes av frivilligheten for salg og synlighet i byen. Hvordan kan havnefronten styrke frivilligheten i byen?

# Testing av eksemplene



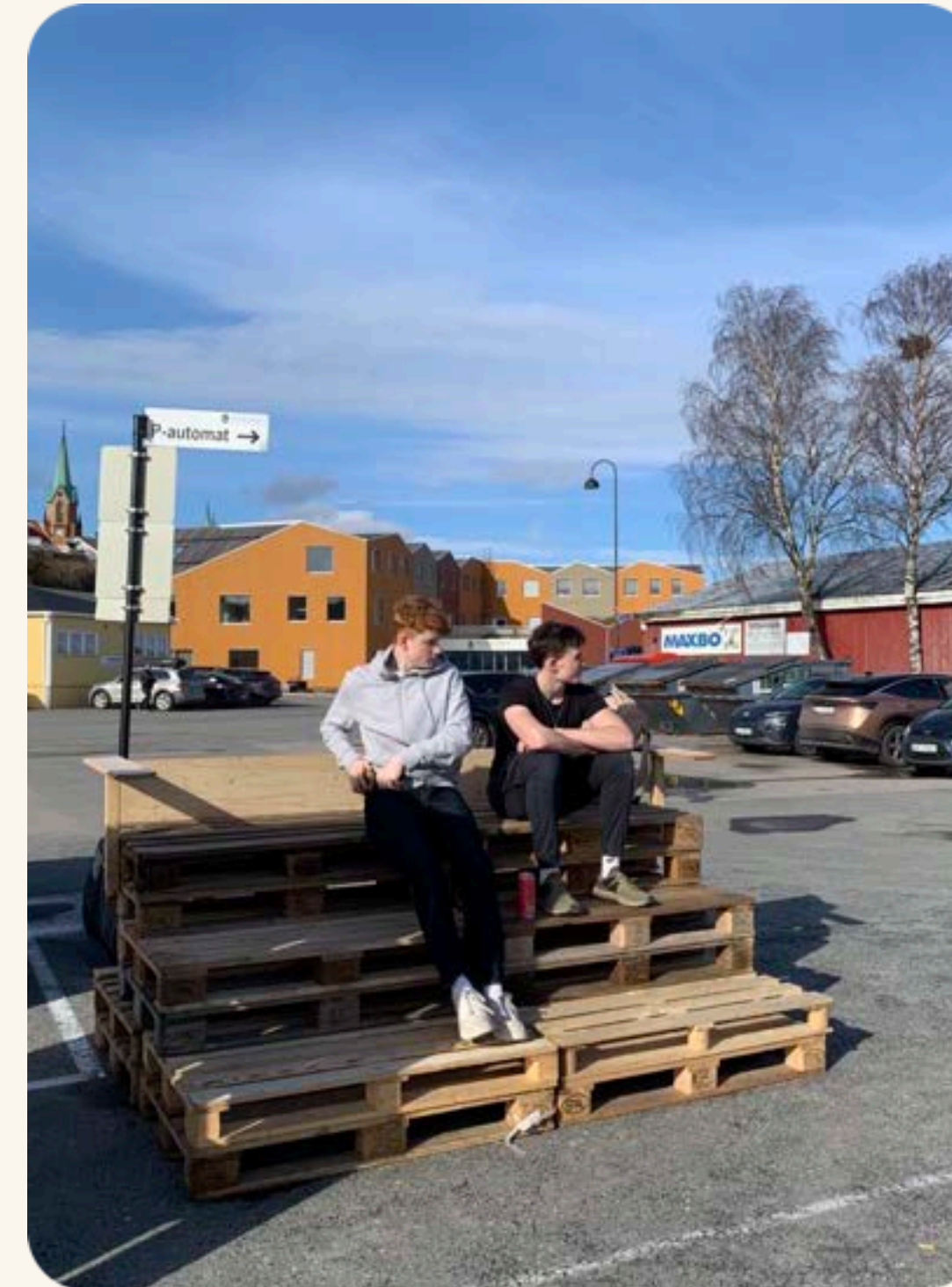
## Lek for barn og voksne

Stupeanlegget hadde også et stupespill på siden som kan tilpasses ulike aldre



## Testing på jernbanetorvet

Dette området er allerede populært, men kunne hatt godt av mer fasiliteter



## Infrastruktur for henging

Ungdom liker bedre åpne og fleksible sittegrupper enn rette parkbenker.



## Venteklubben

Ungdom bruker sentrum stort sett til å vente på buss og ferge. Må vi lage nye steder for å vente eller kan vi utvikle de vi allerede har?

# Refleksjoner fra innovasjonscampen

Installasjonene som kom ut av innovasjonscampen adresserer ikke direkte de mest betente formålene som bolig og næringslokaler. Men diskusjonene som installasjonene utløste handlet om de mindre og billigere tiltakene man kan få til på kort sikt i påvente av de større investeringene. Juryen uttalte om mange av installasjonen at «dette kan vi jo egentlig få til allerede i morgen». I stedet for å stoppe opp i alle utfordringene og begrensningene rettet samtalene seg heller mot alle mulighetene.

På mange måter er dette en byutviklingsstrategi i en mer menneskeorientert skala. Ved å først begynne med de lavthengende fruktene kan man aktivisere området, gi det en identitet og etablere en aktivitet å bygge rundt. Om tiltakene treffer feil, så er det heldigvis enkelt og billig å gjøre om på det, fordi vi vet ikke ordentlig hva som fungerer før vi ser det i bruk. På denne måten slipper vi å gjøre store investeringer og transformasjoner som vi må fylle med aktivitet i ettertid og krysse fingrene for at treffer.

“Ungdom i dag har ikke noe sted å møtes og henge på fritiden, så da tenkte vi at dette kanskje kan være noe som folk synes er gøy”

- Ungdom om verdens minste fotballbinge

“Jeg har blitt positivt overrasket, dette har vært gøy å være med på.”

- Ungdom

“Jeg har vært spent på hvordan dette skal praktisk gjennomføres, og det har vært veldig bra selv om vi har møtt på utfordringer underveis.”

- Lærer

“Det er klart at vi som er litt eldre og sitter på kontor, vi klarer ikke alltid å se de samme løsningene som de unge, så spør dem da, spør de som skal bruke det.”

- Rådgiver i kommunen

“Det er bra at unge bruker stemmen sin, de har et helt annet perspektiv på mange ting enn det de eldre har. De burde ha en mye større rolle i samfunnsdebatten.”

- Elev

# 04 Leveranse

Resultater etter prosessen

Kragerø kommune  
Lokalt Byrå og Vignleik Vinje

Gnist 2023 – 2024

# Generalprøve for medvirkning på havnefronten

Gnist-prosjektet sin leveranse er å ha satt i gang en kultur- og kompetanseutvikling for å ruste Kragerø kommune til å bedre håndtere fremtidig by- og samfunnsutvikling. Dette har vi «levert» gjennom de praktiske erfaringene vi har gjort oss sammen med kommunens administrasjon. Tidligere forsøk på å utvikle byen har stoppet opp nettop på grunn av manglende prosesser, og kultur og kompetanse for å gjennomføre dem.

Prosjektet er derfor en generalprøve for hvordan medvirkning kan brukes eksempelvis i den kommende planprosessen rundt havnefrontsområdet for å virkelig engasjere byen inn i planarbeidet. Avstanden mellom kompetansebehovet og kompleksiteten i utfordringene er så stor at Kragerø må først øve i det små før man giver løs på et så stort planprosjekt.

Å bli god på medvirkning tar tid. Vi har ikke kommet i mål på seks måneder, og heller ikke utviklet en ferdig «løsning» på problemet. Men det er heller ikke mulig for denne typen utfordring. Kragerø må fortsette utprøvingen, læringen og gradvis forbedre rutinene for å involvere innbyggerne.



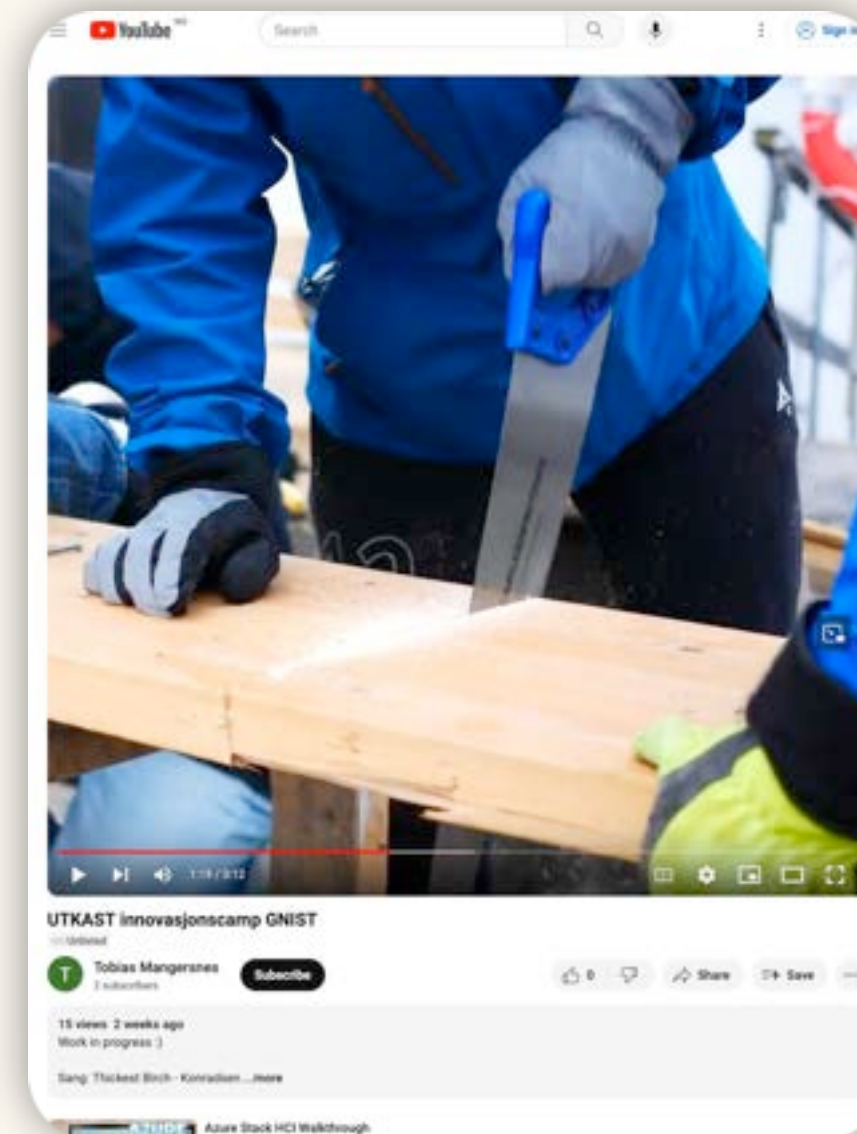
# Kommunikasjon og historiefortelling

Å forklare Gnist og hva prosjektet skal bli har vært en nøtt. Mange er spente på om Kragerø kommune faktisk vil få til noe eller om dette bare blir «enda en runde» uten resultater. Fordi tidligere forsøk på å jobbe direkte med havnefronten har stoppet opp har vi i stedet jobbet steg på steg for å etablere en ny kultur og kompetanse i kommunen. Dette er myke og ofte usynlige endringer som er vanskelig å være konkret og kortfattet om ut mot lokalsamfunnet.

Å gjøre synlige offentlige aktiviteter har vært én måte å vise at kommunen er i endring. Lokalt Byrå har også bistått Kragerø kommune tett i å fortelle historien om Gnist gjennom saker på kommunens nettside, innhold i sosiale medier, dialog med og innsendt artikler til lokalavisa og offentlige presentasjoner.

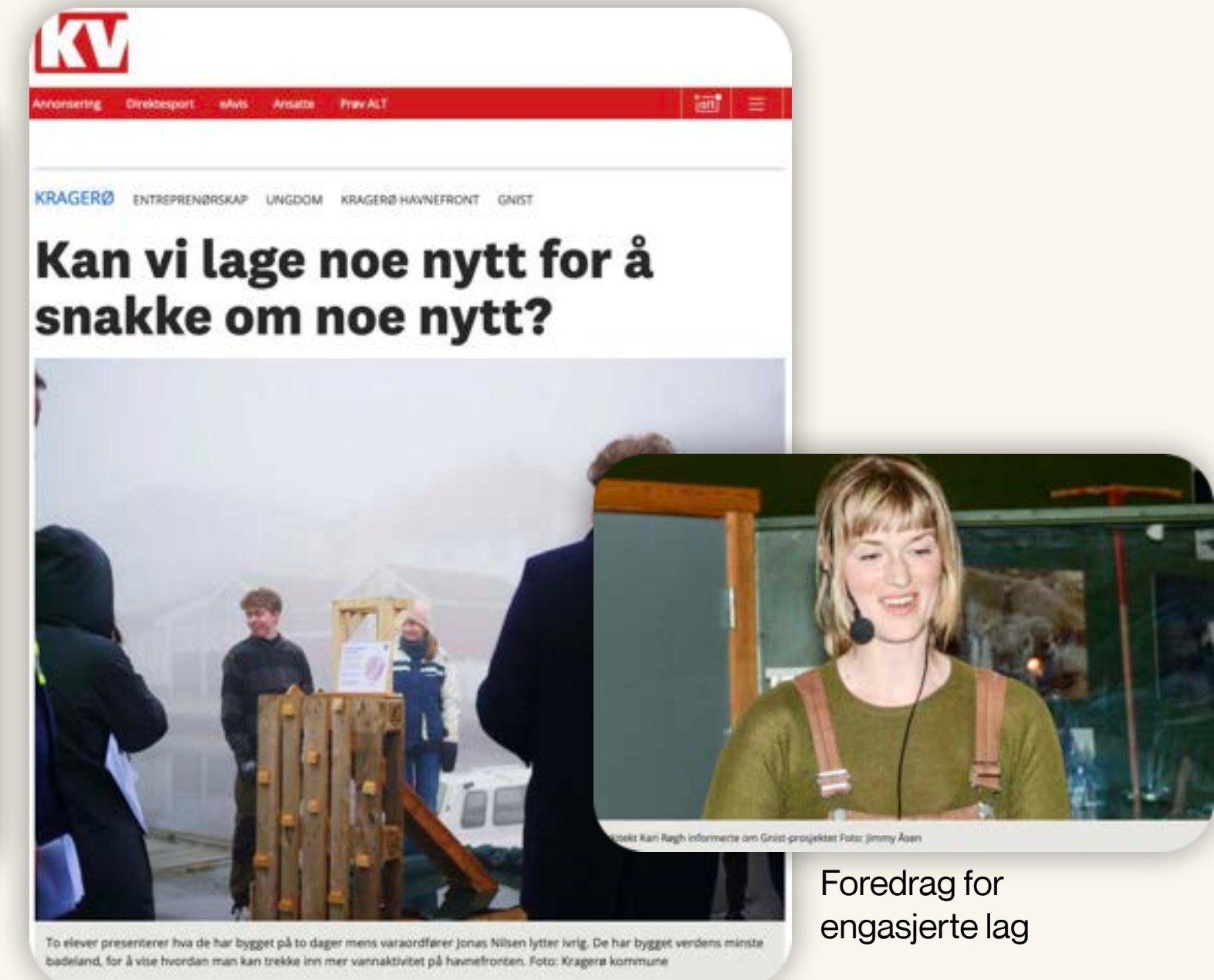
Denne «pakken» av kommunikasjonsarbeid vi har gjort sammen med Kragerø kommune er et startpunkt og eksempel for Kragerø kommunes nye kommunikasjonsteam. Teamet er oppretta på bakgrunn av kommunens læring fra Gnist.

Oppdateringer underveis i prosjektet



Historiefortelling gjennom film

Historiefortelling gjennom kronikk



Rekruttering og bevisstgjøring gjennom sosiale medier



Dialog med lokalavisa

# Brekkestang i planstrategien

Gnist har lagt et grunnlag og eksempel for hvordan Kragerø kommune kan jobbe med å skape god kultur for medvirkning. Samtidig bør funn og læring fra prosjektet formaliseres og institusjonaliseres inn i kommunens planer og strategier.

Det har vi gjort gjennom å foreslå et kapittel om medvirkning i Kragerø kommunes planstrategi for 2024-2028. Kapitlet var noe prosjektgruppa fikk lov og tillit til å jobbe med på bakgrunn av læring, kompetanseheving og kulturendring fra Gnist.

Planstrategien er et styringsdokument som sier hvilke utfordringer og planer kommunen skal prioritere å jobbe med og hvordan. Kapitlet om medvirkning tar utgangspunkt i de nasjonale forventningene til kommunal planlegging, men gjør dem lokalt relevante ved å vise til erfaringene fra Gnist.

Planstrategien vedtas snart, men allerede bruker politikerne den inn i vanskelige planspørsmål. Eksempelvis spør politikere administrasjonen om hvordan de har tenkt å jobbe med konkrete saker i tråd med prinsippene fra planstrategien.

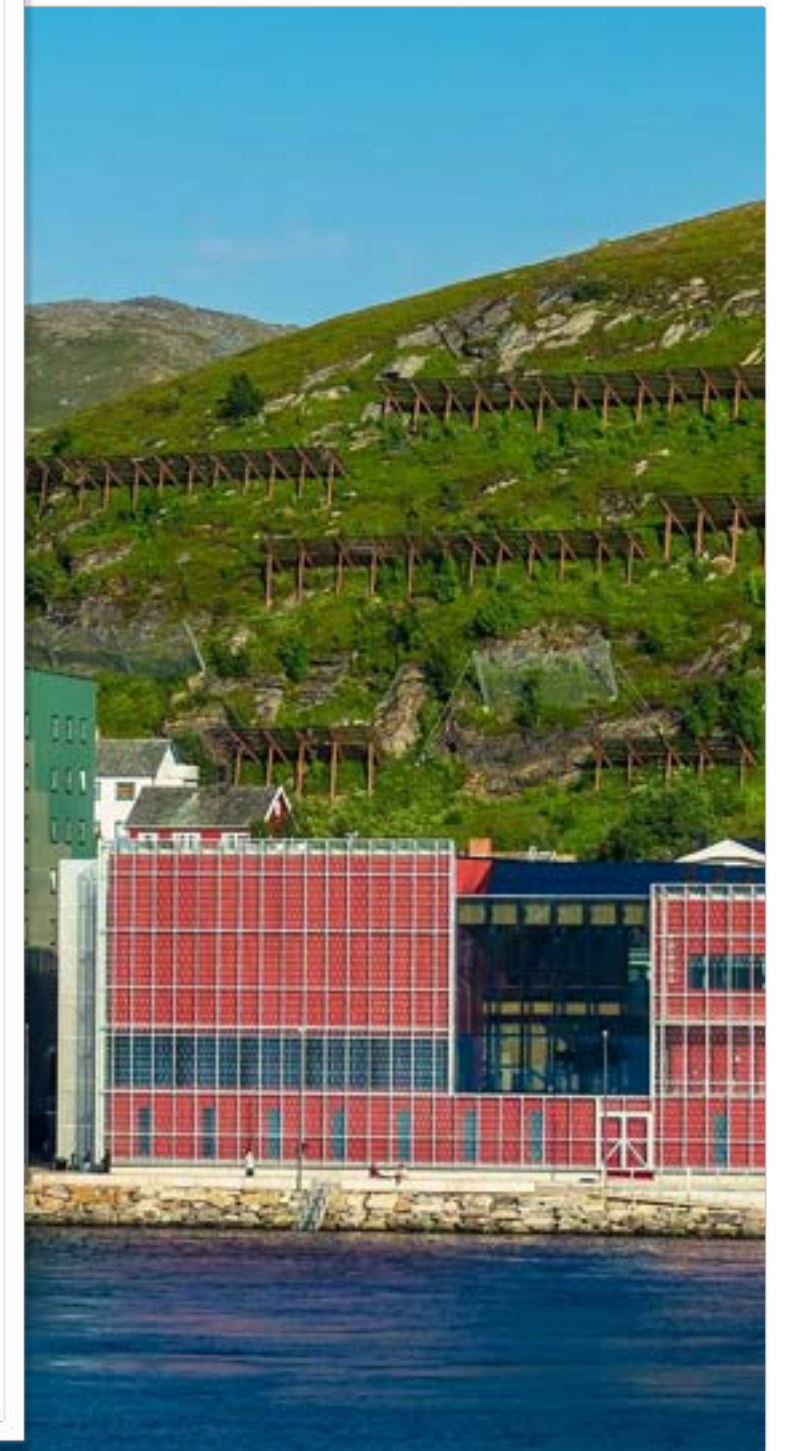
## Medvirkning i Kragerø i et nøtteskall

Medvirkning er viktig og nedfelt i Plan- og bygningsloven for å "sikre åpenhet, forutsigbarhet og medvirkning for alle berørte interesser", jf. pbl. §1-1. Samtidig anerkjenner vi at å bare tilfredsstille lovkravene ikke er nok for å levere på ambisjonene våre i kommuneplanens samfunnsdel, "Sammen om fremtidens Kragerø" og kommunen som samfunnsutvikler: "Vi skal bidra til å nå målene vi har satt oss gjennom samarbeid og samskaping mellom innbyggere, brukere, næringsliv, frivilligheten, politikere og ansatte".

## Våre prinsipper for innbyggerinvolvering i Kragerø

- Vi gjør ikke medvirkning bare for medvirkningens og lovens egen skyld. Tidlig og reell involvering bidrar til bedre planer, færre konflikter og effektiv gjennomføring av planene.<sup>1</sup>
- I Kragerø skal vi involvere innbyggerne på rett tid i planarbeid, på en måte som innbyggere forstår og liker å delta på, og som kommunen kan nyttiggjøre seg av til å lage bedre planer.
- Noen stemmer er sterkere enn andre. Derfor skal vi prioritere å engasjere de svakeste. Å tilrettelegge for de med størst behov forenkler også for alle andre (også kjent som inkluderende design og universell utforming).
- Mange av utfordringene Kragerø står overfor kan ikke løses av politikere og administrasjon alene, men krever at innbyggerne faktisk ønsker å dra lasset i samme retning. Når innbyggerne får rom til å delta på egne premisser, er de raske på å foreslå løsninger de selv kan ta eierskap til.
- God kommunikasjon er en forutsetning for å involvere innbyggerne, og skal prioriteres i Kragerø. Folk må vite hva som skjer, når og hvorfor.
- Å skape engasjement for deltakelse og nærdemokrati tar tid. Derfor skal vi prioritere ressursene slik at vi bygger opp engasjement og overskudd til å delta. Vi skal unngå å lage skrivebordsskuff-planer som ikke munner ut i synlige resultater. Vi skal ha respekt for innbyggere som faktisk finner tid i en travel hverdag for å delta i medvirkningsprosesser.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonale-forventninger-til-regional-og-kommunal-planlegging-20232027/id2985764/>



# Tegn på at en ny kultur spirer fram

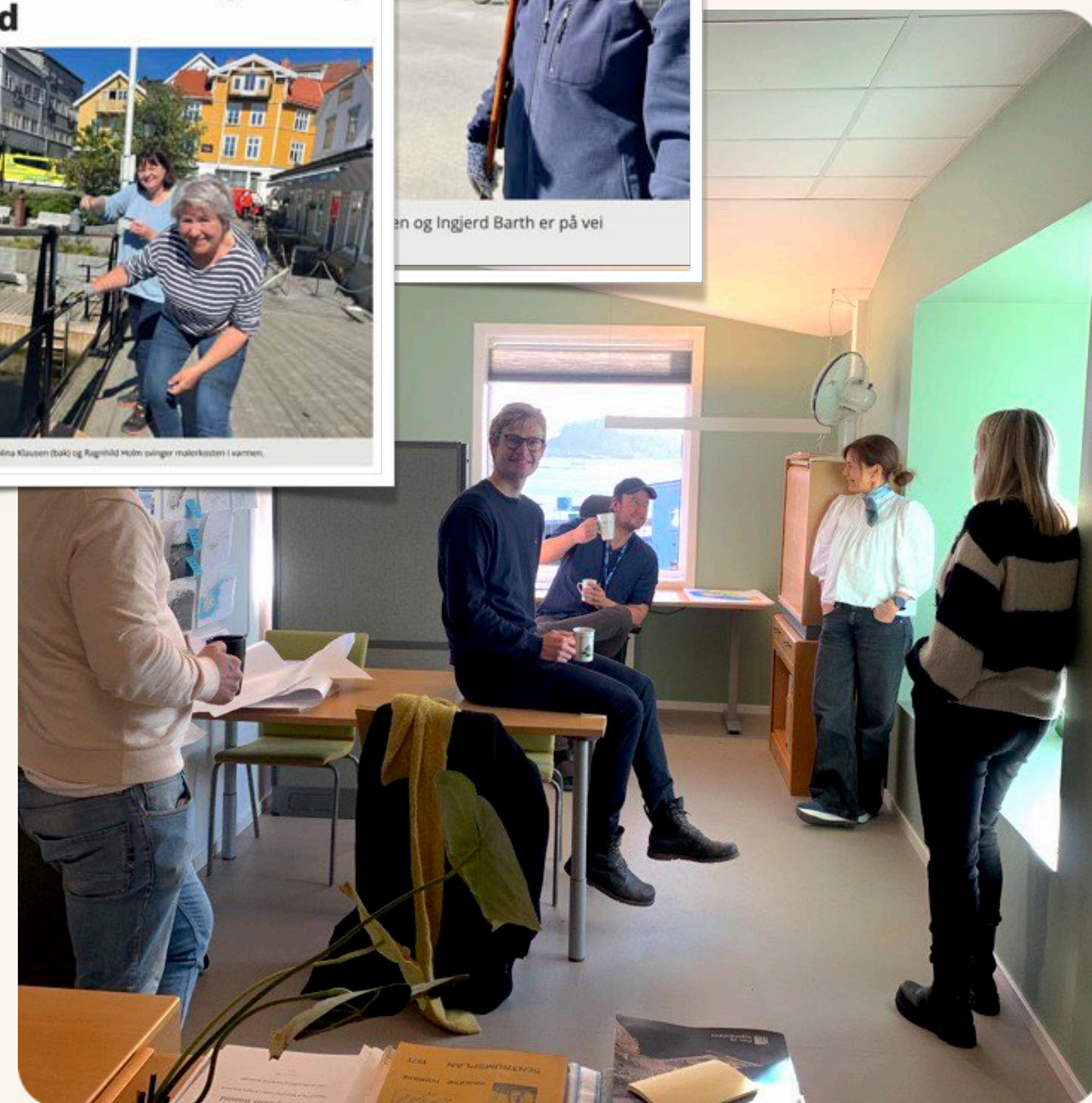
Kulturutvikling er vanskelig fordi kultur ofte oppleves usynlig. Vi må derfor se etter spor av at ting er i endring. Her er noen:

I kommuneadministrasjonen har prat om involvering av innbyggere minst doblet seg. Innholdet i samtalene er også annerledes. Det er etablert noen felles referanser og språk for hva man kan gjøre, hvorfor og hvordan.

Lokalavisa har skrevet flere saker om prosjektet, men enda mer interessant er det at også innbyggere selv har skrevet innlegg som argumenterer med funn og læring fra Gnist.

Idéer fra testuka lever nå sitt eget liv. Idéen om at frivillige kan adoptere trapper og smau har nå blitt til «Bypatruljen», som både forskjønner sentrum og er et flott folkehelse tilbud.

Driftsavdelingen for park og vei i kommunen er også nominert til lokalavisas «Sørvis-pris» for sin gode dialog med og støtte til Bypatruljen de siste månedene.



# 05 Veien videre

Fra gnist til sankthansbål

Kragerø kommune  
Lokalt Byrå og Vignleik Vinje

Gnist 2023 – 2024

# På Robek, igjen...

Midt oppi Gnist sprakk bobla: Kragerø havner på ROBEEK-lista og må få budsjettene godkjent av statsforvalteren, igjen.

Kragerø har tidligere kjent på hva det vil si å være på ROBEEK, men det gjør det ikke noe enklere. Store summer må spares inn og det må skje brennkvik. Utviklingsarbeid og investeringsprosjekter settes på pause, og “nice to have” kommunale tjenester som babysvømming, ungdomstilbud og kurspotter risikerer å utgå totalt.

Kvaliteten på de lovpålagte tjenestene vil endres, og det vil merkes av innbyggerne, ansatte og andre i lokalsamfunnet. I alt vil marginene i en allerede presset kommunal hverdag skjerpes og overskuddet til å tenke i de lange linjene bli kraftig innskrenket.

Arbeid videre med å bli en mer innbyggerstyrt kommune havner fort på lista over «unødvendige kostnader». Så hvordan påvirker dette leveransen til Gnist? Hvordan kan vi sikre at læringen og grunnlaget som er lagt ikke går til spille, men bidrar til det langsiktige arbeidet i kommunen?

## SØF-rapport nr. 03/18

### **ROBEK – kort vei inn, lang vei ut: Hvorfor forblir noen lenge i registeret og hva gjøres for å komme seg ut?**

**Marianne Haraldsvik  
Arnt O. Hopland  
Ole Henning Nyhus**

SØF-prosjekt nr. 3486: «ROBEK-kommuner – gjennomgang og oppfølging»

Prosjektet er finansiert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet

SENTER FOR ØKONOMISK FORSKNING AS  
TRONDHEIM, NOVEMBER 2018

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling som

# Hva nå?

I vedleggene finner du materiale vi har brukt gjennom prosjektet. Disse kan kommunen videreutvikle og tilpasse til videre bruk i andre sammenhenger og prosjekter.

Å bli en innbyggerstyrt kommune tar tid. Kunststykket er å finne rom til dette samtidig som budsjettene strammes inn i møte med ROBEK.

Derfor leverer vi forslag for hvordan Kragerø kan fortsette arbeidet innafor de allerede prioriterte oppgavene og drifta, for eksempel ny folkehelseplan som allerede er i gang og strategisk næringsplan som kommer ut av kommunens omstillingsprogram.

Videre må Kragerø kommune fortsette med å se ekstra nøye på oppgaver kommunen har prioritert og skal gjennomføre, og vurdere hvordan oppgavene kan bidra til å ta kommunen i en mer innbyggerstyrt retning. Det kan for eksempel være å involvere lokalsamfunnet på en måte som hever kvaliteten og hever arbeidet til kommunens ansatte.





# Andre piloter

Arbeidet med å bli en mer innbyggerstyrt kommune må nå leve videre gjennom prosjektene og planene Kragerø kommune har på blokk de neste årene.

Derfor har vi kommet med innspill til hvordan de prioriterte planene i kommunens nye planstrategi kan gjøres på en mer innbyggerstyrt måte. De nasjonale forventningene til kommunal planlegging gjør et poeng ut av at «Tidlig involvering bidrar til bedre planer, færre konflikter og effektiv gjennomføring av planene.» Å satse på god involvering av lokalsamfunnet vil derfor over tid lette arbeidet for kommunen.

På kort sikt vil det å involvere innbyggere bedre føre til noe merarbeid. Derfor spiller vi inn alle kilder til ekstern finansier vi kommer over, i tråd med kommunestyrets bestilling om å «kartlegge i organisasjonens behov som kan dekkes gjennom eksterne prosjektmidler eller skjønnsmidler.»

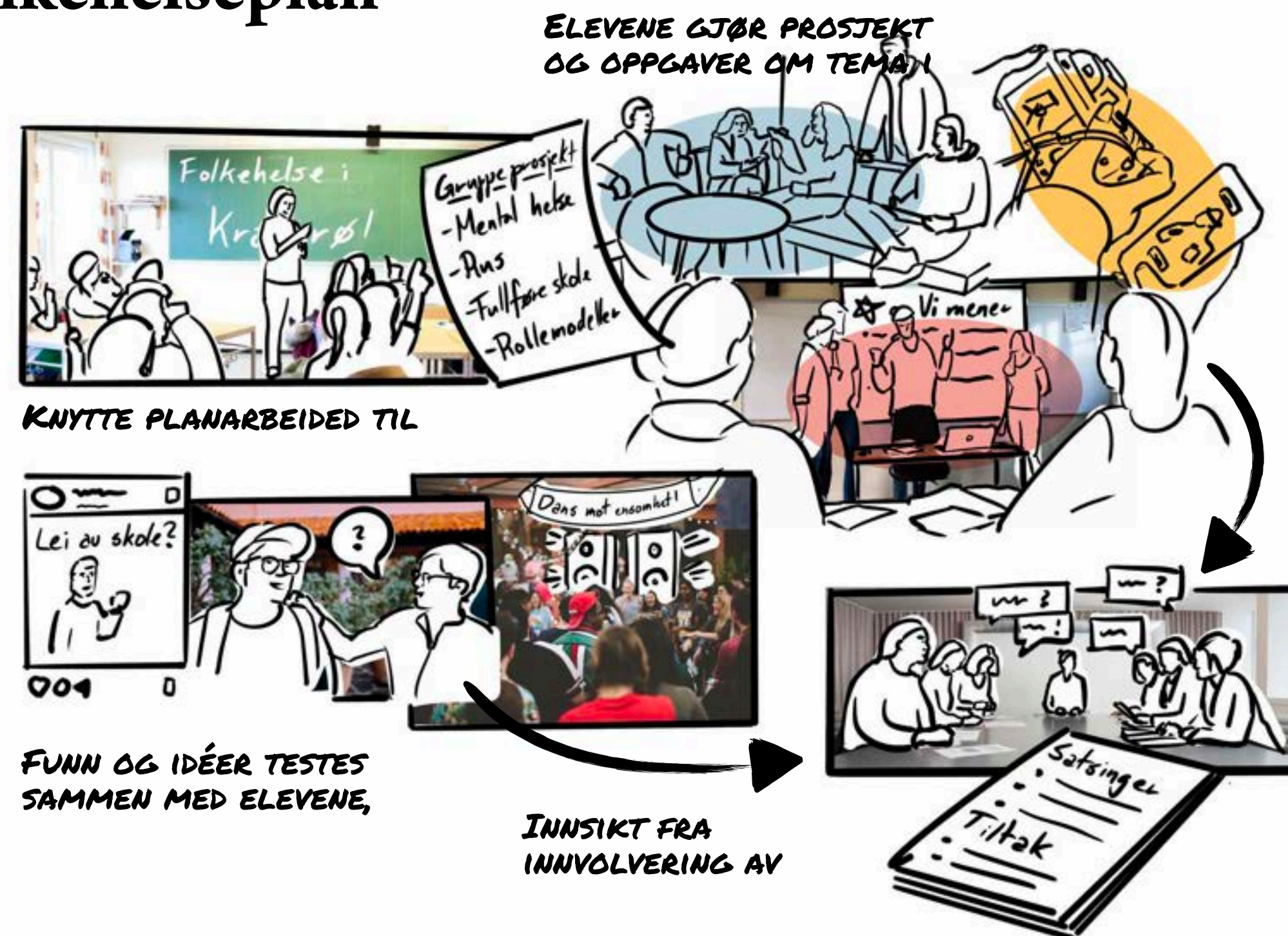
Det er verdt å nevne at det ofte er hard konkurranse om nasjonale og fylkeskommunale tilskudd. Å søke midler til å jobbe på nye, smarte måter sammen med innbyggerne ofte er «x-faktoren» som gir gjennomslag på disse tilskuddene.

## Boligstrategi

## Strategisk næringsplan

## Havnefrontplan

## Folkehelseplan



Eksempel på hvordan arbeidet med ny folkehelseplan kan bygge videre på grunnlaget lagt av Gnist

# Suksessfaktorer

For overordna faktorer for videreføringen av Gnist, vil vi vise til Arkitektur- og Designhøgskolens nye kurs i strategisk byledelse for kommunale ledere. Hele artikkelen er verdt å lese, men nedenfor har vi klippet inn utdrag vi tenker er spesielt relevant å jobbe med å oversette til i praksis i Kragerø.

- 1. Byutvikling styres gjennom en visjon, altså, et høyere samfunns mål. I byutvikling må visjonen inkludere konkrete, framtidige fysiske realiteter. Denne visjonen styrer alle andre virkemidler. Dette er strategisk ledelse slik vi kjenner den fra politikk, idrett, næringsliv og organisasjoner.*
- 2. Strategisk byledelse krever aktivt samarbeid og omfattende kommunikasjon. Mengden kommunikasjon, koordinering og samarbeid som kreves, er til vanlig undervurdert. En klar bevissthet hos de forskjellige aktørene om felles visjoner, gjør at interesser, som ofte er i konflikt, kan samles om en høyere målsetning. [...] verdifelleskapet som ligger i visjonen, må bygges opp gjennom reelle involverings- og samarbeidsprosesser og utstrakt kommunikasjon. Og involveringen skal gjentas, for nye aktører kommer til, og visjonenes budskap kan blekne over tid og havne lenger bak i køen.*
- 3. Byutviklingsprosessene må organiseres strategisk og rettet mot de mål en vil oppnå, og ikke bare gjøres på samme måte som sist gang. [...]*
- 4. Offentlige investeringer og strategiske planer – og noen andre plantyper – er virkemidler i en strategisk byledelse. [...]*
- 5. Det politiske eierskapet til byutviklingens visjon, virkemidlene og det fysiske fremtidsbildet, ligger til grunn. Tradisjoner for hvordan samarbeidet mellom politikere og kommune-administrasjon foregår, kan utfordres, innenfor de juridiske rammene. [...]*

## Strategisk byledelse – å styre det ustyrlige

Av Lisbet Harboe, Rina Brunsell Harsvik og Erling Dokk Holm

Fag / Essay



# Spredning

Utfordringene i Kragerø preges av lokale forhold og forutsetninger, men er på ingen måte helt unike. De nasjonale forventningene om fokus på reell medvirkning, folkehelse- og bærekraftsarbeid er det mange kommuner som synes er utfordrende. Dersom Kragerø kan klare å løse denne floken vil veldig mange andre kommuner komme bankende på for å høre om hva som har virket.

157 norske kommuner sliter med økonomien. Mange peker på at det er vanskelig å levere lovpålagte og likeverdige tjenester. Når det er såpass mange kommuner, mener blant annet Ordføreren i Kragerø at det må handle om mer enn økonomistyring alene.

Gnist-prosjektet har bidratt her ved å diskutere de nasjonale rammebetingelsene med statssekretær Sigrun Wiggen Prestbakmo i kommunal- og distriktsdepartementet. Dette skjedde etter Gnist-prosjektens presentasjoner under konferansen Nordic Edge 2024. Men man endrer ikke nasjonale strukturer på én kveld, så her er det viktig å fortsette med å slå kosteskaffet i taket opp mot de i etasjen over.



Presentasjon av Kragerøs Gnist-prosjekt på Nordic Edge

# Takk til Kragerø!

Gnist har samlet mange på tvers av kragerøsamfunnet. Det er tydelig at mange vil bidra og praktisk talt bare venter på å bli spurt. Kragerø kommune kan hverken løse samfunnsutfordringene eller medvirkningsflokken alene. Vi vil takke alle som har bidratt til det beste for Kragerø:

- **Centralen** for å bidra i gjennomføringen av Gnist-prosjektet
- **Kragerø Næringsforening** for støtte som næringslivskontakt
- **Generasjonsarkitektene** og **Ungdomsbasen** for sin erfaring med ungdom i Kragerø og lokaler til aktiviteter
- **Kragerø Frivilligsentral** for støtte som frivillighetskontakt
- **Kragerø VGS** for å stille sin innovasjonscamp til rådighet
- **Maxbo** for lån av materialer til innovasjonscampen
- **Fredensborg Fritid** for gratis lån av Solbekkgården
- **Hos Gro** for lokale til bylivskvelden
- **Jensemenn Pub** for lokale til uformell prat om Gnist
- **Kragerø Street Club** for å være et eksempel til inspirasjon
- **Skåtøy Kafé** for å være et eksempel til inspirasjon
- **Einar Lunøe** for å dele sine tanker under bylivskvelden
- **Skagerrak Sparebankstiftelse** for å invitere Gnist inn
- **Kragerø Bys Venner** for å invitere Gnist inn
- ...og alle andre vi har vært i kontakt med!

