



Masteroppgave

En studie av prosjektet Lokal samfunnsutvikling Øvrebyen i
Kongsvinger

**Resulterer stedsutvikling i innovasjon, og i så fall hva fremmer og
hemmer innovasjon i prosjektet Lokal samfunnsutvikling i Øvrebyen?**

Av

Øyvind Midtskogen

Kand.nr. 92

Master i public administration

Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap

Lillehammer

Våren 2015



Høgskolen
i Lillehammer

Lillehammer University College • hil.no

Forord

Masteroppgaven om prosjektet Lokal samfunnsutvikling i Øvrebyen i Kongsvinger markerer avslutningen på det fireårige deltidsstudiet Master i public administration ved Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik prosess der informasjon fra dokumenter og intervjuer i Kongsvinger er analysert i lys av innovasjonsteori. Jeg vil derfor rette en takk til de personer i Kongsvinger som har bidratt til at oppgaven har latt seg gjennomføre og ikke minst til min faglige veileder Aksel Hagen ved Høgskolen i Lillehammer, som på en god måte har ledet meg gjennom prosessen.

En stor takk må også rettes min arbeidsgiver Randi Langøigjelten, fylkessjef ved enhet for Kultur, bibliotek og kompetanse i Hedmark fylkeskommune, som har gitt meg tid og anledning til å oppdatere meg faglig gjennom et meget interessant studium.

Til sist og aller mest, må en stor takk rettes til min samboer Vibeke. Hennes enestående forståelse og tålmodighet i skriveprosessen, har vært avgjørende for at oppgaven kunne ferdigstilles.

Hamar, 14. mai 2015

Øyvind Midtskogen

Sammendrag

Stedsutvikling har gjennom flere tiår vært en satsing for stat, fylkeskommuner og kommuner. På de siste års nasjonale nettverkssamlinger for programmet Lokal samfunnsutvikling (LUK) der en rekke aktører deltar hevdes det at begrepet stedsinnovasjon har vokst fram og nærmest blitt et synonym på stedsutvikling. Denne studien er inspirert av begrepet stedsinnovasjon. Oppgavens problemstilling er derfor å undersøke om innovasjon har forekommet i et stedsutviklingsprosjekt, og i så fall hva fremmer og hemmer innovasjon?

For å belyse problemstillingen ble LUK-prosjektet Øvrebyen i Kongsvinger valgt som case. De empiriske data ble samlet inn gjennom ulike dokumenter og intervjuer med sentrale personer i LUK-prosjektet Øvrebyen. Analysen av dataene ble gjort med utgangspunkt i teori om innovasjon. Funnene viser at flere tiltak og prosesser kan betegnes som innovasjoner. Innovasjonene faller innenfor produkt- og serviceinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonell og administrativ innovasjon, markedsinnovasjon, policy innovasjon og governance innovasjon. Funnene viser ingen radikale innovasjoner. De er derfor å betrakte som gradvise eller inkrementelle. Enkelte av disse kan betraktes som imitasjoner da prosjektet har hentet inspirasjon fra lignende tiltak andre steder.

I analysens andre del som tar for seg hva som fremmer og hemmer innovasjon i LUK-Øvrebyen konkluderes det med at nettverk og samarbeid er av stor betydning for utviklingen av prosjektet. Den samme betydningen har prosjektleders rolle, men en utfordring er at flere nye oppgaver er lagt til prosjektleder underveis, noe som har gjort arbeidet mer krevende. Et annet forhold som ble belyst i analysen er betydningen av et felles eierskap. Eierskapet synes å ha vært viktig i realiseringen av flere prosjekter som blant annet Veileder for Øvrebyen som i stor grad berørte innbyggerne i Øvrebyen. Det ble imidlertid også pekt på utfordringer rundt eierskapet og forankring av prosjektet i forbindelse med kommunevalget midt prosjektperioden. Prosjektet kunne med fordel ha vært reforankret i det nye kommunestyret. Nært knyttet til felles eierskap og forankring er legitimitet. Ut fra analysen er det ikke grunnlag for å hevde at manglende legitimitet har svekket prosjektet, selv om det kanskje hadde vært en fordel at de nyvalgte politikerne formelt hadde sluttet seg til prosjektet. Analysens siste punkt som ser på hvilken betydning impulser utenfra har for utviklingen konkluderes det med at prosjektet har hentet nyttige erfaringer og kunnskap fra lignende prosjekt. Nettverkssamlinger med aktører fra andre LUK-kommuner har vært en positiv faktor i utviklingen av prosjektet.

Innhold

Forord	3	
Sammendrag	4	
Kap 1 Innledning	8	
1.1	Bakgrunn for valg av temaet stedsinnovasjon og stedsutvikling	8
1.2	Stedet i et innovasjonsperspektiv	10
1.3	Hva er lokal samfunnsutvikling (LUK) og stedsutvikling?	11
1.4	Hva menes med innovasjon?	12
1.5	Problemstilling og avgrensninger	13
1.6	Oppgavens bidrag	14
1.7	Det teoretiske fundamentet for oppgaven	16
1.8	Framgangsmåte for oppgaven	16
1.9	Tidligere forskning på stedsutvikling og innovasjon	17
Kap 2 Beskrivelse av lokal samfunnsutvikling (LUK)	19	
2.1	Lokal samfunnsutvikling (LUK) 2010 – 2015	19
2.2	Målsetting med LUK-programmet 2010 – 2015	20
2.6	Arbeidsformer i LUK-prosjektet Hedmark	21
2.7	LUK-prosjektet Øvrebyen i Kongsvinger kommune	21
2.7.1	Bakgrunnen for prosjektet Øvrebyen	21
2.7.2	Mål for LUK-prosjektet Øvrebyen	22
2.7.3	Prosjekt mål for LUK-Øvrebyen	22
2.7.4	Prosjektets organisering	23
Kap 3 Det teoretiske rammeverket for studien	24	
3.1	Hva er innovasjon?	24
3.2	Joseph A. Schumpeters innovasjonstilnærming	24
3.2.1	Produkt- og serviceinnovasjon	26
3.2.2	Prosessinnovasjon	27
3.2.3	Organisasjonell og administrativ innovasjon	28
3.2.4	Markedsinnovasjon	29
3.2.5	Policy innovasjon	30
3.2.6	Governance innovasjon	30
3.3	Radikale eller inkrementelle innovasjoner	30
3.4	Innovasjoners verdi	31
3.5	Forskjeller på innovasjon i privat og offentlig virksomheter	32

3.6	Innovasjon eller utvikling – hva er forskjellen?	32
3.7	Hvilke faktorer kan bidra til å fremme og hemme innovasjon i et stedsutviklingsprosjekt?	34
3.7.1	Fra entreprenører til kobling mellom sfærer og nettverksteori	35
3.7.2	Nettverksstyring, samarbeid, fasilitatorrollen og impulser utenfra	36
3.7.3	Felles eierskap	38
3.7.4	Legitimitet	38
3.8	Teoretiske implikasjoner	39
Kap 4	Metodologi og metode	41
4.1	Hermeneutikk og fenomenologi	41
4.1.1	Kvantitativ og kvalitativ metode	41
4.1.2	Valg av forskningsdesign – kvalitativ metode og casestudie	43
4.2	Datainnsamlingsprosessen	44
4.2.1	Dokumentdata	44
4.2.2	Valg av informanter	45
4.2.3	Profil av informanter	45
4.2.4	Gjennomføring av intervjuer	46
4.2.5	Transkribering og bearbeiding av data	46
4.3	Validitet og reliabilitet	47
4.4	Datatriangulering og måleproblematikk	47
Kap. 5	Presentasjon av data	49
5.1.1	Veilederen for Øvrebyen	49
5.1.2	Liv i leiren og Julemarked	50
5.1.3	Brannsikringsfondet	52
5.1.4	Brannposter i Øvrebyen	53
5.1.5	Bokhuset	53
5.1.6	Etablering av næringsvirksomhet i Bånerudgården	54
5.1.7	Servering i parken	55
5.1.8	Nye samarbeidsformer	55
5.1.9	Etablering av bom i Øvrebyen	57
5.1.10	Etablering av p-plasser	57
5.1.11	Innkjøp av brannbil	58
5.2	Utfordringer og muligheter knyttet til gjennomføringen av de ulike tiltak og prosesser	58
Kap 6	Analyse av de empiriske funn ut fra innovasjonsteori	61
6.1.1	Tiltak og prosesser som et resultat av målrettet innsats	61

6.1.2	Hva er nytt med de implementerte og gjennomførte tiltak og prosesser?	61
6.1.3	Tiltakenes og prosessenes samfunnmessige verdi?	64
6.2	Er alt innovasjon?	66
6.3	Imitasjon – oversettelse og lokal tilpasning	67
6.4	Kategorisering av innovasjonene	69
6.4.1	Produkt- og serviceinnovasjon	69
6.4.2	Prosessinnovasjon	70
6.4.3	Organisasjonell og administrativ innovasjon	71
6.4.4	Governance innovasjon	71
6.4.5	Markedsinnovasjon	72
6.4.6	Policy innovasjon	72
6.5	Oversikt over innovasjoner	72
Kap 7	Hva hemmer og fremmer innovasjon i prosjektet LUK-Øvrebyen?	74
7.1	Nettverk og samarbeid	74
7.2	Prosjektleders roller	76
7.3	Felles eierskap	79
7.4	Legitimitet	81
7.5	Impulser utenfra	84
Kap 8	Avslutning.....	86
	Litteraturliste.....	89
	Vedlegg	95

Kap 1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av temaet stedsinnovasjon og stedsutvikling

Formålet med denne oppgaven er å belyse om innovasjon har forekommet i stedsutviklingsprosjektet LUK-Øvrebyen, og i så fall hva fremmer og fremmer innovasjon? Temaet stedsinnovasjon er valgt fordi begrepet benyttes i stadig større grad som synonym til stedsutvikling (Kobro 2011). Stedsutvikling er ulike type satsingsprogrammer som byer og steder gjennomfører for å øke sin attraktivitet i forhold til blant annet bosetting, næringsutvikling og turisme (ibid). Telemarksforskning som av Kommunal- og regionaldepartementet fikk oppdraget med å gjøre en underveis evaluering av stedsutviklingsprogrammet «Lokal samfunnsutvikling i kommunene» (LUK) 2010-2015, hevder at det på de nasjonale- og regionale nettverkssamlingene med deltakere fra både praksisfeltet og forvaltningen i kommuner og fylkeskommuner hvor LUK er tema, er begrepet stedsinnovasjon «nærmest vokst fram av seg selv» (Kobro 2011). Hvordan kan begrepet stedsinnovasjon bli et synonym på stedsutvikling? Dette til tross for at verken mitt valgte case LUK-Øvrebyen, eller tildelingsbrevene fra Kommunal- og regionaldepartementet til LUK-prosjektene, ikke før i 2013 ved prosjektperiodens slutt, nevner innovasjon som ett av flere mål for satsingen?

Er det slik som blant annet Nyseth (2013:270) skriver at steder er underlagt et «innovativt imperativ», hvor forholdene ligger godt til rette for innovativ virksomhet gjennom stedsutviklingsprosjekter? Og er det faktisk slik at stedsutvikling i praksis resulterer i en rekke innovasjoner? Eller kan forklaringen være at begrepet innovasjon er blitt et moteord, hvor organisasjoner og politikere forsøker å reflektere de til enhver tid gjeldene normer og verdier i omgivelsene for å skape organisatorisk legitimitet og legitimitet for gjennomføring av politikk og satsinger i offentlig sektor (Røvik 2007:196)? Eller er det slik mange mener at innovasjon er noe kommunene alltid har drevet med selv om kommunene ikke har benyttet begrepet (Ringholm, Teigen, og Aarsæther 2013)? Ett av hovedspørsmålene jeg skal forfølge i oppgaven er derfor om stedsutvikling fører til innovasjon? Aller først kan det være nyttig å gi et bilde av den konteksten der begrepet stedsinnovasjon er utviklet, og deretter hvorfor innsikt i slike innovasjonsprosesser kan være interessant.

Nyseth (2013:270) påpeker at mange steder i dag gjennomgår en fornying.

Det økende kravet om konstant fornying faller sammen med framveksten av det postindustrielle samfunnet. Den økende globaliseringen gjør at mange steder må presentere seg som nyskapende og innovative for å delta i konkurransen om arbeidsplasser og arbeidskraft.

På samme tid hevdes det også at borgernes forventninger til kommunale tjenester øker. Attraktivitet handler blant annet om å skape ny identitet og nye tjenester og forbedrede servicetilbud for innbyggerne, samt å legge til rette for økt turisme og næringsliv. I Hedmark ser vi eksempler på dette gjennom prosjektene LUK-Øvrebyen i Kongsvinger og Cittaslow prosjektet i Eidskog kommune. Mer kjente byutviklingsprosjekt er i Drammen som har gjennomgått store endringer de siste 20 årene (ibid).

Innsikt og kunnskap om stedsutvikling og innovasjon er interessant, fordi innovasjon i offentlig sektor som regel har som formål å gi en samfunnsøkonomisk verdi (Bason 2010). Foruten å gjøre steder mer attraktive for turister og tilflytting, mener mange at det er i skjæringsfeltet mellom det offentlige og de ulike samfunnsaktørene at mange av samfunnsutfordringene og blant annet de stadig økende kommunale ansvarsoppgavene kan løses (ibid). En utfordring som ofte nevnes, og som mange mener bør løses med innovative tiltak, er velferdssektoren knyttet til de demografiske endringene med blant annet en stadig større andel eldre. En interessant undersøkelse, som understøtter betydningen av innsikt og kunnskap om innovasjon, er gjort av den britiske professoren Fiona Patterson. Bason (2010:34) referer til Patterson som hevder at organisasjoner og bedrifter der de ansatte har kunnskap og bevissthet rundt hva innovasjonsarbeid innebærer lykkes bedre i å skape innovasjonsrettet atferd. Uten en felles forståelse for hva som ligger i innovasjonsarbeid, blir det vanskelig for ledere å kommunisere med sine ansatte om å stimulere til innovative aktiviteter.

Selv om innovasjon kan være løsningen på flere oppgaver, er det allikevel ingen enkel oppgave uten utfordringer å gjennomføre stedsutviklingsprosjekter. Utviklings- og innovasjonsarbeid i kommuner forutsetter i dag prosesser hvor det legges til rette for nettverkssamarbeid med deltakelse fra ulike aktører både internt i kommunen, men også med eksterne aktører. Utfordringer her er blant annet å sikre bred deltakelse og gode demokratiske prosesser. Det er også viktig å sørge for et felles eierskap til prosjektene, slik at de valgte løsninger ikke bare får tilstrekkelig demokratisk legitimitet, men også at de tiltak som er til

fellesskapets beste settes på dagsorden. En annen utfordring er at disse prosjektene og prosessene ofte er i konkurranse med andre kommunale oppgaver om både menneskelige og økonomiske ressurser. Kommunale prioriteringer av ressurser innebærer som oftest at gode løsninger for noen kan være det motsatte for andre innbyggere og aktører i en kommune (Sørensen og Torfing 2011).

Disse utfordringene leder oss over til oppgavens andre hovedspørsmål som er hvilke forhold bidrar til å fremme og hemme utvikling og / eller innovasjon i stedsutviklingsprosjektet LUK-Øvrebyen.

1.2 Stedet i et innovasjonsperspektiv

Enkelte hevder at steder er underlagt et såkalt «innovativt imperativ» (Nyseth 2013:270). Hva innebærer det, eller hvilke egenskaper har steder som gjør betingelsene for innovasjon gunstig? Massey (2005) hevder at steder ikke lenger blir sett på som et avgrenset område på et kart eller blankt lerret for sosial handling, men som relasjonelle og dynamiske og hvor mennesker og steder gjensidig påvirkes og skapes. Steders sosiale relasjoner er i større grad «strukket ut» over rom enn tidligere som blant annet følge av økt globalisering. De aktiviteter som former et sted er derfor ikke bare lokale. Berg m.fl.(2004:44) referer til Massey som ser steder som nettverksbaserte møtesteder av materielle, sosiale og kulturelle relasjoner som strekker seg langt utover det lokale. Nyere stedsteori handler videre om at steder er i kontinuerlig endring og basert på sosiale relasjoner. Disse nyere tilnærmingene kan forstås som en reaksjon på tidligere rådende forståelser hvor man så på rommet som noe statisk og tomt, eller som et lerret hvor sosiale relasjoner kan utfoldes (Berg m.fl. 2004). I lys av innovasjonsteori er en slik forståelse av steder og arenaer som relasjonelle og dynamiske interessant, fordi dannelsen av nettverk og møtet mellom ulike mennesker og aktører anses for å være en viktig kilde til idé- og kunnskapsutveksling. Men også videreutviklingen av ideer og kunnskap forutsetter ofte samhandling mellom ulike miljøer og aktører som innehar forskjellig erfaringer og kunnskap (Sørensen og Torfing 2013). En rekke steder representerer derfor i dag, kanskje i langt større grad enn tidligere, en rekke egenskaper som er gunstige for innovasjon. Florida nevner her den kreative klasses betydning for utvikling og innovasjon. Selv om flere mener at de aller fleste norske steder eller byer er for små til at Floridas teorier er aktuelle, kan allikevel tekningen rundt den kreative klasses betydning for utvikling og vekst være interessant også overført til en mindre målestokk (Isaksen 2005). Selv om globaliseringen bidrar til at sosiale relasjoner i langt større grad enn tidligere strekkes over tid og rom, kan globaliseringen samtidig også føre til et behov for å satse på det lokale og det

som er særegent for stedet for å skille seg fra for eksempel de attraksjoner en finner andre steder (Aagedal, Egeland, og Villa 2009).

1.3 Hva er lokal samfunnsutvikling (LUK) og stedsutvikling?

Nyseth (2013:258) definerer stedsutvikling som «prosesser som tar sikte på å fornye, redefinere, omdanne, omskape eller gjenskape stedet i et nytt bilde gjennom materielle, symbolske, kulturelle og sosiale transformasjoner.» Stedsutvikling benyttes om et avgrenset geografisk område som for eksempel en bydel i en kommune. Lokal samfunnsutvikling har en vagere geografisk avgrensning og behøver ikke å være knyttet til et bestemt sted for eksempel i en kommune. Å gjøre et skille mellom disse to begrepene synes ikke å ha relevans for oppgavens problemstilling. I den videre teksten har jeg først og fremst valgt å benytte stedsutvikling. Dette blant annet fordi aktuell litteratur benytter begrepet stedsutvikling (ibid). LUK-begrepet benyttes i de sammenhenger der det vises til dokumenter hvor begrepet benyttes.

I forhold til tidligere handler stedsutvikling i dag i langt større grad enn tidligere å dyrke fram det særegne og unike som gjør at en blir lagt merke til. En annen side ved stedsutvikling er de symbolske, kulturelle og sosiale transformasjoner som forekommer. Ofte kan slike satsingsprogrammer være utløst av for eksempel avviklingen av et steds næringsvirksomhet og ønsket om økt turisme og etablering av nye arbeidsplasser. En slik endring kan gi en mental omstilling og ny oppfatning av stedet. Stedsutvikling innebærer derfor ikke kun prosesser som handler om økonomisk, eller fysiske og materielle endringer (Nyseth 2013:261). En slik særegenhet behøver ikke være med utgangspunkt i det lokale. Image og identitetsbygging kan skapes gjennom aktive og bevisste strategier. Et eksempel her er bygda «Lucky Næroset» i Ringsaker (Nyseth 2013:258).

Stedsutvikling representerer ingen ny satsing, men har vært et arbeidsområde for ulike regjeringer, fylkeskommuner og kommuner gjennom en rekke år. Interessen for stedsutvikling har variert og det samme har innholdet i satsingsprogrammene. På 1970-tallet var innsatsen i byene rettet mot nærmiljøet og fysisk byfornyelse. Utenfor byene var tiltak rettet inn mot å sikre bosettingen gjennom bygdeutvikling. Slike tiltak dreide seg i stor grad om å sikre arbeidsplasser. På 1980-tallet kom det første offentlige programmet for stedsutvikling (PTD – programmet, privat tjenesteyting i distriktene). Nye arbeidsplasser i nye næringer stod her sentralt selv om prosjektene som ble gjennomført kan anses for å være stedsutvikling. Inngangen på 90-tallet var stedsutviklingsprosjektene mer preget av det sosiokulturelle og

tapet av identitet som en følge av fraflytting og sentralisering. utfordringer knyttet til anonymisering i drabantbyene og bygdebyenes monotone utforming stod sentralt i tilnærmingen til stedsutvikling på denne tiden (Nyseth 2013:259).

Prosjektet LUK-Øvrebyen som er utgangspunktet for denne studien har sitt utspring i satsingsprogrammet Lokal samfunnsutvikling i kommunene 2010-2015, som er forankret i St. meld. nr 25 (2008-2009) «Lokal vekstkraft og framtidstru». I denne stortingsmeldingen er lokal samfunnsutvikling og attraktive lokalsamfunn i kommunene framhevet som viktig for å nå hovedmål i distrikts- og regionalpolitikken. Kommunene har en nøkkelrolle i å utvikle attraktive lokalsamfunn enten det gjelder arbeidsplasser, infrastruktur, tjenestetilbud, gode bo- og sentrumsområde, fritidstilbud, inkludering av tilflyttere, eller å bringe fram ressurser i innbyggerne. Satsingen som går over fire år fra 2010-2014 «skal styrke fylkeskommunenes rolle som veileder, koordinator og støttespiller i kommunenes arbeid med å bygge attraktive lokalsamfunn.» LUK skal sette kommunene i enda bedre stand til å planlegge, mobilisere, samarbeide om og gjennomføre utviklingstiltak (Berge, Brandtzæg, og Svardal 2011).

De ulike satsingsprogrammene har hatt ulike mål, men fellesnevneren er ønsket om å fornye og gjøre lokalsamfunn, steder og byer mer attraktive for bosetting, turisme og næringsutvikling (Nyseth 2013).

1.4 Hva menes med innovasjon?

Stedsinnovasjon er det sentrale begrepet i denne oppgaven, men hva menes med innovasjon? Bason (2010) definerer innovasjon som å skape noe nytt, slik at det får økonomisk og /eller samfunnsmessig verdi. Innovasjonen skaper som regel verdi for leverandør eller bruker. En viktig side er også at innovasjonen kan gjentas. Innovasjon kan også deles inn i ulike kategorier som for eksempel produktinnovasjoner og tjenesteinnovasjoner, organisasjonsinnovasjoner, markedsinnovasjoner (Rønning og Slåtten 2007).

Aarsæther og Suopajarvi (2004) knytter innovasjonsbegrepet til utvikling av regioner og lokalsamfunn og definerer innovasjon slik:

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

Telemarksforskning som evaluerer den nasjonale LUK-satsingen, har valgt å knytte stedsutvikling og innovasjon til tiltak som bidrar til hindre fraflytting og / eller øke tilflytting (Kobro 2011). Telemarksforskning har valgt en slik innfallsvinkel for å forhindre at stedsinnovasjonsbegrepet handler om all stedsutvikling. Dersom ikke et slikt krav knyttes til begrepet hevdes det at stedsinnovasjon og stedsutvikling vil bli begrepsmessige synonymmer, noe som ikke er ønskelig. Telemarksforskning presiserer at de naturligvis er klar over at det kan foregå innovasjon på et sted uten at det gir utslag på befolkningsutviklingen, slik som for eksempel nye former for eldreomsorg og nye avfallsrutiner (ibid).

1.5 Problemstilling og avgrensninger

Oppgavens problemstilling er å belyse om innovasjon har forekommet i det Lokale samfunnsutviklingsprosjektet Øvrebyen i Kongsvinger, og i så fall hva fremmer og hemmer innovasjon?

Problemstillingen er nærmere presisert i følgende punkter:

1. Å gi en beskrivelse av noen tiltak og prosesser som er gjennomført i prosjektet LUK-Øvrebyen i Kongsvinger.
2. Er disse tiltakene og prosessene å betrakte som innovasjoner, og i så fall hvilke innovasjonskategorier forekommer?
3. Hvilke forhold fremmer og hemmer innovasjon i prosjektet LUK-Øvrebyen?

Oppgaven har ikke til hensikt å foreta en fullstendig kartlegging av prosjektet LUK-Øvrebyen for å finne alle tiltak og prosesser som kan være en innovasjon eller ikke. En må derfor være åpen for at LUK-prosjektet kan ha resultert i andre innovasjoner som ikke er belyst i oppgaven. I analysen av hva som fremmer og hemmer innovasjon er det kun gjort et utvalg av forhold som kan påvirke utvikling- og innovasjonsprosessen.

I oppgaven ses det ikke på hvor godt kommunen har lyktes i forhold til å nå de målsettinger som er lagt i prosjektplan for LUK-Øvrebyen.

Til sist er det hensiktsmessig å redegjøre for at problemstillingens punkt 3 som ser på hvilke forhold som fremmer og hemmer innovasjoner ble lagt til etter at intervjuene var gjennomført. Bakgrunnen for at problemstillingen ble utvidet var at informantene kom med interessante opplysninger som angikk gjennomføringen av prosjektet. Selv om også analysen i denne delen av oppgaven er forankret i teori, kunne denne delen som ser på hva som fremmer og

hemmer innovasjon vært sterkere teoretisk forankret, dersom intervjuguiden hadde blitt utformet i samsvar med punkt 3 i problemstillingen.

1.6 Oppgavens bidrag

Kommunal- og regionaldepartementet slår fast gjennom St.meld.nr 25 (2008-2009) «Lokal vekstkraft og framtidstru» at attraktive lokal samfunn er sentralt for å legge til rette for bosetting.

En rekke kommuner og fylkeskommuner arbeider i dag for økt befolkningsvekst.

Kongsvinger kommune hadde i sin planstrategiperiode 2008-2011 et mål om 170 nye innbyggere årlig (Kongsvinger kommune 2008). I Hedmark har fylkestinget satt som mål å føre en politikk som skal sikre en befolkningsutvikling som fører til at Hedmark har 220 000 innbyggere i 2020. Fylkestinget mener en slik befolkningsutvikling er viktig for å sikre et bærekraftig Hedmark på lang sikt. Den praktiske politikken fra Senterpartiet og Arbeiderpartiet i Hedmark retter seg derfor i stor grad inn mot målet om 220 000 innbyggere (HFK 2011a). I arbeidet med å nå målet om 220.000 innbyggere er nettopp «attraktivitet» ett av hovedsatsingsområdene i Hedmark fylkeskommunes regionale planstrategi for 2012 – 2015. Et av tiltakene fylkestinget mener vil ha stor betydning for Hedmarks attraksjonskraft er satsingen på stedsutviklingsprosjekter (HFK 2011b).

Selv om attraktivitet kan spille en rolle for bosetting og befolkningsøkning dreier ikke analysen av prosjektet LUK-Øvrebyen i Kongsvinger seg om byen har fått en befolkningsvekst som følge. Å knytte eventuelle innovasjoner til befolkningsutvikling er at det kan by på utfordringer i å måle innovasjoners effekter eller verdier i forhold til befolkningsutvikling. Selv om et sted får flere eller færre innbyggere er det ikke sikkert at en slik økning eller reduksjon kan relateres til stedsinnovasjoner (Haugum, Aasetre, og Carlsson 2013). Min tilnærming begrunnes ut fra at stedsutvikling og innovasjoner kan ha en verdi for stedet uavhengig av om folketallet øker. Slike verdier kan være bedre utnyttelse av de kommunale ressursene, kostnadsbesparelser, bedre service og tjenester for innbyggerne. Disse innovasjonene kan videre spres og nyttiggjøres av for eksempel andre kommunale etater, næringslivet, frivillig sektor eller andre brukere. Brukere kan være kommunens innbyggere, men også tilreisende. På sikt kan innovasjoner ha en positiv betydning for økt turisme og befolkningsutvikling.

Et resultat av slike innovasjoner kan også gjøre kommuner rustet til å effektivisere og løse oppgaver på en ny måte, slik at ressurser frigjøres til andre viktige områder. Innovasjon blir

også av mange sett på som løsningen på en rekke sammensatte samfunnsproblemer eller såkalte «wicked problems» som ikke enkelt lar seg løse, men som krever koordinert samarbeid fra flere aktører (Bason 2010).

I offentlige planer og i politiske målsettinger der krav om effektivitet og verdiskaping står sentralt er innovasjon blitt et populært begrep (Perry 2010). Å få større kunnskap om hva offentlig innovasjon gjennom stedsutviklingsprosjekter er, samt hvilke forhold som kan være med på å fremme og hemme innovasjon er derfor verdifullt.

Å skape effektivitet og verdiskaping gjennom utviklingstiltak og prosesser kan imidlertid by på utfordringer. Krav til medvirkningsprosesser og forankring og hvorvidt gjennomføring av tiltak har tilstrekkelig demokratisk legitimitet påvirker om slike tiltak lykkes eller ikke (Amdam og Veggeland 2011; Røiseland og Vabo 2012). Innsikt i slike utfordringer vil være interessant også i innovasjonsperspektiv, blant annet fordi innovasjon ofte er et resultat av en bevisst satsing. Et slikt arbeid krever blant annet mobilisering av aktører og en prioritert ressursbruk som vil kunne gå på bekostning av og være i konkurranse med andre kommunale oppgaver og satsinger (Bason 2010).

Stedsinnovasjonsbegrepet er et relativt nytt begrep. Det er lite praksis og teori knyttet til begrepet. Et søk på googles norske sider gir kun ca 500 treff, mens derimot stedsutvikling og innovasjon gir henholdsvis 96000 og 240000 treff. Det store antallet treff viser at disse begrepene har mye praksis og teori knyttet til seg (Finsrud, Svardal, og Kobro 2010). En analyse av stedsutviklingsprosjektet med utgangspunkt i innovasjonsteori vil også kunne være et bidrag til å fylle begrepet stedsinnovasjon med innhold. En analyse av innovasjon i kommunalsektor vil samtidig være nyttig sett i lys av Innovasjonsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge (2008-2009) og «Innovasjon på Norsk – hvor står vi, og hvor går vi 2010?» Riktignok setter dokumentene innovasjon på dagsorden, men begge nevner kun innovasjon i kommunalsektor i ett kapittel hver og temaet de tar opp er i hovedsak innovasjon i helse- og omsorgssektoren (Ringholm, Teigen, og Aarsæther 2013:15). Studier omkring innovasjon i offentlig sektor vil slik jeg ser det synliggjøre sektorens innovasjoner og dens evner og potensiale for innovativt arbeid.

Oppgavens tema og problemstilling plasserer seg slik opp mot Kobro (2011) og Nyseths (2013) forskning på stedsutvikling og innovasjon, som danner et viktig utgangspunkt for denne studien

1.7 Det teoretiske fundamentet for oppgaven

Det teoretiske fundamentet i analysen hviler på Joseph A. Schumpeters (1934/1983) tilnærming til innovasjon. Hans forståelse er siden 1930-årene videreutviklet av andre akademikere. Sentrale akademikere er blant annet Christian Bason og hans bok «Leading public sector innovation, co-creating for a better society» fra 2010. Et annet utgangspunkt er Jean Hartley (2005) og Røiseland og Vabo (2012) som tar for seg innovasjon i governance eller samstyring i offentlig sektor. Sentral er også David Obstfeld (2005) som tar for seg betydningen fasilitatorrollen har for sosiale nettverks evne til innovasjon. Sørensen og Torfing (2011) bok om samarbeidsdrevet innovasjon i offentlig sektor der blant annet nettverksstyring og samarbeid står sentralt, er et viktig grunnlag for analysen av hva som fremmer og hemmer innovasjon. Henry Chesbrough (2011) ser på hvordan innovasjon innenfor service kan foregå ved at organisasjoner og benytter seg av eksterne aktører, kunder gjennom såkalt samproduksjon. Analysen om legitimitet er blant annet knyttet til begrepet outputlegitimitet i Amdam og Veggeland (2011). I takt med endringene på en rekke samfunnsområder og ikke minst i innenfor offentlig sektor er disse forskningsbidragene sentrale for å fange opp innovasjon i nye kontekster. Torill Nyseths (2013) forskning om stedsutvikling og innovasjon er innledningsvis i oppgaven benyttet som utgangspunkt for studien, men legges ikke til grunn i analysearbeidet.

1.8 Framgangsmåte for oppgaven

I oppgavens kapittel 1 klargjøres bakgrunn for valg av tema og formålet med oppgaven. Det redegjøres her også for temaet lokal samfunnsutvikling og stedsutvikling og stedet i et innovasjonsperspektiv, samt hva innovasjon kan være. I kapittel 1 presenteres videre forskningsspørsmålene. Herunder det bidrag studien kan gi feltet stedsutvikling og innovasjon i offentlig sektor. Innledningsvis klargjøres også hvilken teoretisk forankring som er valgt for å belyse forskningsspørsmålene. Til slutt gis det noen anbefalinger om annen relevant forskning på stedsutvikling gjort i Norge, men også noen anbefalinger på aktuell litteratur som omhandler innovasjon i offentlig sektor.

I kapittel 2 gjøres det rede for programmet Lokal samfunnsutvikling (LUK). Kommunal- og regionaldepartementets satsing på LUK vil derfor først bli presentert. Deretter belyses mitt valgte case LUK- Øvrebyen i Kongsvinger som springer ut av den nasjonale og fylkeskommunale LUK-satsingen.

I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverket. Innovasjonsteorien er det verktøyet jeg benytter for å analysere de empiriske dataene. Sentralt her er de ulike innovasjonskategoriene

og aspekter knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Siste del av teorikapitlet omhandler teori som kan bidra til å belyse hvilke forhold som fremmer og hemmer innovasjon.

Kapittel 4 tar for seg metodologi og hvilken metode som er benyttet i studien. Her belyses blant annet datainnsamlingsprosessen, herunder arbeidet med intervjuene og bearbeidingen av data.

I oppgavens kapittel 5 presenteres de innsamlede data fra intervjuene gjort med personer i Øvrebyen i Kongsvinger. I kapittel 6 analyseres de ulike tiltak og prosesser i lys av innovasjonsteorien som ble presentert i kapittel 3. Kapittel 7 drøfter hvilke forhold som fremmer og hemmer utvikling og /eller innovasjon i prosjektet LUK-Øvrebyen. I kapittel 8 som er oppgavens siste samles trådene, samtidig som noen sentrale poeng fra oppgaven trekkes fram. Kapitlet vil kort redegjøre for hvilke problemstillinger som kan være interessant for videre forskning.

1.9 Tidligere forskning på stedsutvikling og innovasjon

Tidligere forskning på temaet er delt inn i to deler. Første avsnitt viser til senere års norske forskningsrapporter relatert til stedsutvikling, mens det andre avsnittet viser til norsk og internasjonal relevant forskning knyttet til innovasjon i offentlig sektor.

Stedsutvikling har gjennom flere tiår vært et satsingsområde for mange byer og steder. De forskjellige programmene har vært tema for en rekke rapporter levert av ulike forskningsmiljøer. Å gi et fullgodt bilde over alle disse er et omfattende arbeid. Om noen bidrag skal trekkes fram er det verdt å nevne Telemarksforskning sitt arbeid med å evaluere den nasjonale LUK-satsingen 2010-2015. Telemarksforskning v/ Vareide, Kobro og Storm (2013) har her utviklet en programteori for attraktivitet der de definerer tre typer attraktivitet som kan påvirkes lokalt for å skape vekst. Ikke minst interessant er også TF-rapport 10:2011 «Stedsinnovasjon nytte eller smykke – et begrep på leting etter innhold» av Lars U. Kobro. Notatet er en populærvitenskapelig gjennomgang av innovasjonsbegrepet sett i sammenheng med stedsutvikling. Notatet drøfter om tiltak på stedsnivå kan oppfylle betingelsene for å kunne kalle noen stedsutviklingstiltak for stedsinnovasjon, eller om begrepet bare er et ”pyntebegrep”, uten egentlig innhold. Interessant er også TF-rapport 286 «Styring og engasjement» av Berge, Brandtzæg og Svardal (2011). Rapporten gir en oversikt over hvordan fylkeskommunene arbeider for å støtte kommunene sitt utviklingsarbeid og hvordan de arbeider for å utvikle attraktive lokalsamfunn. Den ser også på hvordan de vurderer seg selv som støttespiller og samordner av slikt arbeid, og hvordan kommunene vurderer

fylkeskommunene sin innsats. I 2005 ble sluttrapport fra Tettstedsprogrammet lagt fram av Planavdelingen i Miljøverndepartementet. Rapporten er interessant fordi den gir et godt bilde av 16 kommuners og fire fylkeskommuners arbeid med å gjøre tettsteder mer attraktive som bosted. Fokus i arbeidet har vært et nedenfra og opp perspektiv, satsing på kvinner og ungdom, samt bruk av stedenes egne ressurser og egenart. De som ønsker et dypere dykk i denne satsingen på Miljøvennlige og attraktive tettsteder i distriktene kan lese sluttevalueringen av prosjektet fra Nord-Trøndelagsforskning og Agderforskning i NTF-rapport 2005:4 av Lysø, Karlsen og Sletterød. Nevnes må også www.distriktssenteret.no Distriktssenteret er en offentlig virksomhet som jobber for å styrke kommuner og regioner sin evne til å utvikle attraktive og vekstkraftige lokalsamfunn. Her finnes en mengde nyttig informasjon om de ulike satsingene, samt linker til rapporter og erfaringer fra de ulike programmene.

De som ønsker å lese mer om innovasjon i offentlig sektor kan ha nytte av å lese J. Hartley (2005). Her ses det på ulike innovasjonskategorier og innovasjon i lys av ulike styringsparadigmer der ulike aktører trekkes fram som innovasjonsdrivere. C. Basons bok fra 2010 «Leading public sector innovation – co-creating for a better society» er et annet relevant bidrag. Som tittelen angir, dreier boka seg om å finne innovative løsninger på samfunnsproblemer. Boka gir leseren innblikk i hvordan et slikt innovasjonsarbeid kan utformes og gjennomføres. Sørensen og Torfing bok «Samarbeidsdrevet innovasjon i den offentlige sektor» fra 2011 tar for seg en rekke konkrete case, og ser blant annet på hvordan innovasjon kan fremmes gjennom samarbeid med forskjellige offentlige og private partnere. Boka diskuterer også de utfordringer som disse aktørene møter når de samarbeider. Et norsk bidrag er boka «Innovative kommuner» av Ringholm, Teigen og Aarsæther 2013. Her belyses kommunenes utviklingsarbeid. Et arbeid som først i de senere år har fått betegnelsen innovasjon. Boka med forskjellige bidragsyttere gir et bredt bilde av innovative grep i norske kommuner og diskuterer blant annet de teoretiske utfordringene som knytter seg til studiene av disse. Om en skal velge ett av kapitlene som er relatert til denne oppgaven, kan kapittel 15 «Stedsutvikling i et innovasjonsperspektiv» av T. Nyseth være verdt å lese. Til sist må forskningsprosjektet PUBLIN om innovasjon i offentlig sektor nevnes. Innovasjonslitteraturen er omfattende slik disse anbefalingene er naturligvis kun et lite utvalg av aktuell litteratur om temaet.

Kap 2 Beskrivelse av lokal samfunnsutvikling (LUK)

I kapittel to vil først LUK-programmet bli presentert. Innledningsvis vil Kommunal- og regionaldepartementets LUK-program bli beskrevet. Deretter vil jeg redegjøre for mitt valgte case LUK-Øvrebyen. Beskrivelsen av prosjektet LUK-Øvrebyen vil bli gjort med utgangspunkt i prosjektplanen som er rammen for de ulike tiltak og prosesser. De konkrete tiltak og prosesser belyses først i kapittel fem hvor de empiriske dataene presenteres.

2.1 Lokal samfunnsutvikling (LUK) 2010 – 2015

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) inviterte i juli 2009 fylkeskommunene med i programmet Lokal samfunnsutvikling (LUK). Programmet var forankret i St.meld. nr 25 (2008-2009) Lokal vekstkraft og framtidstru. I arbeidet med å nå distrikt- og regionalpolitiske mål framheves behovet for aktivt og lokalt utviklingsarbeid.

KRD viser i sin invitasjon til fylkeskommunens rolle som regional utviklingsaktør, og ser det som naturlig at fylkeskommunene tar en sentral rolle i satsingen. Bakgrunnen for dette var blant annet at den største andelen av de særskilte distrikts- og regionalpolitiske virkemidlene over KRDs budsjett overføres årlig til fylkeskommunene (KRD 2009).

KRD viser videre i sin invitasjon til at midlene blant annet skal finansiere lokalt utviklingsarbeid, samt at både kommuner og fylkeskommuner oppfatter fylkeskommunene som en av de viktigste samarbeidspartnerne for kommunene i lokal samfunnsutvikling. Det vises også til at kommunene oppfatter fylkeskommunene som en viktig finansieringskilde, veileder og nettverksbygger (ibid).

Kommunal- og regionaldepartementet argumenterer for at attraktive lokalsamfunn er sentralt for å legge til rette for bosetting på et sted. Det vises videre til at regjeringen har mål om å gi folk frihet til å velge hvor de skal bo i Norge. Attraktive lokalsamfunn omfatter blant annet arbeidsplasser, infrastruktur, tjenestetilbud, gode bo- og sentrumsområder, fritidstilbud, inkludering av tilflyttere og å hente opp ressurser i innbyggere på stedet. For å lykkes i dette er det behov for aktiv innsats fra kommuner, lokalsamfunn, næringsliv og lokalbefolkning.

I dette utviklingsarbeidet mener KRD at kommunene har en avgjørende rolle. Et slikt ansvar kommer blant annet til uttrykk blant gjennom ansvar for kommunal planlegging, muligheten for å fange opp og lage arenaer for lokale initiativ fra innbyggerne, næringsliv og samarbeid med andre kommune, regionale aktører og lokalt næringsliv om felles bruk av utviklingsmidler (KRD 2009).

I Hedmark satte fylkeskommunen en ramme for ti prosjekter hvor en ville bidra med tilskudd til prosjektleder i inntil 50 prosent stilling i de kommunene som deltok. En partnerskapsavtale ble utviklet i tilknytning til satsingen som avklarte de gjensidige forpliktelsene mellom deltakende kommuner og fylkeskommunen (KMD 2015).

Hedmark fylkeskommune etablerte videre et læringsnettverk med prosessledelse, prosjektutvikling, kommunikasjon, omdømmearbeid, entreprenørskap, gode steder, historiefortelling, søknadologi, samt erfaringsutveksling og besøk hos hverandre. Det ble også gitt tilbud om coaching og ti timers arkitekt hjelp, samt videreutviklet en regional ressursgruppe for steds- og lokalsamfunnsutvikling (KMD 2015). Den regionale ressursgruppa for stedsutvikling bidro med veiledning, kompetanse og samordning av ressurser inn i kommunenes prosjekt. Gruppa bestod av ulike fagmiljøer internt i fylkeskommunen, Fylkesmannen og Statens Vegvesen. I forbindelse med satsingen Lokal samfunnsutvikling i kommunene ble gruppa utvidet med representanter både fra Innovasjon Norge og Høgskolen i Hedmark (KMD 2015)

2.2 Målsetting med LUK-programmet 2010 – 2015

KRD har som målsetting at programmet skal bidra til å møte behov i kommunene for å heve utviklingskapasiteten og utviklingskompetansen og styrke bevisstheten i kommunene om ansvar for lokal samfunnsutvikling. For å møte kapasitets- og kompetansebehov i kommunene skal satsingen bidra til å styrke fylkeskommunens rolle som aktiv rådgiver og støttespiller for kommuner med utviklingsbehov (St.meld.nr 25, (2008-2009)).

I St.meld.nr 25 (2008-2009) og i Kommunal- og regionaldepartementets invitasjon til deltakelse LUK-satsinga av 6. juli 2009 framheves følgende resultatmål:

- Flere kommuner er sterke utviklingsaktører og arbeider kontinuerlig med å bygge opp attraktive lokalsamfunn
- Initiativ fra innbyggerne, bedrifter, entreprenører, ildsjeler og frivillige organisasjoner er godt integrert i utviklingsarbeidet
- Fylkeskommunene har bedre kapasitet til aktivt å styrke arbeidet med lokal samfunnsutvikling i kommunene, har oversikt over aktuelle utviklingsprogram og samordner faglig og økonomisk støtte til kommunene fra ulike hold
- Utnyttelsen av virkemidler til lokale utviklingstiltak er mer effektiv.

Første periode av LUK-programmet ble avsluttet 2013. Samme år inviterte KRD fylkeskommunene og kommunene med på en ny prosjektperiode på ett år. Resultatmålene er stort sett de samme, men innovasjon framheves. «Midlene skal medvirke til å styrke verdiskapingen og utvikle attraktive arbeidsplasser ved å fremme innovasjon, omstilling og nyetableringer».

2.6 Arbeidsformer i LUK-prosjektet Hedmark

Den nasjonale satsingen har vektlagt betydningen av at kommunenes gjennomføring av tiltak og utvikling av kommunenes kompetanse skal foregå gjennom samarbeid med blant annet universitet, høyskoler og andre aktører (KMD). I Hedmark har arbeidet med LUK vært ledet Tove Krattebøl i Hedmark fylkeskommune. En viktig arbeidsmetodikk for Hedmark fylkeskommune i arbeidet rettet mot kommunene har vært en «bottom up» prosess eller nedenfra og opp tilnærming. Utgangspunktet og fokus har vært kommunenes behov. Hedmark fylkeskommune i arbeidet med å skape best mulige resultater vektlagt å skape tillit mellom partene. En slik tillit er blitt vurdert som viktig for å få kjennskap til de utfordringer som ofte kan ligge latent i de ulike prosjektene som for eksempel ulike interessekonflikter. HFK har også lagt vekt på å være til stede og på tilbudssiden med relevante løsninger, samt faglig organisatorisk og sosial kompetanse. Et viktig element har samtidig vært læringsaspektet i forhold til hvordan prosesser skal gi læring tilbake til kommunene og de andre involverte aktørene (KMD 2015).

2.7 LUK-prosjektet Øvrebyen i Kongsvinger kommune

2.7.1 Bakgrunnen for prosjektet Øvrebyen

Et sentralt mål for Kongsvinger kommune er å videreutvikle og foredle Øvrebyen som en unik kulturskatt, samt å legge til rette for mer kultur- og næringsaktiviteter. Det skal samtidig tas hensyn til at Øvrebyen skal være et trivelig boområde.

LUK-prosjektet Øvrebyen er forankret i kommuneplanen 2010-2021 der en videreutvikling av Festningen og Øvrebyen er en av hovedstrategiene for byutviklingsarbeidet. I møte 22. juni 2010 fattet også formannskapet følgende vedtak:

1. Kongsvinger kommune ønsker å melde inn Prosjektet Øvrebyen som et aktuelt prosjekt knyttet til Lokal samfunnsutvikling i kommunene.
2. Kongsvinger kommune prioriterer å sette av egne ressurser i prosjektperioden både knyttet til prosjektlederstilling og til å følge opp aktuelle delprosjekter som naturlig ligger innenfor kommunens ansvarsområde

3. Rådmannen gis fullmakt til å utforme søknaden innen 1. august 2010. (Kongsvinger kommune 2010)

Dagen før formannskapetets møte 22. juni hadde Kongsvinger kommune også et eget møte med aktuelle medspillere og samarbeidspartnere i Øvrebyen der en diskuterte en eventuell søknad. I prosjektplanen beskrives dette som et positivt møte der man så store muligheter knyttet til et LUK prosjekt med fokus på Øvrebyen (Kongsvinger kommune 2010).

2.7.2 Mål for LUK-prosjektet Øvrebyen

Målet med prosjekt Øvrebyen er tosidig. Prosjektet har på den ene siden et mål om å bidra til en positiv utvikling av Øvrebyen knyttet til de fire områdene; Øvrebyen som boområde, aktiviteter og arrangement, kulturbasert næringsliv, kulturhistorie og identitet. I dette arbeidet er det sentrale å øke samhandlingen mellom aktørene. På den andre siden skal prosjektet være en læringsarena som skal ha overføringsverdi til andre utviklingsprosjekt i kommunen / lokalsamfunnet etter at prosjektperioden er over (Kongsvinger kommune 2010).

Prosjektplanen beskriver videre hvilke effektmål som ønskes nådd. Det langsiktige målet for prosjekt Øvrebyen er å:

- Foredle og utvikle Øvrebyen til en enhet som kan gi unike kulturopplevelser og aktive bo- og næringsmiljøer innenfor en balansert helhet. Kulturminnene og historien skal være en kreativ drivkraft i utviklingen av bydelen
- Øke befolkningens bevissthet og kunnskap om Øvrebyen / Festningens betydning som kulturarv og identitet.
- Etablere en involverende prosess som øker samhandlingen, initiativ og utvikling mellom aktørene i og rundt Øvrebyen som kan leve videre etter at prosjektperioden er over.
- Trekke lærdom av prosjektet og som skal bidra til å styrke utviklingsarbeidet i kommunen / lokalsamfunnet og bidra til å forsterke samhandlingen mellom ulike aktører (Kongsvinger kommune 2010).

2.7.3 Prosjektmål for LUK-Øvrebyen

Prosjektet skal bidra til å samordne alle aktivitets – og utviklingsprosjekt som allerede er i gang og skal igangsettes i Øvrebyen for å sikre at de drar mot felles mål: Prosjektet skal:

- Styrke kvaliteten og organiseringen av arrangementer i Øvrebyen gjennom partnerskapsbygging mellom private, offentlige og frivillige aktører

- Legge til rette for mer kulturbasert næringsutvikling i Øvrebyen som et ledd i å styrke bydelens attraksjonskraft.
- Sikre Øvrebyen som kulturhistorisk bydel
- Ivareta Øvrebyen som et godt boligområde
- Bidra til å øke befolkningens bevissthet og kunnskap om Øvrebyen / Festningens betydning som kulturarv og identitet.
- Styrke Øvrebyen som turistmål.
- Fokusere på kommunen som igangsetter og gjennom aktivt partnerskap å bidra til at andre enn kommunen blir pådrivere for å gjennomføre de ulike tiltakene (Kongsvinger kommune 2010).

2.7.4 Prosjektets organisering

Kongsvinger kommune skriver i sin plan at de er opptatt av å få et bredt eierskap til prosjektet og mange aktører vil derfor bli involvert. Det hevdes videre at uten eierskap kan prosjektet få mindre verdi.

Til å lede prosjektet opprettes det en prosjektlederstilling som får ansvaret for å koordinere de ulike aktivitetene som skal gjennomføres i prosjektet. Prosjektlederen eies av prosjekteierne som er Kongsvinger kommune, Gamle Øvrebyen vel, Kongsvinger museum / Kvinnemuseet – Museene i Glåmdal. Prosjektleder rapporterer til styringsgruppen, men vil organisatorisk være knyttet til Kongsvinger kommune. I planen framkommer det kommunen er opptatt av at dette skal være en utadrettet stilling der mye av jobben vil skje i andre fora og nettverk enn i gangene på rådhuset. Det vurderes derfor om prosjektleder også bør ha kontorplassering i Øvrebyen i deler av arbeidstiden. Styringsgruppen sammensetning skal bidra til å sikre et bredt eierskap og sikre at prosjektet klarer å jobbe i skjæringspunktet mellom offentlig/privat/næringsliv/organisasjoner. Selve prosjektansvaret er lagt til rådmannen i kommunen (Kongsvinger kommune 2010).

I planen vektlegges det videre å legge opp til en relativ bred referansegruppe som ivaretar de ulike hensyn som må tas i prosjekt Øvrebyen. Det påpekes videre at selv om enkelte av gruppene er representert i styringsgruppen har en tro på at de bør få anledning til å delta i bredere referansegrupper. De vil også være aktuelle parter i de ulike arbeidsgruppene som nedsettes. Arbeidsgruppene ble bemannet ut i fra de ulike prosjekters behov (Kongsvinger kommune 2010).

Kap 3 Det teoretiske rammeverket for studien

Formålet med kapittel tre er å presentere det teoretiske rammeverket for studien. Den valgte teorien legger grunnlaget for analysen av det empiriske materialet. Innovasjonsteorien knyttes der det er naturlig opp mot eksempler fra offentlig sektor og stedsutvikling.

Selv om det innledningsvis i oppgaven ble kort redegjort for innovasjonsbegrepet, er det allikevel hensiktsmessig her å se nærmere på hva som ligger i begrepet. Deretter foretas en kategorisering av ulike innovasjonstyper. Av andre sider ved innovasjonsbegrepet som belyses er innovasjoners verdi, forskjellen på utvikling og innovasjon og hva skiller innovasjon i offentlig sektor fra innovasjon i privat sektor. Siste del av teorikapitlet ser nærmere på ulike forhold som bidrar til å hemme og fremme innovasjon. Helt til sist gjøres det rede for noen teoretiske implikasjoner.

3.1 Hva er innovasjon?

Innovasjon kan defineres på ulike måter, og begrepet kan forstås forskjellig avhengig av hvilken teoretisk tilnærming en velger (Perry 2010). Til tross for ulike tilnærminger kan en allikevel slå fast at innovasjon handler om å skape noe nytt, slik at det nye også får økonomisk og/eller samfunnsmessig verdi (Bason (2010:34). Innovasjoner skaper også som regel verdi for leverandør eller bruker. En forutsetning er også at innovasjonen kan gjentas. Dette samsvarer godt med Sørensen og Torfing (2011) sin innovasjonsdefinisjon som innebærer å gjøre en målrettet innsats for å skape noe nytt og som gjør en forskjell for kvaliteten på offentlige service og tjenester. Innovasjon skiller seg fra utvikling fordi utvikling kan foregå uten at vi gjør noe for det og som oftest gir det oss bare mer av det samme (ibid). Perry (2010:6) referer til Von Stamm som beskriver innovasjon som en kreativ idé som blir utviklet, implementert og tatt i bruk før den kan betraktes som en innovasjon. Selv om det er en generell aksept for hva som er komponentene i en innovasjon er det ingen felles enighet hva som kan få merkelappen innovasjon, spesielt gjelder dette innenfor offentlig sektor (Perry 2010).

3.2 Joseph A. Schumpeters innovasjonstilnærming

I den akademiske verden ble innovasjonsbegrepet innført eller lansert av Joseph A. Schumpeter (1883–1950) på 1930-tallet. Innenfor den akademiske litteraturen er det generelt en enighet om å bruke de definitoriske rammene som Schumpeter etablerte (Ringholm 2013:106). Schumpeters definisjon danner derfor her grunnlaget for diskusjonen av de ulike innovasjonskategoriene. I tillegg vil andre akademikers tilnærminger til innovasjonsbegrepet

bli belyst og som bidrar til å fange innovasjoner i offentlig sektor på en mer hensiktsmessig måte.

Schumpeter delte sin definisjon inn i fem kategorier:

- Introduksjon av et nytt produkt eller en ny tjeneste
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode
- Åpning eller inntrenging i et nytt marked (produktet kan være gammelt)
- Utnytting av en ny type råvare eller halvfabrikat
- Ny organisering i eller av en næring

(Schumpeter 1934/1983:66).

Et sentralt poeng i Schumpeters tilnærming er at innovasjonsbegrepet frikobles fra kun å gjelde produkter. Han omdefinerte innovasjoner til også å gjelde for en rekke andre områder som nevnt ovenfor. Innovasjon kan derfor være nye kombinasjoner av kjente ting og som kan settes sammen på nye måter (ibid). Selv om Schumpeter utelukker imitasjon som innovasjon utvides allikevel hans forståelse og tilnærming til innovasjon i forhold til tidligere.

Schumpeters tilnærming viser at innovasjon må forstås i bredere forstand enn radikale innovasjoner. Statistisk sentralbyrås (SSB) undersøkelse av innovasjon i norsk næringsliv, som er en del av den europeiske innovasjonsundersøkelsen Community innovation survey, (CIS) er inspirert av Schumpeter. CIS og SSB benytter kategoriene, produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon og markedsinnovasjon (Moe mfl. 2012). Selv om Schumpeter ser på innovasjon på en ny måte og til å omfatte flere forhold er allikevel hans teorier og disse kategoriene ikke alene egnet til å belyse innovasjon i offentlig sektor.

Enkelte mener at denne klassifisering ikke fanger opp innovasjonsaktiviteten i blant annet tjenesteproduksjonen på en tilstrekkelig måte (Moe m.fl. 2012:160). Produkt-, tjeneste- og serviceinnovasjon er for eksempel nært knyttet til hverandre. I en barnehage innebærer det at foruten å passe på barna skal barnehagen gi de en viss opplæring i henhold til rammeplanen for barnehager. Dette viser også at flere av innovasjonskategoriene ikke bør ses helt atskilt da de også griper også inn i hverandre (Sørensen og Torfing 2013:30). Perry (2010:16) viser blant annet til politiske- og institusjonelle innovasjoner, som er relevante for offentlig sektor, ikke fanges opp av Schumpeters tradisjonelle definisjon.

Det er derfor siden Schumpeter lanserte sine kategorier utviklet flere innovasjonstypologier. (Halvorsen m.fl.2005; Perry 2010). Sørensen og Torfing (2011:30) benytter blant annet

strategisk policy-innovasjon, mens Godø (2009) og Perry (2005) redegjør for policy innovasjon. Disse begrepene omfatter innovasjon der en organisasjon legger nye mål og strategier for sitt arbeid. En annen kategori er governance innovasjon som fanger opp nye samarbeidsmønstre og arenaer mellom offentlige og andre aktører (Hartley 2005). En rekke andre innovasjonstyper kunne også blitt nevnt, men mange av disse overlapper hverandre (Perry 2010).

I studien av LUK-prosjektet er det lagt til grunn teori som kan fange opp innovasjoner både i offentlig- og privatsektor. De valgte innovasjonskategorier er:

- Produkt- og serviceinnovasjon
- Prosessinnovasjon
- Organisasjonell og administrativ innovasjon
- Markedsinnovasjon
- Governance innovasjon
- Policy innovasjon

3.2.1 Produkt- og serviceinnovasjon

Schumpeter (1934/1983:66) definerte produktinnovasjon som introduksjon av en vare eller en tjeneste som enten er ny eller vesentlig forbedret med hensyn til dens egenskaper, tekniske spesifikasjoner, innebygd programvare eller andre immaterielle komponenter eller brukervennlighet (Moe mfl. 2012:159). Slike innovasjonsprodukter kan for eksempel være mobiltelefonen. I kommunalsektor kan slike innovasjoner være parkanlegg, sykkelstier, badeplasser etc (Kobro 2011).

Produktinnovasjoner knyttes i dag også nært sammen med serviceinnovasjon (Perry 2010; Sørensen og Torfing 2011:30). Med det så menes at produktet har en tilleggsfunksjon ved at det har en verdi gjennom bruk. Utviklingen av for eksempel nye typer friluftsanlegg får en slik servicefunksjon først når den blir benyttet. Et annet eksempel er fra Harvard Business skole professoren Theodore Levitt som gjennom sitt eksempel viser at kunder ofte ønsker effekten av et produkt heller en selve produktet. Hans eksempel er at kundene ikke ønsker boredrillen, men det hullet som drillen lager (Chesbrough 2011:86). Edqvist (2005:182) framhever også verdien som oppstår gjennom bruk av produktet. Han definerer produktinnovasjon som nye, eller forbedrede materielle produkter så vel som nye immaterielle. Mange av disse immaterielle innovasjonene finner vi i tjenestenæringen og i offentlig sektor. Slike innovasjoner konsumeres på samme tid som de produseres, og de kan

ikke lagres. Enkelte mener også at en produktinnovasjon kan være en ny eller forbedret service som for eksempel hjemmeundervisning for studenter (Koch og Hauknes, i Perry 2010:24).

Disse innovasjonene representerer derfor en lang rekke heterogene aktiviteter som ikke nødvendigvis er rettet mot selve vareproduksjon. Vargo og Lusch (2007) betegner utviklingen som «service dominant logikk». Det sentrale her er at varen får verdi gjennom bruk eller gjennom de tjenester den gir for brukerne. En ser at servicefunksjonen er framtredd ved produktene. Et annet eksempel er dataprodusenten IBM som har møtt sterkt konkurranse fra lavkostnadsland i Asia. Det naturlige spørsmålet for IBM var hvordan de skulle møte konkurransen fra andre produsenter med lavere pris. IBM fant løsningen gjennom blant annet å tilby kundene bedre tjenester og en annen type løsninger og service som selv ikke kundene forventet (Chesbrough 2011:90).

Overført til offentlig sektor og stedsutviklingsprosjekter kan en slik tilnærming forstås som tjenester som gis innbyggerne. Et eksempel er der kommunen har utviklet nye uteområder og parker for ulike aktiviteter og opplevelser. Innbyggerne har som oftest ingen glede av selve parkene. Det er som regel de muligheter og opplevelser og minner innbyggerne får og sitter igjen med etter bruk av disse tilrettelagte kommunale anleggene som er viktig eller som har en verdi. Produkt- og tjenesteinnovasjon er derfor ofte tett vevd sammen med serviceinnovasjon. Dette ses også ved at servicesektoren står for om lag 70 % av både verdiskapingen og sysselsettingen i OECD-landene, Norge inkludert (Furseth 2008).

Det hevdes videre at også produkt- og prosessinnovasjoner kan være vanskelig å skille fordi produktet og prosessen i forbindelse med tjenesteleveransen er nært forbundet. Eksempelvis kan en betydelig forbedring av servicekvalitet, eller andre endringer i samhandlingen mellom for eksempel kommune og innbygger forstås som både produkt- og prosessinnovasjon (Moe mfl. 2012:161). Innføring av søknadsbehandling på nett kan være et slikt eksempel.

3.2.2 Prosessinnovasjon

Schumpeters (1934/1983:66) kategori innføring av en ny produksjonsmåte kan forstås som prosessinnovasjon. Prosessinnovasjon omfatter ny eller vesentlige forbedrede produksjonsteknologier eller metoder og / eller vesentlige forbedrede metoder for levering av varer og tjenester (Moe m.fl. 2012:159). Innovasjon skal være ny for bedriften, uten nødvendigvis å være den første til å introdusere denne prosessen (ibid). Innføringen av samlebåndsteknologi for eksempel i bilindustrien er et eksempel på en slik innovasjon.

Innenfor offentlig sektor kan prosessinnovasjoner for eksempel være søknadsbehandling på nett slik vi ovenfor viste i eksempelet ovenfor. Ulike type webportaler kan gjøre det lettere for både saksbehandlere og søkere (Sørensen og Torfing 2011). Prosessinnovasjon handler derfor også om hvordan service og tjenester legges til rette for brukerne eller kundene.

Prosessinnovasjoner gjelder ikke kun å forbedre prosesser internt i bedriften. I dag er det stadig vanligere at kundene eller brukerne av tjenester også deltar aktivt sammen med offentlig og privatsektor i innovasjonsprosesser om utvikling av nye tjenester eller produkter gjennom det som betegnes som co-production (Bason 2010). Perry (2010:26) viser til Walker som framhever at også prosessinnovasjon kan omfatte en organisasjons eksterne relasjoner. I stedsutviklingsprosjekter kan for eksempel prosessinnovasjon innebære hvordan kommunen lar innbyggere og ulike aktører medvirke i styringsprosesser (Ringholm, Teigen, og Aarsæther 2013:191).

3.2.3 Organisasjonell og administrativ innovasjon

Schumpeter (1934/1983:66) definerer organisasjonsinnovasjon som ny organisering i eller av en næring. Organisasjonsinnovasjon innebærer innføring av en ny eller vesentlig endret struktur, strategi eller en administrativ prosess i for eksempel en kommune organisasjon (Perry 2010).

Hartley (2005) beskriver innføringen av styringsparadigmet new public management (NPM) i offentlig sektor som en organisasjonsinnovasjon. NPM markerte slutten på det tradisjonelle hierarkiske styringsparadigmet i offentlig sektor som var rådende i etterkrigstida og fram til slutten av 1980-tallet. Det nye styringsparadigmet, som i stor grad bygget sin kunnskapsbase på økonomi og ledelse, hentet ideer fra næringslivet (Bugge og Skålholt 2013:57). NPM som selv kan hevdes å være en innovasjon medførte slik til flere andre organisasjonsinnovasjoner. Den nye modellen medførte blant annet innføring av nye styringsprinsipper og organisasjonsløsninger med for eksempel utsetting av oppgaver til fristilte enheter utenfor forvaltningen. Et annet eksempel er ulike mål- og resultatstyringsmodeller som blant annet innføring av LEAN i en kommunal organisasjon.

En kommunes politiske vedtak om deltakelse i stedsutviklingsprosjekter kan også legge grunnlaget for ulike organisatoriske innovasjoner. Stedsutviklingsprosesser vil som oftest involvere en rekke ulike aktører internt i en kommune, men også eksterne aktører innenfor andre deler av offentlig sektor som for eksempel Statens vegvesen, utdanningsinstitusjoner etc. Aktører innen for privat sektor som frivillige foreninger og næringslivet er også i mange

tilfeller en naturlig samarbeidspart. For å lykkes i å samordne og koordinere disse aktørene vil ofte vante samhandlingsmønstre måtte endres. Behovet for samarbeid på tvers av offentlige sektorer og involvering av ulike aktører vil kunne føre til organisatoriske endringer og innovasjoner gjennom behov for blant annet nye ledelsesverktøy, prosjekt- og evalueringssystemer, samt ulike kompetansehevende tiltak blant de ansatte innad i organisasjonen. Et eksempel på et slikt kompetansehevende tiltak er i Kongsvinger kommune. Der har ansatte som arbeider med stedsutvikling fått anledning til å delta på et innovasjonsstudium på Høgskolen i Lillehammer.

3.2.4 Markedsinnovasjon

Nært knyttet til produkt, serviceinnovasjon- og tjenesteinnovasjon er kategorien «inntrenging i et nytt marked» eller kategorien markedsinnovasjon Schumpeters (1934/1983:66).

Stedsutviklingsprosjekter har ofte til hensikt å gjøre kommunale produkter, tjenester og service attraktive for nye målgrupper som kan gi økt tilflytting (Kobro 2011). I Kongsvinger er det et ønske om å lage en universelt utformet sti rundt festningen. En sti i historiske omgivelser koblet sammen med byens hotell er tenkt å bli en del av markedsføringspakken av stedet. Den universelle utforming skal videre gjøre det mulig å nå nye målgrupper, både i og utenfor kommunen (Prosjektplan 2010).

Et stedsutviklingsprosjekt i et slikt perspektiv hvor målet er å nå nye målgrupper kan innebære og fornye, redefinere, omdanne, omskape eller gjenskape stedet i et nytt bilde gjennom materielle, symbolske, kulturelle eller sosiale transformasjoner (Nyseth 2013:260). Øvrebyen kan med en slik tilrettelagt sti i historiske omgivelser, bli mer attraktiv for blant annet turister og næringsliv (Sørensen og Torfing 2011).

Bason (2010:42) bruker også begrepet «positional innovation», men Hartley (2005) benytter position innovation. Her er produktet eller servicen som markedsføres i en ny kontekst og for nye målgrupper. Et eksempel er fra Horsens i Danmark som var kjent for byens fengsel og som et forholdsvis lite attraktivt sted å reise til. Med nedleggelse av fengselet ga det byens politikere anledning til å markedsføre byen på nytt. Byens politikere startet en fornyelsesprosess og i løpet av noen år på 1990-tallet ble byen et senter for populær kunst og kultur gjennom en rekke store kulturbegivenheter. Resultatet var at byen ble et attraktivt bosted for nye målgrupper (Bason 2010).

3.2.5 Policy innovasjon

Policy innovasjon dreier seg om endringer og utvikling med hensyn til virkemidler ”policyinstrumenter” og innretninger for å oppnå nye politiske målsetninger (Godø 2009:11). Nye politiske målsettinger og strategier for hvordan målene skal nås kan for eksempel oppstå etter et kommunevalg. Nye politikere fra andre politiske partier kan se verden på en annen måte og dermed ha en annen forståelse av kommunens utfordringer og behov. Et eksempel er hvordan en kommune satser på stedsutvikling for å gjøre stedet mer attraktivt for turister, eller som et ledd i å heve en kommunes utviklingskompetanse. Andre kategorier som favner samme type innovasjoner er Hartley (2005) strategic innovasjon, men også konseptuell innovasjon som er nært knyttet til denne hovedkategorien (Perry 2010).

3.2.6 Governance innovasjon

Den siste kategorien som er valgt er Hartleys (2005:28) governance innovasjon. Med det menes ny former for hvordan innbyggerne blir involvert og engasjert sammen med demokratiske institusjoner i styringen av samfunnet gjennom ulike nettverk, arenaer og fora. I stedsutviklingsprosjekter og samfunnsutvikling er slike medvirkningsprosesser sentralt i utviklingen av prosjektene (Higdem 2011). Røiseland og Vabo (2012:21) oversetter begrepet governance til samstyring som den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private ressurser koordineres og gis felles retning og mening. En bør imidlertid være oppmerksom på at slike prosesser og innovasjoner kan være vanskelig å skille fra organisasjonsinnovasjoner (Moe m.fl. 2012:160).

3.3 Radikale eller inkrementelle innovasjoner

Det kan være hensiktsmessig å dele innovasjoner i radikale eller inkrementelle innovasjoner. Radikale innovasjoner innebærer å skape unike nye produkter, service, tjenester, prosesser og innretninger som ikke tidligere eksisterer. Et eksempel på en radikal innovasjon er dampjernbanen. Et slikt transportmiddel var noe helt annet enn hestediligencen. Schumpeter uttrykte selv at mange transportoppgaver kunne løses med å sette flere hestevogner i trafikk, men det skapte i seg selv ingen jernbane. Dampjernbanen var noe radikalt nytt som var et resultat av en bevisst innsats og som hadde store økonomiske konsekvenser (Selstad 2007:48).

Inkrementelle innovasjoner skjer gradvis og ofte kontinuerlig. Slike innovasjoner er ofte nært knyttet til produksjonen. Et eksempel er de ulike nye tjenestene og funksjonene som legges til for eksempel mobiltelefonen. Disse innovasjonene har ikke alltid hver for seg stor betydning, men til sammen kan de bety mye for forbedringer av produkter, tjenester, service og prosesser (ibid). I offentlig sammenheng kan inkrementelle innovasjoner være gradvis forbedring av de

kommunale tjenester, der for eksempel søknadsbehandling foregår gjennom webbaserte løsninger som kan bidra til en raskere og mer effektiv behandling (Sørensen og Torfing 2011).

3.4 Innovasjoners verdi

Innovasjonsbegrepet framstår i dag for mange som et positivt ladet begrep da innovasjon i offentlig sammenheng i stor grad ses på som en måte å løse utfordrende og sammensatte samfunnsutfordringer eller såkalte «wicked problems» (Bason 2010). Verdien av offentlige innovasjoner bør defineres på andre måter enn i økonomiske termer. Bason (2010:45) deler innovasjonenes verdi inn i fire kategorier hvor det første er produktivitet og hvordan det offentlige for eksempel skal produsere tjenester på en mer effektiv måte til samme kostnad. Den andre termen er serviceytelser og hvor fornøyde brukerne er med de offentlige tjenestene som tilbys. Den tredje termen er resultater som for eksempel hvor mange mennesker som får tilbud om jobbtrening av det offentlige. Til sist trekkes begrepet demokrati fram der innovasjonenes verdi vurderes i lys av blant annet brukernes deltakelse i for eksempel stedsutviklingsprosjekter, samt prosessenens åpenhet for de som står utenfor prosjektet.

Det er imidlertid ikke slik at innovasjon utelukkende er positivt. Innovasjoner som fører til innsparinger av penger er bra for noen, mens for andre vil det kunne resultere i et dårligere tjenestetilbud. En innovasjon som bidrar til å erstatte menneskelig arbeidskraft i en bedrift kan være positiv for eierne av bedriften dersom lønnskostnadene kuttes. På den annen side vil en slik innovasjon være negativt for bedriftens ansatte som mister sitt lønnede arbeid. Et annet eksempel er fra offentlig sektor hvor kommuneplaner resulterer i innovasjoner innenfor byutvikling og reiseliv og som medfører økt turisme. For kommunen og næringslivet kan slike innovasjoner ha en positiv verdi, mens det for de som er bosatt i nærheten av slike innovasjoner vil det kunne være en ulempe fordi stillheten og de trygge oppvekstforholdene for barn svekkes. Innovasjoners verdi eller synet på en innovasjons suksess vil kunne variere mellom politikere, administrasjon og borgere og eventuelt andre aktører som blir berørt av innovasjonen. Hvorvidt en innovasjon er positiv eller negativ avhenger av hvilke øyne som ser (Sørensen og Torfing 2011:30). Innovasjoners vellykkethet bør derfor vurderes ut fra en samlet evaluering av de involverte parter oppfattelse av resultatet (ibid).

En utfordring i å måle verdiskapingen av innovasjoner er tidsdimensjonen. I næringslivet kan en få en oversikt over et produkts utviklingskostnader og hvor stor fortjenesten er i løpet av et år. I det offentlige vil effekten av tiltakene være vanskeligere å måle. Resultater av stedsutviklingsprosjekter vil ofte først kunne ses etter flere år (Bason 2010).

I forskningssammenheng er verdien av innovasjon i offentlig sektor forholdsvis lite belyst om en sammenligner med privat sektor. Utvikling av indikatorer for å måle verdier i offentlig sektor har pågått i ti år og er et omdiskutert tema (Ringholm 2013:108).

En annen måte å forstå en innovasjons verdi er gjennom begrepet «service dominant logikk» Med det så menes at produktet først får verdi for den som tar i bruk produktet. Et eksempel er boredrillen som først får en verdi i det øyeblikket den lager hullet for brukeren av den (Vargo og Lusch 2004).

3.5 Forskjeller på innovasjon i privat og offentlig virksomheter

Inntjening, stabilitet og avkastning på investeringer er et viktig prinsipp i privat sektor (Halvorsen m.fl. 2005). Et marked i stadig endring krever innovasjoner for å kunne skape avkastning. I offentlig sektor måles ikke innovasjon ut fra samme avkastningsprinsipp, men mer om innovasjonen er meningsfull eller ikke (Waldorff 2011:323). Innovasjoner kan for eksempel her være knyttet til ny utforming og tilrettelegging av nye friluftsområder for et steds innbyggere. Å måle innovasjonens verdi i form av helsegevinst eller økt livskvalitet av friluftsområder er langt mer utfordrende enn å måle en bedrifts inntjening som følge av lansering av et nytt produkt.

Innovasjon i offentlig sektor kjennetegnes også i større grad av kollektivt entreprenørskap der blant annet brukermedvirkning står sentralt. Selv om også privat sektor kan trekke med brukere i innovasjonsprosesser, opptrer kommunen i langt større grad som en kollektiv entreprenør, som i tillegg er forankret i det lokale demokratiet (Teigen, Ringholm, og Aarsæther 2013:29). Et annet sentralt trekk er koblingen mellom sfærer og styringsnivå. Innovasjonsarbeid i kommunene handler om å operere på tvers for slik å oppnå gevinst ved koblingen mellom ulike sfærer. Innovasjoner oppstår derfor ofte i skjæringsfeltet mellom lokaldemokratiet og sivilsamfunnet. Kommunale innovasjoner har videre en særegen diffusjonsprosess. Innovasjonene sprer seg ved at det blir fanget opp av andre kommuner med samme utfordringer. Den årlige Arendalskonferansen er et eksempel på en slik arena hvor ideer og innovasjoner spres. Over tid kan slike innovasjoner bli gjenstand for en satsing gjennom statlige program (ibid).

3.6 Innovasjon eller utvikling – hva er forskjellen?

Et spørsmål som mange stiller er hva forskjellen er mellom innovasjon og utvikling? Selv om begrepet innovasjon er belyst ovenfor og forsøkt klargjort kan det allikevel være verdt å trekke fram Sørensen og Torfing (2011:29), som mener at innovasjonsbegrepet må forstås

som «en mer eller mindre intendert og proaktiv prosess, som utvikler, implementerer og sprer nye og kreative ideer, som skaper en kvalitativ forandring i en gitt kontekst.» Innføring av varm mat i kommunens kantine er nok derfor ingen innovasjon. Mens kanskje levering og bruk av lokale råvarer i en ny kontekst som for eksempel kommunens kantine kan være en innovasjon (Aarsæther og Suopajarvi 2004).

Det sentrale her er at en innovasjon springer ut fra en bevisst handling. Årsaken til en slik bevisst handling kan skyldes flere forhold slik som en tilfeldig krise, lovendring eller skandale som krever handling. En krise kan være den lokale hjørnesteinsbedriften som legges ned. Et annet eksempel kan være befolkningsnedgang i en kommune som gjør at politikere velger å satse på stedsutvikling. Det er her en bevissthet hos politikere og administrasjon for å søke etter nye kreative løsninger på de utfordringer en slik nedleggelse og negativ befolkningsutvikling kan gi. I forhold til resultater og eventuell innovasjon kan imidlertid søkeprosessen resultere i tilfeldige oppdagelser av nye ting, men implementeringen av disse oppdagelsene eller løsningene er en bevisst handling (Fuglesang 2010). Oppdagelsen av slike tilfeldige innovasjoner betegnes som bricolage (ibid). Slike tilfeldige oppdagelser kan være nye effektive arbeidsmåter som for eksempel sykepleiere oppdager gjennom sitt daglige arbeid med pasienter.

Et annet sentralt moment er forskjellen mellom kreativ ideutvikling og innovasjon. En ny lov eller en krise vil kunne medføre at mange nye ideer lanseres av for eksempel politikere og administrasjon for oppfylle den nye lovens intensjoner eller løse den oppståtte krisen. Et mangfold av ideer i en stedsutviklingsprosess er verdifulle og de er samtidig ofte en viktig forutsetning i en innovasjonsprosess. Ideer løser imidlertid ingen kriser eller oppfyller en lovs intensjoner. En slik måloppnåelse forutsetter at ideen settes ut i livet og spres innenfor eller mellom bestemte organisasjoner i et slikt omfang at de realiserte ideene utgjør en forandring (Hartley 2005). Innovasjon kan betraktes som nye ideer som virker i praksis og har en betydelige effekter. Selve ideen stedsutvikling kan betraktes som en innovasjon som er spredt og implementert i mange av landets kommuner.

Et annet forhold som må presiseres for å skille utvikling fra innovasjon er at det må finnes det Sørensen og Torfing (2011) betegner som en annen eller tredjeordensforandring. Førsteordensforandring innebærer å gjøre mer eller mindre av det samme. Innovasjon forutsetter annenordensforandring eller tredjeordensforandring. En slik annenordensforandring innebærer at et produkt eller en prosess endrer form, innhold og sitt

repertoar. Tredjeordensforandring innebærer at innsatsen og arbeidet baseres på en ny forståelse av grunnleggende sammenhenger og målsettinger (Sørensen og Torfing 2011:29). Dette er også i tråd med Schumpeters tekning der innovasjon kan være kjente ting som settes sammen på en ny måte slik at det gir en verdi (Teigen 2007:20). Med det menes at selv om innovasjoner tidligere er innført i en organisasjon er det allikevel en innovasjon dersom samme idé implementeres i en ny organisasjon ved et senere tidspunkt. Kravet er at ideen som implementeres er ny for organisasjonen, samt at den bidrar til å endre praksis eller måten å løse oppgaven på. En implementering av allerede eksisterende ideer i en organisasjon innebærer sjelden en direkte oversettelse fra der den tas fra. Innføring av ideer i en ny organisasjon og kontekst krever som regel en viss form for lokal tilpasning og oversettelse. Ideen kan her få en noe endret mening og en ny praksis etableres (Sørensen og Torfing 2011:30). Det må foregå et «uttak» og en «pakking», samt en tilpasning eller oversettelse til der ideen skal innføres. En slik prosess betegnes også som en dekontekstualisering og innebærer at kopiering er helt utenkelig i en spredningsprosess. Et eksempel på dette er stedsutvikling som mange mener er en innovasjon. En forklaring på dette er i følge Røvik (2007) at oppskrifter som for eksempel stedsutvikling er pakkede ideer og er atskilt fra praksis. Overføring er derfor noe mer enn overføring av objekter. Ideer som sirkulerer på det diskursive plan krever translasjon og dermed transformasjon noe som innebærer at noe forsøkes kopiert og noe legges til, mens annet trekkes fra (ibid).

3.7 Hvilke faktorer kan bidra til å fremme og hemme innovasjon i et stedsutviklingsprosjekt?

Å analysere hvilke faktorer som bidrar til å fremme og hemme innovasjon i prosjektet LUK-Øvrebyen kan gjøres til et omfattende arbeid. En rekke forhold kan analyseres avhengig av hvilket teoretiske verktøy en benytter og om en ønsker å analysere makro- eller mikronivå. For å vise kompleksiteten av hva en slik analyse kan innebære og hvilke faktorer som kan påvirke et slikt arbeid, er en aktuell tilnærming å anlegge et instrumentelt perspektiv hvor en ser på de formelle strukturene og hvilken betydning disse har for prosjektets utvikling. En annen innfallsvinkel er å anlegge et institusjonelt perspektiv på innovasjonsarbeidet. En institusjonell analyse kan undersøke de formelle organisatoriske regler, verdssystemer, de politiske programmer og de meningsgivende modeller, som betinger aktøratferd innenfor et gitt empirisk felt (Christensen mfl. 2009; Aagaard 2011).

Det teoretiske utgangspunktet som er valgt i denne studien speiler noen elementer i disse perspektivene. Tilnærmingen er imidlertid først og fremst med utgangspunkt i

innovasjonsteori knyttet til nettverksstyring og samarbeidets betydning for innovasjon. Av andre aspekter som belyses er felles eierskap som etterfølges av betydningen av legitimitet. Deretter ses det på faktorer som blant annet betydningen av tillit, prosjektlederrollen, fasilitatorrollen og hva impulser utenfra betyr for innovasjonsevnen.

3.7.1 Fra entreprenører til kobling mellom sfærer og nettverksteori

Schumpeters og Barths teorier om kreative kombinasjoner og kobling mellom sfærer har klare trekk som kan knyttes til nettverksteori (Ringholm, Teigen, og Aarsæther 2013:17). Det sentrale her er at innovasjon oppstår i møtet mellom ulike aktører eller nettverk og ikke av enkeltpersoner. Innovasjon foregår her ved at forskjellige aktører med hver sin unike kompetanse deler sin kunnskap og sine erfaringer med andre medlemmer i nettverket. Schumpeters og Barths tekning om koplingen mellom sfærer viser at innovasjon ikke skjer i et vakuum, men med utgangspunkt i interaktive læringsprosesser (ibid). Kibro (2011) framhever at slike kjennetegn og også preger stedsutviklingsprosjekter.

Innovasjonstilnærmingen koblingen mellom sfærer ble videreutviklet med systemtenkningen på 80-tallet med Freeman, Lundvall og Edqvist. Systemtilnærmingen tar utgangspunkt i at innovatøren ikke arbeider i et vakuum, men er en del av en større helhet (Teigen, Ringholm, og Aarsæther 2013). Systemtenkningen har ulike tilnærminger, men det finnes allikevel en felles forståelse om at et system består av to hovedbestanddeler. Det må for det første finnes flere noder eller aktører og for det andre forutsettes det relasjoner mellom disse aktørene. Et system må videre ha en funksjon hvor det søker og nå et mål. Til slutt må et system kunne avgrenses slik at det ikke omfatter alt (Edquist 2005:187). I følge Edqvist som har en forholdsvis bred definisjon av et innovasjonssystem er de formelle aktørene universiteter, FoU-institusjoner, finansinstitusjoner, organisasjoner og offentlige etater som har ansvar for innovasjonspolitik, utdanningspolitikk og farmasøytisk reguleringer (ibid). Samhandlingen mellom aktørene i slike systemer reguleres av felles normer, verdier, rutiner, etablert praksis eller lover.

Sundbo og Gallowj (2002:65) har gjennom en studie undersøkt hvilke systemiske trekk som karakteriserer servicenæringen. Her slås det fast at det skjer innovasjoner i næringen, men at slike innovasjoner er organisert noe annerledes enn systemtilnærmingen som Edqvist (2005) beskriver. Serviceinnovasjon dreier seg om interaksjonsprosesser særlig med kunder eller innbyggere i offentlig sektor. Tjenester er mindre standardisert og kunder og innbyggere er

medprodusent. Formen på et slikt innovasjonsarbeid er mindre systematiske og formaliserte enn det Edqvist beskriver.

I forlengelse av dette er det interessant å trekke fram Chesbrough (2011) som i sin tilnærming beskriver «open innovation» hvor foretak inviterer kunder og andre aktører til tett samarbeid om utvikling av blant annet nye tjenester. Et eksempel er datagiganten IBM som samarbeider tett med kunder om utvikling av nye IKT løsninger knyttet til sine produkter (ibid). I offentlig eller kommunalsektor kan en slik måte å arbeide på innebære at kommuner involverer andre kommuner, næringsdrivende, velforeninger, brukere og brukerorganisasjoner i utformingen av for eksempel tjenestetilbudet i for eksempel med planprosesser. I stedsutviklingsprosjekter er en slik involvering av innbyggerne vanlig. I Plan og bygningslover er det også et krav om at innbyggerne i visse saker skal gis anledning til å delta i innspillprosessene (Amdal og Veggeland 2011:219).

Lundvall (1992) er en annen sentral innovasjonsteoretiker. Han viser til at innovasjoner kan ses på som interaktive prosesser som foregår i komplekse samspill mellom ulike aktører og institusjoner. Lundvall vektlegger at organisasjoner som kan eller skal arbeide med innovasjon er preget av sine omgivelser. I en slik tekning ligger blant annet at politikk og kultur påvirker nivå, retning og suksess i innovasjonsaktivitetene. I en slik tekning kan innovasjon i kommuner og stedsutviklingsprosjekter foregå på ulike nivåer. Resultatene kan være innovasjon innenfor både privat og offentlig sektor og på ulike organisatoriske nivåer (Nyseth 2013).

3.7.2 Nettverksstyring, samarbeid, fasilitatorrollen og impulser utenfra

Sørensen og Torfing (2011:131) redegjør for nyere forskning der interorganisatorisk nettverksforskning og innovasjonsteori avspeiler en stigende interesse for både nettverksstyring og innovasjon i den offentlige sektor. Her framholdes det at det er gode grunner til at nettverksstyring kan stimulere offentlig innovasjon. For det første deltar en rekke ulike aktører og utveksler erfaring og ideer. Mangfoldet av aktører sikrer at mange ideer kommer fram og samtidig utfordres aktørers vanetenkning, slik at nye forståelser kommer til syne. For det andre kan samarbeidet mellom aktørene utvikle tillit som kan hindre oportunistisk atferd og slik hindre ødeleggende konflikter i implementeringsfasen. Det tredje punktet er at styringsnettverk er en relativt stabil, men samtidig fleksibel ramme for samhandling og kreativitet som ellers kunne ha blitt kvalt av byråkratiets rigide regler. Det fjerde punktet er at styringsnettverk utgjør en ramme for å trekke inn borgere og brukere som kompetente co-

produsenter av offentlige løsninger. Til sist viser det seg at løse nettverk er et meget effektivt middel til å sikre spredning av innovative løsninger og ideer (Sørensen og Torfing 2011). Det legges imidlertid til at nettverk med de samme aktører over tid også kan hindre innovasjon da de kan utvikle en sammenfallende oppfatning av verden. Et annet begrep på dette er lock-in (Isaksen, Karlsen, og Sæther 2008). Ny ideer og kunnskap utenfra eget nettverk kan derfor være avgjørende for å få stimulanser som setter fart i utviklings- og innovasjonsarbeidet (ibid).

Samtidig kan skjeve maktforhold i et nettverk forhindre at enkelte aktører ikke får komme med innspill til innovasjonsprosessen. I tillegg kan nettverkets uformelle struktur og løse bindinger, samt uklare regler og normer gjøre implementeringen av innovative tiltak. En ser også at uformelle styringsnettverk kan gi såkalte strukturelle hull, noe som fører til at aktører som kunne hatt nytte av å snakke sammen ikke blir knyttet til hverandre. Et eksempel er et prosjekt der prosjekteier i en kommune håper at de ulike samfunnsaktørene skal samarbeide videre etter at prosjektleder slutter. En ser ofte at dette ikke skjer og såkalte strukturelle hull oppstår. Fraværet av en aktiv prosjektleder eller en som samler aktørene kan ha stor betydning for nettverkets innovasjonsevne. Obstfeld (2005) bruker betegnelsen «tertius igungens» og viser gjennom flere undersøkelser at den som skal koble aktørene sammen, har stor betydning for gode innovasjonsprosesser og spredning av innovasjoner. Sørensen og Torfing (2011:430) hevder at nettopp fraværet manglende fokus på lederrollen som tilrettelegger i utvikling og innovasjonsarbeid kan være en barriere for innovasjon. Jessen (1998) hevder videre at dersom det i prosjektlederansvaret inngår flere spesialfunksjoner kan det være for prosjektleder utfordrende å leve opp til det faglige totalansvaret. I slike tilfeller er det viktig at det pekes ut personer som kan ivareta de ulike funksjoner og oppgaver. Slik prosjektledelse blir da av mer koordinerende karakter.

Nettverksarbeid kan også være krevende for aktører. Deltakelse er tidkrevende og det er ikke alltid innspill fra for eksempel de ulike aktørene blir tatt alvorlig eller fulgt opp og slik blir deltakelsen mer som et symbol (Ringholm, Teigen, og Aarsæther 2013).

Selv om samspill og nettverk i dag ses på som grunnleggende forutsetninger for innovasjon er det verdt trekke inn at det overveldende fokuset på samhandling og interaksjon i de fleste nyere innovasjonsteorier kan ha bidratt til å undervurdere verdien av individuell tenkning og refleksjon. Organisatoriske læringsprosesser er en kombinasjon av individuelle og kollektive prosesser og innovasjonsfremmende arbeid er en kombinasjon av individuelle og kollektive

refleksjonsprosesser (Gausdal 2008). Dette understøttes også av Lindgård Galamba (2011:359) som hevder at nettopp de lokale ildsjeler spiller en rolle i utviklingen av nye ideer og prosjekter.

3.7.3 Felles eierskap

Innovasjon er sjelden planlagte og lineære prosesser. De oppstår, utvikles og gjennomføres typisk ved at ulike aktører og nettverksressurser mobiliseres. I kommunal sammenheng og i stedsutviklingsprosesser betyr dette at innovasjonsarbeidet ofte vil involvere deltakere både innenfor og utenfor den kommunale organisasjonen. På den ene siden vil det her være viktig at arbeidet er forankret hos det folkevalgte nivået som kommunestyre og andre folkevalgte organer. Forankring utelukkende på den formelle siden vil være for snevert. Vi har gjennom nettverksteori vist at mye av utviklings- og innovasjonsarbeidet skjer i samarbeid mellom ulike aktører. Her er både kommunale organer sentrale, men også lokale aktører som befinner seg utenfor den kommunale organisasjonen (Ringholm og Aarsæther 2013:312). Det kan for eksempel være frivillige organisasjoner, næringsliv, høgskoler etc. Felles eierskap til utvikling og innovasjonsprosesser er viktig fordi et bredt eierskap til innovasjoner reduserer implementeringsmotstanden og fremmer spredningen av nye innovative ideer og praksisformer. Felleseierskap er videre av stor betydning fordi partene føler seg forpliktet til å forsvare de innovative tiltak også når implementeringen ikke går så enkelt. De ulike aktørenes eierskap avhenger av hvordan de blant annet er involvert i innovasjonsprosessen, men også deres mulighet til å påvirke prosessen (Sørensen og Torfing 2011:429). Aagaard (2011:310) benytter også begrepet «horisontalitet» og viser til at det å trekke inn ulike aktørers viten og erfaring prosjektarbeidet er innovasjonsfremmende fordi det stimulerer til samarbeid og eierskap. I forlengelse av dette trekkes også begrepet «interdependens» fram som er i forlengelse av governance paradigmet. «Interdependens» antakelse er å gjøre det legitimt og fornuftig å trekke inn forskjellige aktører fra ulike deler av samfunnet for løse samfunnsutfordringer. I den grad de ulike aktørene lar seg motivere fungerer «interdependens» også som en drivkraft for prosjektbasert innovasjon (ibid). I forlengelse av dette er det interessant også å trekke inn begrepet legitimitet knyttet til aksept av valgte løsninger.

3.7.4 Legitimitet

Legitimitet innebærer at borgerne er villige til å akseptere offentlige beslutninger og handlinger, også når de går på tvers av deres egne interesser og mål (Røiseland og Vabo 2012:86). Å skape et felles eierskap og aksept for offentlige løsninger forutsetter også at de

personer som er representert i for eksempel partnerskap opptrer med fullmakter som har god dekning i egne organisasjoner (Amdam 2013:141). I en kommune kan slike fullmakter være aktuelt der forskjellige aktører inviteres med i samarbeidskonstellasjoner om for eksempel et stedsutviklingsprosjekt. Betydningen av at representantene har fullmakter er sentralt fordi slike prosjekter eller partnerskap ofte konkurrerer med andre prosjekt eller partnerskap om tid og økonomiske ressurser. Et begrep som Amdam og Veggeland (2011) framhever er betydningen av input-legitimitet og output-legitimitet. De to begrepene knyttes til demokratimodellen og den postnasjonale fragmenteringsmodellen. I sistnevnte modell som i dag kjennetegner mye av den offentlige organiseringen oppnås legitimitet i stor grad ut fra hvilke resultater som skapes. Legitimitet forutsetter at flere kriterier er oppfylt. Et for stort fokus på resultater uten for eksempel tilstrekkelig politisk forankring og manglende prosedyrerettferdighet, samt uklarhet i hvilke roller eller interesser deltakende personer ivaretar og manglende åpenhet og transparens i prosesser, kan slik være uheldig for et stedsutviklingsprosjekt suksess og i ytterste konsekvens de styrende politikere.

3.8 Teoretiske implikasjoner

Det er i presentasjonen av teorien gjort rede for noen av de dilemmaer som knytter seg til forståelsen av innovasjonsbegrepet. Det kan her allikevel være nyttig å foreta en oppsummering av noen av disse.

I tjeneste- og serviceproduksjon i offentlig sektor kan det her være utfordrende på en god måte å kartlegge innovasjoner. I motsetning til produkt- og vareinnovasjoner hvor en lettere kan avgjøre og registrere innovasjoner, er service- og tjenesteproduksjoner mer immaterielle og endringene foregår mer kontinuerlig. Innovasjonene er derfor vanskeligere å fange opp (Moe m.fl. 2012:160). Det kan være vanskelig å kategorisere en innovasjon som produkt eller prosessinnovasjon fordi produktet og prosessen i forbindelse med tjenesteleveransen er nært forbundet (ibid).

Innovasjonskategoriene kan slik ofte gripe inn i hverandre. Det kan derfor være nyttig å merke seg at flere av innovasjonskategoriene ikke bør ses helt atskilt. Innovasjon i offentlig eller kommunalsektor kan med utgangspunkt i Schumpeters definisjon deles inn i kategorier som avspeiler tjenester som organisasjons- og systemsiden av den kommunale virksomheten. Kommunale innovasjoner kan slik sett ha ulike former og berøre forskjellige elementer av organisasjon, styring og serviceproduksjon. Ofte kan det være en policy-innovasjon som ligger til grunn for disse nye innovasjonene. En slik sammenveving kan gi utfordringer

dersom en ønsker å finne ut av hvilke verdier eller interesser innovasjonene fremmer (Ringholm 2013:107).

En annen utfordring knyttet til definisjonen av innovasjon er at den skal gi verdi. I motsetning til privat sektor er det i offentlig sektor vanskeligere å måle innovasjonens verdi da den ikke så enkelt kan ses i regnskapet ved årets slutt. I offentlig sektor kan en stille spørsmålet hva er egentlig verdien ved en innovasjon og hvem sin interesse tjener den. Verdien i offentlig sektor kan ha andre verdier og som ikke umiddelbart eller kanskje aldri kan måles i kroner.

Forebyggende arbeid innenfor helse og kriminalomsorg kan være eksempler hvor dette er aktuelt, men også i stedsutviklingsarbeid. Resultatene og verdiene av innovasjonene som kan gi bedre helse og økt befolkningsvekst kan derfor først komme etter flere år (Ringholm 2013:107).

Å måle innovasjoner gjøres med utgangspunkt i teorier og definisjoner av innovasjon. Teoriene er mange og det samme er kategoriene over de ulike innovasjoner. Et annet dilemma er derfor definisjonen av hva som skal betraktes som innovasjon. En av de store utfordringene er derfor operasjonaliseringen av begrepet og den faktiske målingen av innovasjon. Teorier og definisjoner vil kunne tolkes ulikt fra person til person og slik kan det forekomme variasjoner over hva som vurderes for å være innovasjon eller hvilken type innovasjon det er snakk om. Det beror derfor på en subjektiv tolkning og tilfeldighet om en endring oppfattes som vesentlig eller uvesentlig. En slik subjektivitet tolkning kan også ses på som en metodisk utfordring i den forstand at det innenfor kvalitativ metode kan ses på som et oppdagelsesproblem der ulike forskere kan se fenomener forskjellig (Nyeng 2004).

Kap 4 Metodologi og metode

Kapitlet redegjør for metodologi og de metodene som er lagt til grunn i denne studien. Første del av kapitlet redegjøres det for hermeneutikk og fenomenologi. Deretter belyses forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode. Da den valgte metoden baseres seg på kvalitativ metode begrunnes dette valget med utgangspunkt i problemstillingen. Det redegjøres også for hvordan datainnsamlingsprosessen, intervjuene og transkriberingen av materialet er gjennomført. Av andre begrep som belyses er måleproblematikk, reliabilitet eller pålitelighet og validitet eller overførbarhet, samt hvilke implikasjoner det metodiske valget har gitt.

4.1 Hermeneutikk og fenomenologi

De kvalitative metodene bygger på de vitenskapelige perspektivene fenomenologi og hermeneutikk. Hermeneutikk handler om hvordan vi ser verden. Valg av en hermeneutisk tradisjon framfor det positivistiske representerer et viktig valg. Med det menes at vi alltid fortolker omgivelsene våre når vi tenker, opplever eller gjør noe. I studier av for eksempel stedsutviklingsprosjekter vil forskeren ha en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. Det betyr at vi ikke kan hevde at det finnes lovmessigheter slik som positivistene gjør. I følge hermeneutikken kan vi derfor gjennom forskningen i høyden avdekke regulariteter. Hovedoppgaven innenfor denne forskningstradisjonen er derfor å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter (Nyeng 2004:67). Som forsker er det viktig å være bevisst disse forholdene fordi vår forståelse av forhold eller data vi undersøker og analyserer er formet av våre egne erfaringer og opplevelser. Det betyr at forskere vil kunne tolke informanternes informasjon ulikt. I fenomenologisk filosofi snakker en om at hvert menneske dypest sett er transcendentalt subjekt eller ego. Med det menes at bevisstheten vår som er rettet mot verden er et ladet blikk slik at vi oppfatter og tolker ting ulikt (Nyeng 2004:190). Et eksempel på det er at forskjellige personer vil kunne vurdere hva som er innovasjon ulikt selv om de studerer samme fenomen.

4.1.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

Metode betyr planmessig framgangsmåte, men det finnes ikke en planmessig framgangsmåte som passer alle forskningsspørsmål (Nyeng 2004:187). Forskningsmetoden må tilpasses det som skal gjøres, og det som skal gjøres avhenger av hvilken problemstilling en har. I forskning skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative forskningsmetoder er primært opptatt av å rendyrke sammenhenger mellom årsak og virkning, samt operasjonalisere teoretiske relasjoner på en riktig måte. Sentralt i kvantitativ metode er samtidig å lage forskningsdesign som muliggjør generalisering av resultater og formulere

generelle lover ut i fra dem. I kvalitative metoder er en opptatt av å forstå et fenomen. Metoden baserer seg blant annet på Webers metode «Verstehen» som nettopp betyr å forstå (Mehmetoglu 2004). Metoden beskrives som holistisk siden den ser på det større bilde og starter søket etter en forståelse av det helhetlige. Metoden legger også vekt på å studere relasjoner innen et kulturelt system, samt at den referer til det personlige og ansikt til ansikt. Metoden søker å forstå den gitte konteksten mer enn å lage prediksjoner om den. Den krever derfor også at forskeren bruker lange perioder i denne settingen, men ikke minst like tidkrevende er analysearbeidet. Kvalitativ metode forventer også forskeren utvikler en modell som forklarer hva som foregår i konteksten som undersøkes. En slik tilnærming innebærer at forskeren selv blir et instrument i felten. Et eksempel er intervjusituasjonen hvor forskeren bør ha kunnskaper om å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt. Foruten dette har kvalitativ metode etiske sider som forskeren må ta i betraktning. En slik metode krever også at forskeren innarbeider en diskusjon om sin rolle og refleksivitet. Sist men ikke minst krever kvalitativ metode en kontinuerlig analyse av det innsamlede data (ibid).

Det er imidlertid viktig å være bevisst på at kvalitativ metode inneholder flere forskningsstrategier, samt ulike varianter innenfor disse. Å ha kunnskap om disse strategiene er sentralt da det vil gjøre det mulig for forskeren å utforme et mer systematisk og konsekvent forskningsprosjekt. Forskningsstrategien har som formål å veilede forskeren gjennom hele forskningsprosessen. Strategien har en viktig funksjon ved at den er med på underveis å foreslå problemstillingens formulering, utvalgsriterier, datainnsamlings- og analyseteknikker osv. (Mehmetoglu 2004:26). Hvilken forskningsstrategi som forskeren velger har derfor stor betydning for hvordan oppgaven løses og dens validitet og reliabilitet. I kvalitativ metode er det mer hensiktsmessig å snakke om overførbarhet og pålitelighet i stedet for validitet og reliabilitet (ibid). Forskeren må sørge for å gjøre seg kjent med disse, samt tilegne seg kunnskap om deres styrker og svakheter (ibid). Med ulike forskningsstrategier eller verktøy er det en utfordring for å velge den strategi eller de strategier som forskeren mener best vil belyse problemstillingen.

Mehmetoglu (2004:27) foreslår at de kvalitative forskningsstrategiene kan deles inn i tre hovedgrupper. Disse strategiene som ofte benyttes av kvalitative forskere er empiribasert teori, etnografi og casestudie. Empiribasert teori egner seg best dersom studiens mål er å utvikle teori og/eller undersøke noe som det er forsket lite på, og en liker å være å forholde seg til en systematisk prosess. Etnografi vil være best egnet dersom målet med studien er å få en helhetlig innsikt i konteksten hvor ett eller flere sammensatte fenomener oppstår og

forskeren har god anledning til å tilbringe tid i felten. Men også dersom forskeren ikke har en konkret problemstilling til å begynne med. Casestudie egner seg dersom forskeren vil forske på et bestemt case eller et fenomen i ett eller flere caser.

Disse tre kvalitative metodene skiller seg fra hverandre også når det gjelder datainnsamlingen. I casestudie og etnografi foregår dataanalysen hovedsakelig etter at dataene er samlet inn, men i empirisk teori legges det stor vekt på at datainnsamlingen foregår samtidig med analysen (Mehmetoglu 2004:45).

4.1.2 Valg av forskningsdesign – kvalitativ metode og casestudie

Hensikten med denne studien er for det første å undersøke om stedsutvikling resulterer i innovasjon. Det andre hovedspørsmålet har til hensikt å analysere hva som eventuelt fremmer og hemmer innovasjon. I arbeidet med å besvare problemstillingen har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode og strategien casestudie. Deretter har jeg valgt å benytte meg av dokumentstudier og halvstrukturert intervjuer.

Utviklings- og innovasjonsarbeid foregår i dag svært sjeldent av enkeltpersoner, men i ulike type nettverk bestående av ulike aktører (Sørensen og Torfing 2011). Bruk av kvalitativ metode gjør det mulig i større grad å få forstå de relasjoner og samarbeidsformer som har vært mellom de ulike aktørene i prosjektgruppa, men også mellom andre aktører i Øvrebyen og kommunen, samt andre eksterne aktører som andre kommuner, fylkeskommune, høgskole etc. Å få en forståelse av samarbeidsformer og prosesser og hva som har påvirket disse vil kunne gi meg en bedre innsikt i de forhold som er med på å prege og forme et slikt prosjekt og ikke minst de drivkrefter og barrierer som påvirker innovasjon.

En annen side som gjør denne metoden godt egnet er at det er forsket relativt lite på stedsinnovasjon. Kvalitativ metode anses for å være bedre egnet enn kvantitativ der det er utviklet lite teori (Mehmetoglu 2004:21).

For å søke svar på forskningsspørsmålene har jeg valgt å ta utgangspunkt i ett LUK-prosjekt eller case, selv om det i Hedmark ble gjennomført ti prosjekter i samme periode. En casestudie kan beskrives som en undersøkelse av et begrenset system eller case (eller flere caser) over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling. Dette systemet er et fenomen som er begrenset i henhold til tid og rom, som for eksempel et program, en begivenhet, en person, en prosess, en institusjon eller en sosial gruppe (Mehmetoglu 2004:41).

Ett prosjekt eller case er valgt fordi jeg blant annet har ønsket å gå i dybden, slik at jeg mer presist skal kunne analysere det arbeidet som er gjort i lys av innovasjonsteori. Å studere flere LUK-prosjekter ville ha vært interessant for å få bedre støtte for om stedsinnovasjon er et egnet begrep å benytte og hvilke barrierer og drivkrefter som spiller inn ved innovasjon i slike prosjekter. En avgrensning med bruk av kun ett case er naturligvis også gjort ut fra rammen for denne studien da studier av case er arbeidskrevende. Dersom jeg skulle ha sett på flere stedsutviklingsprosjekt innenfor rammen av denne oppgaven kunne en annen metode som for eksempel kvantitativ metode vært mer egnet. I så fall ville bruk av spørreskjema vært en aktuell strategi.

Min kjennskap til LUK-satsingen eller stedsutvikling i Hedmark var før jeg startet på denne oppgaven begrenset. Jeg ble først kjent med satsingen gjennom et møte jeg deltok på i Hedmark fylkeskommune. Møtet og presentasjonen av LUK ble gjennomført samme semester som jeg tok fagemnet Innovasjon i tjenesteyting gjennom studiet Master i public administration på Høgskolen i Lillehammer. Jeg fattet derfor interesse for å se nærmere på stedsutvikling og innovasjon.

Valget av case ble derfor gjort ut fra samtaler jeg hadde med Tove Krattebøl som er ansvarlig for LUK-satsingen i Hedmark fylkeskommune. Flere av de andre LUK-prosjektene i Hedmark kunne ha vært interessante å se nærmere på, men valget falt på Øvrebyen i Kongsvinger. Bakgrunnen for valget knyttet seg ikke først og fremst til mine forventninger om funn av innovasjon eller ikke, men i større grad at Øvrebyen er en unik historisk bydel i Kongsvinger og Hedmark med særpreg som jeg ønsket å få større kunnskap om. Det interessante her var blant annet hvilke muligheter en slik bydel har med hensyn til blant annet næringsutvikling og turisme, samtidig som bydelen i dag hovedsakelig benyttes til boligformål og er underlagt strenge verneregler. Caset ble også valgt fordi jeg ønsket å ta utgangspunkt i en av de større kommunene i Hedmark.

4.2 Datainnsamlingsprosessen

4.2.1. Dokumentdata

I arbeidet med å søke kunnskap om prosjektet startet jeg først med å gå gjennom en rekke dokumenter fra Kommunal- og regionaldepartementet. Disse dokumentene var blant annet ulike stortingsmeldinger, informasjonsbrev og tilsagnsbrev. Jeg studerte også en rekke fylkeskommunale dokumenter som blant annet tilsagnsbrev til kommunene. Ansvarlig for LUK-prosjektet i Kongsvinger sendte meg en mengde skriftlige dokumenter om LUK-

Øvrebyen som var tilgjengelige i Kongsvinger kommunes arkiv. Disse dokumentene ble gjennomgått og systematisert med det formål å få oversikt over gjennomførte tiltak og prosesser. Det samme ble referatet fra evalueringsmøtet gjort i etterkant av LUK-prosjektet. Innspillene fra deltakerne ble systematisert noe som ga meg god oversikt over deltakernes tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingen ble vurdert opp mot de opplysningene jeg fikk av informantene som ble intervjuet.

4.2.2 Valg av informanter

Valget av informanter ble gjort med utgangspunkt i samtaler jeg hadde med flere personer i Kongsvinger, samt etter gjennomgang av dokumenter fra LUK-prosjektet.

Flere av de personene jeg i utgangspunktet hadde valgt falt etter disse samtalene og dokumentstudiene bort. Utvelgelsen av informanter har derfor vært en prosess der mitt valg har endret seg etter hvert som jeg har fått bedre kjennskap til prosjektet og dets innhold. Jeg har derfor valgt informanter som synes mest relevante for min problemstilling. Jeg hadde planlagt flere intervjuer, men de fire informantene ga meg imidlertid en mengde relevant informasjon. Jeg valgte derfor ikke å gjøre flere intervjuer. Utvalget av antall informanter ble også gjort på grunn av oppgavens omfang, men også med hensyn til den tiden jeg hadde til rådighet.

Personene som ga meg tips på hvilke informanter som jeg burde intervjuer var personer som på ulike måter hadde vært involvert i LUK-prosjektet. Disse representerte ulike interesser som blant annet Kongsvinger kommune, frivillig sektor, kulturinstitusjoner hjemmehørende i Øvrebyen. De ulike aktørene anbefalte i hovedsak de samme aktørene.

En må imidlertid være oppmerksom på at valget av informanter er sentralt fordi det vil ha implikasjoner for analysen av dataene. Samtidig vil valget av informanter gi føringer for hvilke konklusjoner en kan trekke og hvilken tillit som undersøkelsen får. Utvelgelse av informanter er betinget av hvordan forskeren ser verden. En annen forsker kunne derfor ha kommet fram til andre informanter (Mehmetoglu 2004).

4.2.3 Profil av informanter

Informant 1: Person i 60-årene, år med fagutdanning, deltatt i flere av prosjektene knyttet til brannsikringsarbeidet.

Informant 2: Person i 40-årene, høyere utdanning, sentral person i LUK-prosjektet

Informant 3: Person i 50-årene, høyere utdanning, ansatt i Kongsvinger kommune sentralt i LUK-prosjektet

Informant 4: Person i 50 årene, høyere utdanning, sentral i flere av delprosjektene i LUK-arbeidet

Informantene omtales som informant 1 – 4 i presentasjonen av dataene i kapittel 5 og i analysekapitlene 6 og 7

4.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjumetoden kan beskrives som nyttig for å få innsikt i mennesker persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner, og virkelighetskonstruksjoner (Nyeng (2004:67)

Intervjuet var personlige og halvstrukturerte hvor jeg hadde fokus på å få en flytende samtale slik at informantene fortalte mest mulig uten å bli avbrutt av nye spørsmål. Før intervjuene hadde jeg lagt opp til en guide som skulle følges. Jeg forstod raskt at det ikke ville være hensiktsmessig å følge denne slavisk. Jeg la derfor mer vekt på å få en flytende samtale, noe som jeg tror ga meg mer og innholdsrik informasjon om temaet. Jeg fikk gjennom en slik samtale allikevel stilt de spørsmålene jeg ønsket. Denne formen med halvstrukturert intervju ga meg også god mulighet til å spørre om mer informasjon om tema jeg anså som nyttig for problemstillingen.

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til de enkelte informantene. Jeg tror at det å møte informantene i sin egen naturlige setting der informantene følte seg trygge har vært verdifullt for å få fram sider som kanskje ellers ikke hadde blitt belyst like godt (Nyeng 2004). Informantene fikk før intervjuene informasjon på telefon, samt at de fikk oversendt informasjon om prosjektet på e-post. Informantene samtykket til at båndopptaker kunne benyttes. Det ble opplyst om at informasjonen ville bli behandlet konfidensielt og at samtalene ville bli slettet etter bruk.

4.2.5 Transkribering og bearbeiding av data

Ut fra mine funn ble teori som omhandler temaet brukt i fortolkningsfasen. Disse teoriene danner derfor et rammeverk for fortolkningen og analysen av dataene. Transkriberingen av intervjuene, sammen med referatet fra evalueringsmøtet av LUK-prosjektet, gjorde at jeg fikk en god oversikt og innblikk i datamaterialet. Denne oversikten dannet et godt utgangspunkt for å forstå de ulike tiltak og prosesser som var gjennomført. Oversikten ga meg også verdifull informasjon om intensjonen bak tiltakene og prosessene, og hvilken nytte eller verdi de disse hadde eller ville få. Jeg ønsket også å forstå hva som gjorde at en lyktes og ikke

lyktes med arbeidet. I tolkningen av disse dataene har jeg forsøkt å se etter mønstre og se fenomenet i en kontekst. Det har vært viktig å vurdere informantenes utsagn i en helhet slik at disse ikke er tatt ut av sammenhengen eller den betydning de inngår i.

Informasjonen fra intervjuene ble vurdert og delt inn i hovedkategorier i forhold til hva som fremmer og hemmer innovasjon i LUK-prosjektet. De kategoriene som framhevet seg er: Nettverk og samarbeid, prosjektleders roller, felles eierskap, legitimitet og impulser utenfra.

4.3 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet viser til resultatenes pålitelighet, mens validitet dreier seg om metoden undersøker det dens intensjoner er å undersøke (Mehmetoglu 2004). I kvalitativ forskning benyttes imidlertid begrepet pålitelighet ofte i stedet for reliabilitet og overførbarhet i stedet for validitet. Bakgrunnen for dette er at konklusjoner i kvalitativ metode ikke alltid kan som i kvantitativ metode gjentas selv om andre forskere benytter samme metode. I kvalitativ metode vil forskeren kunne tolke informasjon ulikt fordi mennesker har forskjellig bakgrunn. Valideten av data er avhengig av at spørsmålene jeg stilte er relevante for temaet og problemstillingen. I arbeidet for å styrke påliteligheten gjorde jeg et grundig forarbeid med intervjuguiden, samtidig som jeg reflekterte underveis i det første intervjuet om spørsmålene var tilpasset formålet med studien. Bruk av båndopptaker ga meg mulighet til å transkribere intervjuene ordrett.

4.4 Datatriangulering og måleproblematikk

Datatriangulering innebærer å se et enkelt forhold eller fenomen ut fra tre forskjellige og uavhengige steder. I forskning betyr det å vurdere for eksempel en problemstilling ut fra flere sider. Triangulering har til hensikt å møte kravet til troverdighet eller validitet som stilles i kvantitativ forskning. Det finnes flere trianguleringstyper (Mehmetoglu 2004). I denne oppgaven er datatriangulering gjennom bruk av primær- og sekundær kilder benyttet. En slik triangulering innebærer at jeg har forsøkt å underbygge de innsamlede primærdataene med sekundærdata som teori og andre forskningsrapporter. Et sentralt spørsmål er om jeg har besvart forskningsspørsmålene jeg har bygget studien på gjennom mitt valgte verktøy for datainnsamlingen. Dette spørsmålet kalles også måleproblematikk (Mehmetoglu 2004). I min studie har intervjuer vært sentralt. Antall informanter gir et begrenset empirisk utvalg. Selv om de fire informantene påpeker stort sett de samme forholdene i prosjektet, kunne analysen vært styrket ytterligere ved å ha intervjuet flere personer. Det er også hensiktsmessig å redegjøre for at problemstillingens punkt 3, som ser på hvilke forhold som fremmer og hemmer innovasjon, ble lagt til etter at intervjuene var gjennomført. En svakhet knyttet til

gjennomføringen av denne delen av problemstillingen er at intervjuguiden ikke la opp til noen konkrete spørsmål eller tema. Dersom disse spørsmålene hadde vært mer gjennomarbeidet og stilt til samtlige informanter, kunne flere forhold ha blitt drøftet. Selv om også denne problemstillingen i analysen er analysert med teori, kunne spørsmålet om hva som fremmer og hemmer innovasjon vært sterkere teoretisk forankret. En tilnærming kunne for eksempel ha vært et kulturelt-, instrumentelt og / eller et instrumentelt perspektiv. En større bevissthet hos meg rundt disse forholdene i forberedelsene til intervjuene kunne ha gjort analysen dypere og mer pålitelig.

Kap. 5 Presentasjon av data

I oppgavens femte kapittel presenteres det innsamlede empiriske datamaterialet. I første del av kapitlet redegjøres det for noen utvalgte tiltak og prosesser fra prosjektet LUK-Øvrebyen.

Disse tiltak og prosesser er beskrevet med utgangspunkt i følgende:

1. Hvor ideen er hentet fra og om ideen er ny for Kongsvinger og Øvrebyen?
2. Hva er det nye som er innført og hvilke aktører har deltatt i arbeidet?
3. Hvilken verdi tiltaket eller prosessen har eller kan tenkes å få?

I kapitlets andre og siste del framheves ulike forhold som har fremmet og hemmet gjennomføringen av de ulike tiltak og prosesser. De empiriske funnene som presenteres blir analysert ved bruk av innovasjonsteori i kapittel 6 og 7.

5.1.1 Veilederen for Øvrebyen

Et av de mest vellykkede tiltakene som trekkes fram av samtlige informanter er Veilederen for Øvrebyen som var ferdig utarbeidet i februar 2015. Formålet med veilederen var å lage et oppslagsverk som kunne fungere som et hjelpemiddel for å sikre at helheten og utviklingen av Øvrebyen ble ivaretatt på en best mulig måte, og at praktiseringen av reguleringsbestemmelsene ble bedre ivaretatt. Målet for veilederen var videre å formidle historien og gi kunnskap om verdiene som skal bevares.

I arbeidet med veilederen ble det satt ned en gruppe bestående av representanter fra Øvrebyen vel, Kongsvinger museum, fylkesantikvaren, ekstern konsulent, samt ulike etater i kommunen.

Ifølge samtlige informanter var en slik veileder ny for kommunen. Det medførte at arbeidsgruppa hentet inspirasjon fra andre byer og steder som hadde gjort tilsvarende.

Informantene forteller videre at Øvrebyen med sitt særpreg på flere områder skilte seg ut fra de steder hvor en hentet inspirasjon fra. Informant 4 trekker her fram at konteksten er en helt annen.

Øvrebyen er et helt annet miljø, nærheten til festningen og historien, og det de har gjort tidligere andre steder har nok ikke så mye av det som går på hager og grøntarealer. I Øvrebyen er det mye av dette.

Den lokale tilpasningen betinger ifølge informant 3 at «vi var bevisst hvilket språk som ble brukt i veilederen.» Et viktig poeng som informant 4 forteller om var at innholdet skulle være

lett tilgjengelig og forståelig. «En forsøkte derfor bevisst å unngå en rekke vanskelige faguttrykk og samtidig som en forsøkte unngå at veilederen kunne oppfattes som et dokument tredd ovenfra og ned.»

I arbeidet med den lokale tilpasningen forteller informant 2,3 og 4 at en egen fargekonsulent utarbeidet en fargepalett tilpasset Øvrebyen. De lokale tilpasningene måtte videre ifølge informantene ta hensyn til at Øvrebyen tidligere ikke var et boligstrøk for velstående, men underlagt festningens arbeidere. Veilederen har slik blitt tilpasset den lokale byggeskikken, slik at oppussing og vedlikehold av hus ikke skulle resultere i prangende og dekorative elementer som en finner for eksempel innenfor sveitserstilen.

Informant 2 forteller også at en har vært i kontakt med varmpumpeleverandører. Hensikten har vært å skape en forståelse for at pumper ikke bør settes ut mot gata. I forlengelse av dette nevnes det at det på sikt vil være interessant å se om noen leverandører her eller på andre områder tilbyr nye tjenester som følge av veilederen.

Hvilke resultater eller verdi veilederen, som deles ut til innbyggere eiendomsmeglere osv. i løpet av februar 2015, vil gi er foreløpig usikkert. Informant 4 mener imidlertid at:

Veilederen som deles ut til alle innbyggerne i Øvrebyen vil kunne bli et hjelpemiddel som sier hva det innebærer å eie et hus og hage i et sånt område, slik vil den kunne bli et nyttig verktøy. På den måten kan den også bidra til å gjøre at folk skjønner verdien av området de bor i og eiendommen de har. Dette har også med identitet og stolthet å gjøre, og den er kanskje ikke så sterk i dette området her.

Informant 3 mener at det vil bli lettere for de kommunale myndighetene, men også naboer å følge opp huseiere som gjør endringer på sine hus og hager, da det finnes politiske vedtatte retningslinjer. Samme informant hevder at en veileder vil lette arbeidet for kommunen da den gir føringer for hva en skal ta hensyn til ved graving i gatene. En annen verdi som framheves av alle de fire informantene er at veilederen vil kunne gjøre det lettere for beboerne å vite hvilke tiltak som er søknadspliktig. Alle av informantene forteller videre at veilederen vil kunne ha en nytteverdi også ellers i kommunen der det er eldre bygninger.

5.1.2 Liv i leiren og Julemarked

Informant 3 og 4 forteller at den nye prosjektlederen har markedsført de to arrangementene Liv i leiren og Julemarkedet gjennom nye kanaler som blant annet facebook og på ulike nettsider. Dette bekreftes også av prosjektleder selv. De samme informantene fortelles videre

at denne satsingen på profilering og informasjon på nettet har økt interessen og kjennskap til arrangementene. Markedsføringen har ifølge informantene resultert i «at folk kommer fra både Odalen og Eidskog.»

Å få flere besøkende til arrangementene er hovedformålet med økt profilering. En annen gevinst av endret markedsføringsstrategi har i følge informanten 2 og 4 vært langt lavere utgifter til avisannonsering. Foruten bedre markedsføring har arbeidet resultert i bedre samarbeid. Kongsvinger festning har fått en større rolle ifølge informantene. Festningen har blant annet bidratt økonomisk i flere av arrangementene, samt sponset markedsføringseffekter som ulike delarrangement, samt plakater og flayere.

De to arrangementene Liv i leiren og julemarked har også gjennomgått en organisasjonsutvikling. Ifølge informant 4:

La den nye prosjektlederen om hvordan vi jobbet, hun la om møtene til å sette ned ei gruppe på fire i stedet for ei gruppe på sju til åtte aktører som var inne i ulik grad. Dette ble gjort fordi flere av disse bare var på møtene og jobbet ingenting i mellomtida, men de mente mye uten at de egentlig forpliktet seg til noe. De fire som ble med i den nye gruppa var de som kunne gjøre dette i jobben og når du jobber sammen med dem du vet har en forpliktelse i det gjennom jobben sin, så gjør det noe med at en kan forvente noe mer. Men veldig positivt med frivillige, men du kan bruke de på arrangement, men å ha med folk som mener mye og ønsker mye uten å forplikte seg er ikke noe fruktbart i lengden.

Samme informant forteller at disse grepene med å endre arbeidsgruppene ble gjort tidlig i prosessen. Det fortelles videre at den nye organiseringen resulterte i at møtene ble effektivisert, men også at kvaliteten på planleggingsjobben med arrangementene ble mye bedre. Informanten forteller videre at «den nye organiseringen gjorde at vi ble en ganske sammensveiset gruppe som jobbet med disse arrangementene, og sånn ser vi resultater.»

En sentral aktør bak disse organisatoriske endringene var LUK-prosjektets prosjektleder som fikk ansvaret for å lede arbeidsgruppa for de to arrangementene Liv i leieren og Julemarked. Et viktig poeng var at de som fortsatte i prosjektgruppa var de som hadde tid til å gjøre dette som en del av sitt ordinære arbeid.

Den nye sammensetningen ga ifølge informanten en klarere struktur og bedre muligheter for planlegging. Følgene av dette var at det ga gruppa bedre forutsetninger for gjennomføring av

de innspill som ble vedtatt i arbeidsgruppa enn hva som hadde vært tidligere. Tidligere bestod gruppa av en rekke aktører som kom med innspill, men som ikke forpliktet seg til å gjennomføre tiltak. Arbeidet ble slik effektivisert og gjennomføringsevnen av ulike ideer økte.

Ifølge informant 3 og 4 har også prosjektleder klart å knytte de ulike aktørene Kongsvinger Festning, Kongsvinger museum, næringsdrivende og andre aktører i Øvrebyen tettere sammen enn før LUK-prosjektet startet. Det fortelles videre fra informant 4 at «selv om LUK-prosjektet er slutt så tror jeg at det ligger en merverdi gjennom et samarbeid som en kan videreføres.» Informanten forteller samtidig at «også kommunen har blitt knyttet tettere til dette samarbeidet og disse arrangementene enn tidligere.» Informanten forteller til slutt at:

Selv om prosjektleder er ferdig så sitter arbeidsgruppa igjen med en perm som er fint verktøy fordi permen inneholder dokumenter som beskriver ulike rutiner noe som ikke gjør jobben så tung.

5.1.3 Brannsikringsfondet

Brannsikringsfondet er et resultat av den vedtatte Brannsikringsplanen for kommunen. I følge informant 1 og 3 er det en «en ny måte å tenke brannsikring på i kommunen.» Informantene mener at et slikt tiltak med opprettelse av et fond, der innbyggerne kan søke penger til brannsikringstiltak og for å få egenkapital til å søke andre tilskuddsordninger, ikke er gjort tidligere i Kongsvinger. Fondet er i følge informantene et pilotprosjekt.

Egenkapitalen i fondet er blant annet brukt til å søke Unistiftelsen om midler. Stiftelsen UNI er en stiftelse med ideelt formål å fremme allmennyttig virksomhet innen skade- og miljøvern, for derved å bidra til en trygg utvikling i det norske samfunn (www.uni.no). Fondet gjør det slik mulig for innbyggerne i Øvrebyen å søke midler til fullverdige brannsikringstiltak for sine hus. Også kommunen har dratt nytte av fondet da det har gitt kommunen midler i forbindelse med søknad om brannsikringsmidler hos Riksantikvaren. Da søknaden ble innvilget resulterte dette i kr 200.000 fra Riksantikvaren. Informant 3 hevder at «uten dette fondet hadde ikke kommunen hatt egenkapital til å søke om midler, noe som var en forutsetning for å få støtte.» Å ha en egenandel når midler skal søkes er ofte en forutsetning og slik kan det være nyttig i årene framover ved nye søknader.

Samtlige informanter forteller at fondet har bidratt til at flere hus i Øvrebyen har fått installert brannsikringstiltak. Fondet hadde videre en viktig betydning da et av de verneverdige husene i Øvrebyen ble omregulert fra bolig til næringsformål. En omregulering krevde betydelig større krav til brannsikring og fondet bidro til at en bruksendring lot seg gjennomføre.

Informantene mener at fondet har hatt en viktig betydning for å skape utvikling i Øvrebyen. Selve brannsikringsplanen som fondet har sprunget ut fra har vært et samarbeid mellom en rekke aktører som Øvrebyen vel, Kongsvinger museum og offentlige etater som kommunen og brannvesenet

5.1.4 Brannposter i Øvrebyen

Et annet konkret resultat av den vedtatte Brannsikringsplanen for Øvrebyen er utplassering av 11 nye brannposter som gjør det mulig for beboere og andre å starte slukking før brannvesenet ankommer. Kongsvinger har tidligere hatt slike vannposter, men ved utplasseringen av de nye har en vektlagt at de skal passe bedre inn i de spesielle omgivelsene. En kan se på de nye vannpostene som en forbedring eller en fornying av det brannforebyggende arbeidet gjennom en bevisst satsing og i samarbeid med andre aktører som blant annet brannvesenet, Øvrebyen velforening og Kongsvinger kommune. Et annet nytt element er at brannvesenet i tillegg har gjennomført flere kurs i Øvrebyen hvor målet har vært å lære flest mulig av innbyggerne i Kongsvinger hvordan en skal bruke slukkepostene.

Å fastsette verdien av brannpostene er naturligvis ikke enkelt da det er vanskelig å vite hva de kan forebygge av eventuelle skader ved en brann. Det er samtidig vanskelig å måle verdien av kulturarv knyttet til penger. Slike satsinger på brannsikkerhet der innbyggerne involveres vil antakelig ha positiv betydning fordi det kan bidra til å øke folks bevissthet rundt brannforebyggende tiltak.

5.1.5 Bokhuset

Bokhuset er et annet tiltak som ble gjennomført som følge av LUK-prosjektet. Bokhuset er små trehus som er plassert på stativ eller en husvegg der folk kan låne bøker. I følge prosjektleder som initierte prosjektet kjenner ikke vedkommende til tilsvarende type utlånsmuligheter verken i Hedmark eller Norge. Ideen om alternative lånemuligheter, enn de tradisjonelle bibliotekene, kommer i følge informant 2 fra «the little free library» og USA hvor det har vært vanlig å legge igjen en bok en mener andre bør få lese. Gjennomføringen av prosjektet har vært et samarbeid mellom flere aktører. Kongsvinger fengsel har bygget husene, mens elever fra den videregående skolen har malt de. En viktig grunn til å trekke inn skoleelever var i følge informant 2 å «forankre bokhusene, fordi vi da har «politibetjenter» som passer på at ingen gjør hærverk.» Foruten Kongsvinger Fengsel og skoleelever har Kongsvinger biblioteket bidratt. Biblioteket har gitt bøker og Hedmark fylkesbibliotek har bidratt med økonomisk støtte. Registrering i forbindelse med utlån viser at tjenesten er blitt benyttet og få bøker har forsvunnet fra bokhusene. Bokhusets verdi er først og fremst at

lånemulighetene i Kongsvinger bedres, da tanken har vært at disse skal settes opp for målgrupper som bor langt unna byens bibliotek. Foruten en slik verdi kan det ses på som positivt at nye grupper involveres i LUK-prosjektet. Det kan bidra til å skape større interesse og oppmerksomhet rundt Øvrebyen ifølge informant 2,3 og 4.

5.1.6 Etablering av næringsvirksomhet i Bånerudgården

Kongsvinger kommune hadde et ønske om at spesielt et av husene i Øvrebyen burde inneholde næringsvirksomhet. I følge informant 2,3 og 4 hadde kommunen ingen frie midler til å kjøpe huset da det var til salgs. Kommunen gikk derfor i stedet i dialog med eier av huset for å forhøre seg om eier var interessert i å endre bruksformålet for 1.etasjen fra bolig til næringsformål. Eier var interessert, men en omregulering forutsatte at betydelige brannsikringskrav måtte oppfylles. Med det etablerte brannsikringsfondet på plass gikk kommunen sammen med eier for å søke Unistiftelsen om midler til brannsikring. Søknaden ble innvilget og de nødvendige brannsikringstiltak ble gjennomført. Kommunen kunne dermed arbeide videre med å få leietakere inn i lokalene. Å få leietakere innfor en viss type næringsaktivitet som var ønskelig viste seg å være utfordrende. For å lykkes i å få inn leietakere vedtok kommunestyret at kommunen i en periode skulle bidra med husleiestøtte til de næringsdrivende.

Informant 3 mener at den rollen kommunen her tok for å omregulere eiendommen og få inn leietakere var ny for Kongsvinger kommune. Informanten forteller videre at «for kommunen var dette et viktig tiltak og kommunen forstod at det ville ta tid å skape et viktig næringslivsmiljø i bydelen.» Ifølge informant 2 forteller vedkommende at ett av resultatene av denne næringsvirksomheten er at «lokale kunstnere har fått mulighet til å levere varer for salg i Kongsvinger.» Prosessen med å etablere næringsvirksomhet har i følge informanten «også knyttet kunstnerne som leverer varer tettere til bydelen fordi de hjelper til med å arbeide i butikken.» Verdien av tiltakene har vist seg gjennom økt trafikk og besøk i Øvrebyen. Informanten forteller at mer trafikk og besøkende kan henge sammen med at det nå er flere næringsdrivende som er lokalisert på samme sted og det blir mer interessant å besøke bydelen. En slik tekning bekreftes også av informant 3 og 4. Informant 2 forteller videre at:

Næringsaktivitetene har vært med å synliggjøre Øvrebyen veldig. Jo mer som skjer desto mer styrker man hverandre. Vi har også skapt mer aktivitet sammen, skapt felles arrangement. Vi har også et godt samarbeid med velforeningen og samtidig er vi flinke

på sosiale medier så Øvrebyen har nok fått et løft fordi det har kommet inn nye eiere i næringsvirksomhetene.

5.1.7 Servering i parken

Ifølge informant 2, 3 og 4 ble Øvrebyen velforening av kommunen tildelt bruksrett og skjenkebevilgning i Øvrebyens parkområde i forbindelse med arrangement. I følge informantene 3 og 4 er det første gangen en velforening får bruksrett og tillatelse til å skjenke gjester på et offentlig sted i Kongsvinger. Informantene 2, 3 og 4 er det et viktig tiltak når noe skjer i Øvrebyen.

En slik tillatelse gir velforeningen inntekter, samtidig fortelles det tiltaket kan resultere i at flere personer finner Øvrebyen mer attraktivt ved at det er et større tilbud av blant annet serveringssteder. På en annen side trekker informant 4 fram at:

velforeningen konkurrerer med de som forsøker å leve av og drive et serveringssted i Øvrebyen. Det er bord og stoler i parken, men der skal ikke de som kjøper noe på serveringsstedet sitte, stolene i parken er forbeholdt velforeningens gjester. Den avtalen er ikke uproblematisk.

Det er ikke noe nytt at kommunen gir aktører skjenkebevilling for eksempel i forbindelse med festivaler i det offentlige rom, men informant 3 og 4 mener at det er nytt at en aktør får bruksrett og skjenkebevilling i det offentlige rom. Å vurdere verdien på et slikt tiltak er utfordrende. For velforeningen kan det genere inntekter, men for kafeen som også har skjenkebevilgning kan det kanskje være en konkurranse, selv om alle av informantene hevder at desto mere som skjer desto flere mennesker kommer til Øvrebyen.

5.1.8 Nye samarbeidsformer

I stort sett alle av de gjennomførte tiltakene i prosjektet LUK-Øvrebyen har kommunen lagt til rette for at innbyggerne eller brukerne av offentlige tjenester deltar aktivt i idé eller planleggingsprosessen. Samtlige av informantene forteller at aktører som tidligere ikke har hatt samarbeid eller i liten grad har samarbeidet har møttes gjennom prosjektet LUK-Øvrebyen. Disse forskjellige aktørene har blant annet sittet i de samme arbeidsgruppene. Informant 4 forteller at «spesielt kommunen har hatt en bredere deltakelse med personer og etater enn hva vi har opplevd tidligere.» Kommunen og prosjektleder for LUK har i følge informanten også trukket andre aktører langt mer med i LUK-prosjektet. Disse er blant annet Festningen og Øvrebyen vel, men også andre grupper har vært godt representert avhengig av

hvilken type tiltak. Informant 2 og 4 forteller her blant annet om at elever ved en av byens videregående skoler deltok sammen med innsatte ved Kongsvinger fengsel.

Det som informant 1, 2 og 4 mener skiller seg fra tidligere prosjekter i kommunen er at LUK-prosjektet har medført et tettere integrert samarbeid mellom aktørene. Det vises her til utarbeidelsen av Veileder for Øvrebyen hvor mange ulike aktører deltok. Et annet eksempel er omreguleringen av en boligeiendom til næringsformål hvor kommunen var en svært aktiv part for å omregulere et privat bolighus til næringsformål. Informant 2 og 4 nevner også at det har vært et eget ungdomsmedvirkningsprosjekt i LUK-prosjektet. Et annet viktig forhold noen av informantene påpeker, er at kommunen i disse prosjektene la tidlig vekt på å spille på lag med de ulike aktørene som ble berørt av planene. Hensikten var at tiltakene tidlig skulle få en forankring hos de som ble berørt, slik at disse skulle få et eierforhold til prosjektene.

Informant 4 beskriver samspillet med kommunen slik:

LUK har vært en døråpner. Vi har kommet i kontakt med flere ulike fagpersoner i kommunen. Før var det veldig mye kulturretaten, nå mer plan, samfunn og teknisk. Det å ha kontakt med personer over lengere tid, noe som vi ikke har hatt tidligere, har en verdi i seg selv ved at vi får et bedre samarbeid generelt sett.

Informanten 4 forteller også at samarbeidet med LUK-prosjektleder og ulike representanter for kommunen har vært positivt:

Å jobbe prosjekt- og prosessorientert er ofte ganske effektivt. Det har vi sett gjennom LUK-arbeidet der vi har etablert grupper med folk som samarbeider bra. Da får man merverdi ut i andre enden som har overføringsverdi og videreføringsverdi. Dette gjelder blant annet Liv i leiren og Julemarked hvor arrangementene har blitt påtakelig bedre både med tanke på hvordan publikum opplever de, men også måten vi jobber på.

Ifølge informant 2, 3 og 4 bekreftes det også at samarbeidet om å løse ulike oppgaver er endret. Det fortelles her at de ulike aktørene som følge av LUK-prosjektet nå har etablert en dialog og et langt tettere samarbeid. Disse aktørene er Festningen, hotellet, de næringsdrivende i Øvrebyen, velforeningen og kommunen. Informantene håper et slikt samarbeid på sikt vil gi økt aktivitet og gi positive ringvirkninger og resultater for de næringsdrivende og de andre som har aktivitet i Øvrebyen.

5.1.9 Etablering av bom i Øvrebyen

Et av de gjennomførte tiltakene i prosjektet LUK er etableringen av en vegbom. Vegbommen som var et av tiltakene i strategisk plan for trafikk hadde til hensikt å hindre gjennomkjøring. Informant 2 forteller at:

Beboerne i Øvrebyen har ønsket en slik bom de siste 12 årene. De løsningene som tidligere har vært satt opp for å stenge trafikken har blitt revet ned av bilistene tre ganger.

Samme informant forteller videre at løsningen som ble valgt gjennom LUK-prosjektet med store tunge steiner ser ut til å bli stående. Ifølge informanten har bommen resultert i merkbart mindre trafikk siden det nå ikke lenger er mulig å benytte vegen som en snarvei. Bommen har derfor løst mange av trafikkproblemene. For Øvrebyen trygger dette blant annet trafikksikkerheten for beboerne og skoleelever. Arbeidet med bommen har vært et samarbeid med Øvrebyen velforening og kommunen.

5.1.10 Etablering av p-plasser

Etablering av p-plasser i Øvrebyen har blant annet vært en ønske fra de næringsdrivende i bydelen for å kunne tilby besøkende parkering. P-plassetableringen er et resultat av arbeidet med kommunens strategiske plan for trafikk i Øvrebyen. Informant 2,3 og 4 forteller at innholdet i planen har vært gjenstand for grundige diskusjoner da det har vært ulike syn på hvilken rolle bilene skal ha i bydelen. Velforeningen i bydelen har i dette arbeidet vært en sentral part.

Hensikten med disse nye plassene var blant annet å gi butikkene i Øvrebyen parkeringsplasser for sine besøkende, noe som hadde vært et stort problem tidligere. Informant 4 uttrykte at

Parkering har alltid har vært et problem og i forbindelse med arrangement er det blitt parkert overalt i gatene. Med p-plasser er det blitt mer ryddig, samtidig som snøryddinga har blitt bedre.

Ifølge informanten ble parkeringsbestemmelsene regulert slik at de fastboende ikke fikk benyttet plassene på dagtid til langtidsparkering da p-tiden kun var i to timer. P-plassene ligger derfor til rette for at de næringsdrivende skal få flere kunder fordi parkeringsmulighetene er langt bedre enn tidligere. En tilrettelegging kan dessuten hindre feilparkeringer med de ulemper det medfører. Slike ulemper kan blant annet være at utrykningskjøretøyer ikke kommer fram eller mindre uoversiktlige gater og kryss som kan

være en fare for både bilister og fotgjengere. Men også bilparkeringsplasser på slike steder kan være uheldig ut fra estetiske hensyn. Informantene forteller at i trafikk- og parkeringsdebatten, som sprang ut av arbeidet med strateginotatet for trafikk i Øvrebyen, var det ulike synspunkt hvor flere av de fastboende ikke ønsket bedre tilrettelegging for parkering og trafikk, mens næringslivet på den andre siden ønsket å gjøre det lettere å ta seg fram med bil i Øvrebyen.

5.1.11 Innkjøp av brannbil

Brannsikring av Øvrebyen har vært et sentralt satsingsområde gjennom LUK-prosjektet. Utarbeidelsen av en egen brannsikringsplan for Øvrebyen har blant annet resultert i et brannsikringsfond og nye brannposter. Informant 1 forteller at en slik satsing førte til at når ny bil skulle anskaffes så falt valget på en brannbil med et mer egnet slukkeutstyr for gamle trehus. Informanten forteller videre bilen ble kjøpt med tanke på Øvrebyen og at det nye slukkeutstyret som bruker skum i stedet for vann vil gjøre mindre vannskade. Det fortelles videre at skumslukkingsutstyret var svært effektivt også i selve brannslukkingen og at det kunne benyttes til å legge en hinne på nærliggende hus for å unngå spredning.

5.2 Utfordringer og muligheter knyttet til gjennomføringen av de ulike tiltak og prosesser

Det er ovenfor redegjort for en rekke forhold knyttet til de gjennomførte tiltak og prosesser. Den siste delen av kapitlet som presenterer datamaterialet vil utfylle presentasjonen ovenfor og legge grunnlag for oppgavens andre hovedproblemstilling som er hvilke forhold som fremmer og hemmer innovasjon i prosjektet LUK-Øvrebyen.

Informant 2,3 og 4 forteller at flere av de ulike tiltak var skissert på forhånd før LUK-prosjektet startet. Informant 3 forteller videre at:

En hadde kanskje lykkes bedre dersom innbyggerne hadde vært med helt fra starten av og ikke kommet inn etter at prosjektene var definert. En tidlig involvering ville nok også sikret prosjektet en bedre forankring hos de som ble berørt av prosjektet.

Informanten forteller videre at denne lærdommen har kommunen tatt med seg videre i det nye utviklingsprosjektet i bydelen Vennersberg. I følge informanten legger kommunen i arbeidet med vennersbergsprosjektet også større vekt på gode prosesser og med bruk av høy kompetanse.

Ser vi nærmere på hvordan LUK-prosjektet er forankret forteller informantene at alle interesserte innledningsvis i LUK-arbeidet ble invitert til et oppstartsmøte. Det fortelles videre

at de ulike arbeidsgruppene ble bredt sammensatt med ulike aktører. Informant 4 forteller imidlertid at «der den faste representanten ikke møtte i gruppa så kom heller ingen vara. Det virket heller ikke som om den fraværende representanten ønsket å slippe andre til.» Informanten forteller samtidig at det virker som om «enkelte representanter selv vil bestemme.» Samme informant legger videre til at det er «usikkert hvor mange av mine kollegaer som kjenner til LUK-prosjektet.» Informant 2 og 3 forteller at en utfordring knyttet til LUK-prosjektet er videreføringen av samarbeidet etter at LUK-prosjektet er ferdig. Det legges samtidig til at et slikt samarbeid må være levedyktig uten eksterne prosjektmidler. Også forankringen på det politiske nivået ble nevnt. Informant 2,3 og 4 mente at forankringen ble svekket som følge av kommunevalget midt i prosjektperioden. Informant 3 og 4 forteller at ordføreren hadde en sentral rolle før valget og i startfasen av prosjektet der vedkommende hadde god kontakt med flere av aktørene som var involvert. I følge informantene kunne prosjektet med fordel ha vært reforankret etter valget. Informant 3 forteller videre at:

Det var godt å ha den politiske eller det at noen politikere som er med på å dra en prosess og ikke bare representanter fra administrasjonen, men det har ikke stoppet kommunen i å gjennomføre tiltakene.

Samme informant forteller også at «LUK-arbeidet kom på toppen av de andre arbeidsoppgavene og samme situasjon gjelder også for flere av de andre som arbeider med prosjektet i kommunen.»

Dette bekreftes også på evalueringsmøtet fra LUK-prosjektet. Informantene forteller også at de er usikre på hvor godt prosjektet er kjent blant innbyggerne i Kongsvinger.

En annen utfordring som informantene nevner er ressursituasjonen for prosjektet. En informant forteller at en av hovedutfordringene i prosjektet er at «med mer penger kunne mye mer ha vært gjort i prosjektet.» Denne utfordringen framheves også på evalueringsmøtet etter at LUK-prosjektet var ferdig.

På samme evalueringsmøte framheves også mangelen på tydelige delmål for noen av de ulike prosjektene. Informant 4 forteller også at noen av de involverte personene i prosjektet har hatt flere roller. Det framheves her at «ildsjeler i prosjektet har hatt ulike roller».

Et annet forhold som kan ha bidratt til LUK-prosjektets utvikling er de impulser som de involverte har fått utenfra. I LUK-prosjektet i Hedmark har alle LUK-kommunene deltatt i de fylkeskommunale nettverkssamlingene. Informant 2 forteller at

Det å lede et LUK-prosjekt kan være ensomt. Disse samlingene har gitt meg faglig påfyll, men samtidig har det vært en arena hvor jeg har kunnet sparre med andre i samme situasjon.

Informant 3 som også har deltatt på samme møter bekrefter nytten av disse samlingene. Samtlige informanter forteller videre at de også har hentet informasjon fra andre byer og steder som har gjort tilsvarende som blant annet Veileder for Øvrebyen og Brannsikringsfondet.

Informant 4 forteller at prosjektleder har vært en «ganske flink døråpner og har gitt noen et dytt og så har hun vist hva andre har gjort»

Prosjektleder har ifølge samtlige informanter spilt en viktig rolle i gjennomføringen og utviklingen av prosjektet. Informant 3 og 4 forteller at prosjektleder har hatt en viktig rolle i arbeidet med å trekke ulike aktører med i prosjektet. Informant 3 og 4 framhever også betydningen av at prosjektleder måtte ha en funksjon som en «edderkopp» som kunne trekke folk inn i prosjektet. Informant 2 forteller videre at «det nok var en fordel at prosjektleder ikke hadde tilknytning til kommunen da det kunne få folk lettere med i prosjektet.» Samme informant mener videre at «det var en stor fordel å få inn en prosjektleder som kunne se prosjektet med nye øyne.» Ifølge informant 3 og 4 fungerte prosjektleder som et viktig bindeledd mellom innbyggerne på den ene siden og kommunen på den andre. Et annet forhold som framheves av informant 3 og 4 er at prosjektleder etter hvert fikk flere oppgaver.

Informant 4 forteller at:

Prosjektleder skulle bare være «edderkopp» som sørget for at prosjektene ble igangsatt, men samtidig måtte det være prosjektledere for hvert delprosjekt. Og disse har ikke alltid fulgt opp like godt slik at det har vært god nok framdrift.

Informanten forteller videre at årsaken til dette var at noen av lederne for de ulike arbeidsgruppene ikke hadde tid til å følge opp arbeidet.

Kap 6 Analyse av de empiriske funn ut fra innovasjonsteori

Oppgavens problemstilling er å undersøke om innovasjon har forekommet i prosjektet LUK-Øvrebyen, og i så fall hva hemmer og fremmer innovasjon? I kapittel seks ses det derfor nærmere på de tiltak og prosesser som er presentert i forrige kapittel. Disse vil bli analysert ved bruk av innovasjonsteori. Innovasjoner som forekommer vil de bli typologisert og plassert under de respektive innovasjonskategoriene. En tabelloversikt viser de forskjellige innovasjonstypene sist i kapitlet.

Utgangspunktet for analysens første del er Sørensen og Torfing (2011:29) sin innovasjonsdefinisjon. Den innebærer å gjøre en målrettet innsats for å skape noe nytt og som gjør en forskjell for kvaliteten på offentlige service og tjenester. Innovasjon skiller seg fra utvikling fordi utvikling ofte skjer uten at vi gjør noe for det og som regel gir det oss bare mer av det samme (ibid). Innovasjoner kan videre være radikale eller inkrementelle, eller stegvise. Bason (2010) sin definisjon legges også til grunn der innovasjon i offentlig sektor innebærer å skape nye ideer og realisere de slik at det får en verdi for samfunnet og at disse kan gjentas. De ulike tiltak og prosesser vil derfor innledningsvis i dette kapitlet bli belyst med utgangspunkt i disse definisjonene. Tiltakene og prosessene vurderes først i lys av om de er et resultat av en bevisst prosess. Deretter belyses hva som er nytt og til slutt vurderes deres verdi.

6.1.1 Tiltak og prosesser som et resultat av målrettet innsats

De aller fleste tiltak og prosesser som er presentert er iverksatt med utgangspunkt i prosjektplan for LUK-Øvrebyen og de enkelte prosjektplaner som er utarbeidet for de ulike delprosjektene. Prosjektene er videre vedtatt av kommunestyret og framstår slik som et resultat av en bevisst prosess og plan. De er også presentert for de deltakende aktører gjennom ulike fora. Endringene i arrangementene Liv i leieren og Julemarked kan også sies å være resultat av en målrettet innsats selv om endringene ikke var nedfelt i prosjektplanen. Den nye prosjektlederen for arrangementene oppfattet i følge informantene et behov for endringer både med hensyn til markedsføring og arbeidsmåter for å gjøre arrangementene mer attraktive for publikum. Prosjektleder tok derfor to strategiske grep og la om markedsføringen fra annonser i avis og over til profilering gjennom ulike sider på internett. I følge informantene ble det også tatt tidlige organisasjonsmessige grep der prosjektleder for LUK endret arbeidsgruppas form.

6.1.2 Hva er nytt med de implementerte og gjennomførte tiltak og prosesser?

Innovasjonsdefinisjonen indikerer at det ikke er tilstrekkelig at det skal ligge en målrettet innsats bak det som gjennomføres. Innovasjon som foregår gjennom «bricolage» eller

tilfeldige oppdagelser som fører til innovasjon er et eksempel på det (Fuglesang 2010:201). Et annet viktig kriterium for å vurdere om noe kan betegnes som en innovasjon er at det er noe nytt. I offentlig sektor skal det nye som innføres også gjøre en forskjell på kvaliteten for eksempel på service og tjenester (Sørensen og Torfing 2011). Det kan samtidig være verdt å minne om at innovasjoner kan være kjente ting som settes sammen på en ny måte slik at det gir en verdi. Et viktig poeng er også at selv om innovasjoner tidligere er innført i en organisasjon, er det allikevel en innovasjon, dersom samme idé implementeres i en ny organisasjon på et senere tidspunkt (Teigen 2007:20). Det er i et slikt perspektiv at flere av tiltakene i Øvrebyen må ses. I arbeidet med Veilederen for Øvrebyen, Brannsikringsfondet og Bokhuset hentet kommunen nettopp inspirasjon fra andre kommuner og steder som hadde gjennomført lignende tiltak. Det som imidlertid er avgjørende er at tiltakene var helt nye i Kongsvinger. De nevnte endringene kan betegnes som inkrementelle. Om ett av tiltakene kan minne om en radikal innovasjon er det etableringen av bokhuset i Øvrebyen. En slik utlånstjeneste er i følge informant 2 tidligere ikke gjennomført i Norge eller andre steder. Radikale innovasjoner innebærer å skape et helt nytt produkt, tjeneste, prosesser eller innrettinger som tidligere ikke eksisterer (Bason 2010). Å trekke en konklusjon om at bokhuset er en radikal innovasjon synes allikevel å være problematisk. Bibliotekene har hatt ulike utlånstjenester blant annet gjennom bibliotekfilialer og bokbusser. Utplasseringen av bokhus kan derfor ses på som et ledd i en utvikling der bibliotekene utlånspraksis endres gradvis.

Arrangementene Liv i leieren og Julemarked har eksistert i flere år før LUK-prosjektet. LUK-prosjektet ga imidlertid drahjelp til visse endringer. For det første ble det etablert en markedsføringsstrategi og for det andre har prosjektleder endret hvordan arbeidsgruppa er organisert. Disse endringene som var bevisste grep representerer en forskjell og noe nytt for arrangementene. De organisatoriske grepene med ny sammensetning av gruppe og ledelse tok hensyn til de som kunne arbeide med arrangementene som en del av sitt ordinære arbeid. Det nye i det som allerede eksisterer betegnes som inkrementelle fordi det er mindre endringer som er resultatet.

Etableringen av flere brannposter er også noe nytt selv om det eksisterer andre steder i byen. Det nye er knyttet til at brannpostene skal passe bedre inn i de spesielle omgivelsene i Øvrebyen. Det kan hevdes at arbeidet og utformingene av brannpostene er basert på en ny forståelse av sammenhenger og målsettinger som nettopp LUK-prosjektet representerer. Det sentrale her er, foruten å minske skadene ved eventuelle branner, å gjøre Øvrebyen mer

estetisk attraktiv fordi det er et mål å tilpasse brannpostene best mulig til arkitektur og omgivelser. En slik forståelse kan hevdes å være i samsvar med det Sørensen og Torfing (2011:29) hevder er en annenordensforandring eller det Schumpeter betrakter som kjente ting som settes sammen på en ny måte slik at det gir verdi (Schumpeter 1934/1983:66). Den gradvise endringen kan betegnes som inkrementell.

Prosjektet «servering i parken» framstår som en nyhet i den forstand at det er en velforening som i følge informantene har fått bruksrett til parken. I følge informantene er det første gang kommunen har gitt en velforening bruksrett på offentlig område. Bruksretten benyttes til servering i forbindelse med arrangementer. Benker og stoler er da forbeholdt de som benytter seg av serveringstilbudet. Det er imidlertid ikke første gangen at det er gitt serveringstillatelse som inkluderer alkohol på offentlige sted. Tidligere er det skjedd i forbindelse med festivaler i byen. Det nye i dette tiltaket er ikke servering i parken, men at kommunen inngår en avtale med en velforening som gir bruksrett til et offentlig område.

Etablering av næringsvirksomhet i Bånerudgården framstår som noe nytt da en slik omregulering fra bolig til næringsvirksomhet ikke tidligere er gjort i Øvrebyen. Det som kan karakteriseres som nytt, er hvordan kommunen sammen med flere aktører samarbeidet for å imøtekomme de strenge brannsikringskravene i de vernede husene. Kommunens arbeid med å få leietakere i huset gjennom en egen husleieordning representerer også noe nytt, men må anses for å være en inkrementell endring. De involverte aktørene i samarbeidsprosessen var kommunen, brannvesenet, antikvariske myndigheter, foruten eier av eiendommen der ulike brannsikringstiltakene ble ivaretatt.

Vi har også i presentasjon av de empiriske data beskrevet prosesser som betegnes som governance eller samstyring. Kommunen har også tidligere i prosjekter samarbeidet med ulike aktører, men i følge informantene er det en viss endring i hvordan relasjonene og samarbeidet har vært mellom kommunen og de ulike aktørene i LUK-prosjektet. Samtlige av informantene hevdet at prosjektene har resultert i et nytt og omfattende samarbeid mellom kommunen, ulike aktører og innbyggere om utvikling av prosjekter og tjenester. Som informant 4 fortalte har «også dette satt spor da det nå er en mye tettere kontakt med kommunens ulike etater enn tidligere. Etater som tidligere ikke deltok i slike utviklingsprosesser er nå en del av samarbeidet.» Alle av informantene forteller også at samarbeidet til en viss grad er videreført etter at prosjektperioden er over. Et annet argument som også er i samsvar med Sørensen og Torfings (2011:29) definisjon av innovasjon er at samstyringsprosessen har resultert i

prosesser som har utviklet, implementert og spredd nye og kreative ideer. Disse ideene har som vi har sett resultert i konkrete tiltak og har bidratt til å skape en kvalitativ forandring i flere forskjellige kontekster i Øvrebyen som blant annet bokhuset og Veileder for Øvrebyen. Hartley (2005:27) presiserer nettopp at dersom de relasjonelle endringene skal kunne betegnes som innovasjoner må de også skape resultater slik som eksemplene viser. De sistnevnte endringene kan også betegnes som inkrementelle.

Etablering av bom og parkeringsplasser i Øvrebyen og innkjøp av ny brannbil kan også ses på som noe nytt. En vesentlig forskjell fra de andre nevnte tiltakene er at disse nyhetene faller inn under det Sørensen og Torfing (2011) betegner som førsteordensforandring. Det nye innebærer at det gjøres mer av det samme. Disse tiltakene vil bli vurdert ytterligere under avsnittet der tiltak som ikke er innovasjoner belyses.

Presentasjonen viser at LUK-prosjektet representerer en rekke nyheter i Øvrebyen og i Kongsvinger. Det er derfor også grunn til å hevde at selve prosjektet LUK-Øvrebyen er noe nytt for byen. Kongsvinger kommune hadde tidligere ikke deltatt i et slikt prosjekt med denne type mål, strategier og virkemidler.

6.1.3 Tiltakenes og prosessenes samfunnsmessige verdi?

Et annet kriterium for å avgjøre om tiltakene og prosessene er innovasjoner er å se på deres økonomiske eller samfunnsmessige verdi (Bason 2010). En må imidlertid være oppmerksom på at kommunale innovasjoner kan springe ut av flere former for motivasjon, som ønsket om å skape nye og bedre tjenester, styrke demokratiet, øke folketallet eller for eksempel legge til rette for økt turisme. Verdien av slike sammensatte innovasjoner må kanskje defineres på en annen måte enn i økonomiske termer. Innovasjonenes faktiske effekter er ofte i offentlig sektor vanskelig å måle umiddelbart. En utfordring innenfor stedsutviklingsprosjekter kan være å måle innovasjoners verdi da fortjenesten ikke som i en bedrift kan måles på bunntlinja (Bason 2010). Et alternativ er da å se på formålet med innovasjonene. En vil da trekke fram de verdier som forventes å bli resultatet (Ringholm 2013:107). Veilederen for Øvrebyen og Brannsikringsfondet, samt de andre tiltak og prosesser gir kanskje ingen umiddelbare effekter. I et lengre perspektiv er det grunn til å tro at deres samfunnsmessige verdi vil være betydelig da brannsikringsfondet og sikringstiltakene kan hindre branner og ødeleggelse av uerstattelige kulturminner. En veileder vil på sikt kunne gi en bedre estetisk profil av Øvrebyen som kan være en styrke i markedsføringssammenheng, slik at bydelen blir mer interessant for publikum og turister. Veilederen vil også kunne effektivisere den kommunale

saksbehandlingen av blant annet byggesaker da det foreligger klare retningslinjer for hva som er tillatt i Øvrebyen.

De øvrige tiltakene har samme problematikk knyttet til verdielementet. Etablering av bokhus og kanskje heller ikke servering i parken gir noen stor økonomisk gevinst. Serveringen i parken kan kanskje ses på som en verdi for næringslivet på sikt ved at flere trekkes til bydelen og som en styrket service for innbyggere og besøkende i bydelen. Verdiaspekt ved bokhuset kan karakteriseres som «service dominant logikk» (Vargo og Lusch 2004). Begrepet innebærer at produktene eller bokhuset får verdi gjennom bruk, fordi de som låner bøkene får nytte av disse. Det er imidlertid grunn til å tro at for eksempel bokhuset også kan være verdifullt fordi det bidrar til å engasjere nye aktører i selve LUK-arbeidet. En slik involvering med nye engasjerte aktører som Kongsvinger fengsel og skoler i Kongsvinger kan være positivt for LUK-prosjektets videre utvikling.

I de to arrangementene Liv i Leiren og Julemarked hvor det er gjennomført organisasjonsendringer og endringer knyttet markedsføringen har det bidratt til en bedre ressursutnyttelse og til at en har nådd nye målgrupper. Verdien på disse endringene kan kanskje måles i kroner og antall besøkende. En av informantene fortalte at arbeidet har bidratt til å gjøre arbeidet med de to arrangementene mer effektivt, slik at for eksempel museet kan frigjøre ressurser til annen aktivitet som kvalitetssikring av arrangementenes kulturhistoriske innhold. Bedre kvalitet på innholdet kan gi positive effekter på sikt, da en kan nå nye målgrupper som vektlegger kvalitet framfor for eksempel salgsboder med et mer kommersielt preg.

Omreguleringen av en boligeiendom til næringsformål og etablering av næringsvirksomhet har vært et viktig tiltak for å skape mer aktivitet i bydelen. Informantene mener at den siste etableringen har gitt flere besøkende. En samlokalisering med de to andre næringsdrivende kan gi positive ringvirkninger ved at attraktiviteten øker og flere fristes til å besøke bydelen. Det har også gitt kunstnere i byen anledning til å selge sine varer gjennom den nyetablerte i Bånerudgården.

Tiltakene etablering av bom og p-plasser i Øvrebyen, samt innkjøp av brannbil har naturligvis også en verdi. For det første blir blant annet skoleveien for barna tryggere ved at en slipper gjennomgangstrafikk. For det andre gjør parkingsplassene det nå mulig å parkere utenfor butikkene i bydelen, samtidig som framkommeligheten vil kunne bli bedre. Og for det tredje vil nytt brannvernustyr kunne ha verdi da det vil føre til en mer effektiv og skånsom måte å

slukke brann på. Trehusene kan dermed få mindre vannskader enn ved bruk av vanlig slukkeutstyr.

Det er imidlertid en utfordring å trekke noen klare konklusjoner med hensyn til innovasjonenes verdimeslige effekter da det ikke er foretatt målinger, samt at LUK-prosjektet ble avsluttet for bare ett år siden. En kan samtidig stille spørsmålet om verdiene av slike stedsinnovasjonsprosjekter fullt ut lar seg måle. Det er også grunn til å tro at prosjekter av en slik størrelse kan gi deltakerne nye erfaringer og kunnskap som kan ha overføringsverdi også til andre utviklingsområder i kommunen.

6.2 Er alt innovasjon?

Analysen viser at flere tiltak og prosesser i prosjektet LUK-Øvrebyen faller inn under definisjonen av innovasjon. Et spørsmål noen vil stille er om ikke definisjonen av innovasjon er for bred slik at for mye omfattes av begrepet.

Ser vi nærmere på de tre tiltakene etablering av p-plasser i Øvrebyen, innkjøp av brannbil med nytt slukkeutstyr eller stenging av en gate innebærer ikke det noe nytt for kommunen og byens brannvesen ut fra et innovasjonsteoretisk perspektiv. Det nye er å anse som det Sørensen og Torfing (2011) kategoriserer som førsteordensforandring der det gjøres mer av noe som tidligere er gjort. Kommunen har tidligere opparbeidet p-plasser, stengt og regulert gater, samt kjøpt inn brannvernutstyr. Implementeringen og bruken av det nye slukkeutstyret med skum representerer ikke noen kvalitativ forandring i måten å slukke brann på. Bruk av skum til slukking benyttes av Kongsvinger brannvesen i andre sammenhenger. I følge informanten fra brannvesenet er det ikke gjort spesielle tilpasninger av utstyret til Øvrebyen utover at personalet har måttet ha noe opplæring for å kunne bruke utstyret. Tiltaket er derfor å betrakte som innkjøp av et nytt utstyr som ikke krever spesielle tilpasninger til Øvrebyen, slik som blant annet veilederen eller brannsikringsfondet krevde. Selv om nytteeffekten av det nye utstyret er god både ved brann i Øvrebyen, men også ellers i Kongsvinger, er tiltakets verdi for samfunnet alene ikke nok til og betegnes som en innovasjon.

Den samme argumentasjonen kan benyttes om de to andre tiltakene. En vegbom er etablert permanent som følge av LUK-prosjektet. Bommen har også i følge informantene en samfunnsmessig verdi for innbyggerne i Øvrebyen, da den blant annet vil gi større trafiksikkerhet for beboerne. Selv om bommen er et resultat av LUK-prosjektet er en slik trafikkregulering ingen nyhet i Kongsvinger. Den aktuelle veien har også tidligere tidvis vært

stengt med bom, slik at den utgjør heller ingen kvalitativ endring i den konteksten den er en del av. Trafikken stoppes på samme måte som hvilken som helst annen bom.

Etablering av parkingsplasser hadde lenge vært et ønske fra blant annet næringslivsaktører i Øvrebyen. Selv om utarbeidelsen av p-plassene har måttet ta hensyn til ulike forhold representerer disse ikke noe vesentlig nytt for Kongsvinger eller Øvrebyen i måten bilene parkeres på eller hvordan p-plassene er utformet. Det er derfor ikke grunn til å hevde at dette utgjør noen betydelig forandring i parkeringspraksisen, da biler tidligere også har stått parkert i Øvrebyen. Tiltaket med parkering, bom og innkjøp av slukkeutstyr handler derfor om å gjøre mer av det samme som en tidligere har gjort i byen. Det kan derfor hevdes at disse faller utenfor innovasjonsdefinisjonen, da de faller inn under den såkalte førsteordensforandring, som innebærer å gjøre mer av det samme som tidligere er gjort (Sørensen og Torfing 2011).

Det er imidlertid verdt å merke seg at selv om ikke disse tiltakene kan betegnes som innovasjoner, innebærer de allikevel endringer som har en verdi og nyttefunksjon for Øvrebyen.

6.3 Imitasjon – oversettelse og lokal tilpasning

I lys av innovasjonsdefinisjonen framstår følgende som innovasjoner; Veileder for Øvrebyen, Brannsikringsfondet, Bokhuset, Brannposter, Servering i parken, Etablering av næringsvirksomhet i Bånerudgården, Liv i leiren og Julemarked, samt nye samarbeidsformer.

En slik konklusjon kan problematiseres da det hevdes at all stedsutvikling neppe er innovativt fordi en nettopp finner mye imitasjoner (Nyseth 2013:271). Et naturlig spørsmål er da om de tiltak og prosesser som er imitasjoner, slik som blant annet Veilederen for Øvrebyen og Brannsikringsfondet kan betegnes som innovasjoner?

Nyere innovasjonsforskning hevder imidlertid at også imitasjoner kan være innovasjoner (Spilling 2006:33). Imitasjoner er i følge Shenkar (2010) ikke «hjernedød kopiering», men en av de viktigste årsakene til framgang og gjennombrudd. Imitasjoner utvikles ofte videre eller de etterfølges av små endringer og innovasjoner som betegnes som inkrementelle. Han hevder også at 98 prosent av innovasjoners verdier skjer i forbindelse med imitasjoner (Shenkar 2010). Hartley (2005) støtter også en slik tilnærming og hevder at nettopp det å spre gode og lovende praksiser for hvordan en skal løse samfunnsutfordringer er viktig for offentlig sektor.

Czarniawaska og Sevón (1996:23) og Røvik (2007:56) hevder at imitasjoner også må ses på som noe nytt fordi ideer ikke kan tas ut fra en kontekst og overføres ubearbeidet til en annen. Det må foregå et «uttak» og en «pakking», samt en tilpasning eller adaptasjon til der ideen skal innføres. En slik prosess innebærer at kopiering er helt utenkelig i en spredningsprosess. En forklaring på dette er i følge Røvik (2007) at oppskrifter som for eksempel stedsutvikling er pakkede ideer og er atskilt fra praksis. Overføring er derfor noe mer enn overføring av objekter. Ideer som sirkulerer på det diskursive plan krever translasjon og dermed transformasjon. Dette innebærer at noe forsøkes kopiert og noe legges til, mens annet trekkes fra (ibid). Kopiering vanskeliggjøres også fordi arbeidet gjøres av ulike aktører med forskjellige interesser. De ulike aktørene kan igjen ha ulikt syn på hvordan et arbeid skal utføres (Czarniawaska og Sevón 1996:2; Røvik 2007:56). Et eksempel er arbeidet med Veilederen for Øvrebyen som må tilpasses bydelen.

En følge av ulike personers tolkninger er at et prosjekt, produkt eller en prosess kan endre form, innhold og sitt repertoar, eller at innsatsen og arbeidet baseres på en ny forståelse av grunnleggende sammenhenger og målsettinger (Sørensen og Torfing 2011:29). En slik forståelse er også i tråd med Schumpeters tekning der innovasjon kan være kjente ting som settes sammen på en ny måte slik at det gir en verdi (Schumpeter 1934/1983). Med det så menes at selv om innovasjonene tidligere er innført i en organisasjon, er det allikevel en innovasjon, dersom samme idé implementeres i en ny organisasjon ved et senere tidspunkt. Kravet er at ideen som implementeres er ny for organisasjonen, samt at den bidrar til å endre praksis eller hvordan oppgaven løses.

Utarbeidelsen av Veilederen for Øvrebyen og brannsikringsfondet som er nytt for Øvrebyen er inspirert av tilsvarende andre steder, mens utarbeidelsen er gjort med utgangspunkt i Øvrebyens egenart. De forskjellige aktørene forteller at de i arbeidet har måttet ta hensyn til Øvrebyens arkitektur, fargebruk og andre forhold knyttet til stedets historie. Arbeidet har også måttet ta hensyn til andre pågående prosjekter som brannsikringstiltak og interesser knyttet til bo- og næringsforhold. Behovet for lokale tilpasninger resulterte derfor i mindre tilpasninger og / eller forbedringer. I Øvrebyen ble det vektlagt at veilederen skulle ha et sterkt fokus på at språket skulle være lett forståelig og ikke ha en ovenfra og ned holdning. Målet var å gjøre veilederen mer tilgjengelig for flere brukere, slik at dens nytteverdi ble større. I forhold til de andre veilederne som en hentet inspirasjon fra ble det også tatt hensyn til de store hageområdene og grøntområdene. Et annet hensyn som måtte tas var at store deler av Øvrebyen benyttes til boligformål. En av informantene nevnte også at fargepaletten som

skulle gi føringer for valg av malingsfarge måtte tilpasset husene og stilen i bydelen. Her ble det også benyttet en ekstern fargekonsulent.

En slik fortolking kan også legges til grunn der kommunestyret i Kongsvinger vedtok å etablere et brannsikringsfond. Et slikt fond var ikke tidligere etablert i kommunen og Kongsvinger reiste derfor til Lillehammer for å lære. I Lillehammer var sikringen rettet mot næringslivet i sentrum. I følge informantene var dette noe annet enn hva Øvrebyen hadde behov for siden Øvrebyen stort sett har bolighus. Etableringen av fondet i Kongsvinger måtte derfor tilpasses den lokale konteksten og i samarbeid med de lokale aktørene og beboerne.

6.4 Kategorisering av innovasjonene

De tiltak og prosesser som framstår som innovasjoner er Veileder for Øvrebyen, Brannsikringsfondet, Brannposter i Øvrebyen, Bokhuset, etablering av næringsvirksomhet i Bånerudgården, servering i parken og Liv i leieren og julemarked og prosjektet LUK-Øvrebyen. Innovasjonene vil bli typologisert og plassert under de ulike innovasjonskategoriene.

En må imidlertid være oppmerksom på at en kategorisering kan by på utfordringer, da innovasjonene kan falle inn under flere innovasjonskategorier (Perry 2010). Det kan for eksempel være vanskelig å kategorisere en innovasjon som produkt- eller prosessinnovasjon, fordi produktet og prosessen i forbindelse med tjenesteleveransen er nært forbundet. Et eksempel er forbedring av servicekvalitet eller andre endringer i samhandlingen mellom kunde og tilbyder (Moe m.fl. 2012:160). Et eksempel som tidligere er benyttet er offentlig sektors innføring av søknadsbehandling på nett.

6.4.1 Produkt- og serviceinnovasjon

Schumpeter (1934/1983:66) definerte produktinnovasjon som introduksjon av en vare eller en tjeneste som enten er ny eller vesentlig forbedret med hensyn til dens egenskaper eller tekniske spesifikasjoner eller andre immaterielle komponenter. Sørensen og Torfing (2011:30) hevder at produktinnovasjoner er nært knyttet til serviceinnovasjoner. Et eksempel er visse type friluftsanlegg som får en servicefunksjon først når de blir benyttet, eller at barnehager i tillegg til å passe barna skal gi de ernæring og læring i henhold til rammeplan for barnehager. I offentlig sektor er derfor ulike innovasjonstyper nært knyttet til hverandre. Det er grunn til å hevde at Veilederen for Øvrebyen, Brannsikringsfondet, Brannposter i Øvrebyen, etablering av næringsvirksomhet i Bånerudgården og Bokhuset kan ses lys Schumpeter og Sørensen og Torfing definisjoner hvor både produkt, tjeneste og service er

nært knyttet til hverandre. Veilederen for Øvrebyen foreligger i et ferdig produkt i form av et hefte som inneholder en rekke nyttige veiledninger og informasjon om hva en skal ta hensyn til ved for eksempel vedlikehold, bygging og annet arbeid i bydelen. Et slikt hefte har blant annet som formål å yte innbyggerne en tjeneste eller en service i form av å gi informasjon og kunnskap om hvordan de best kan ivareta bydelen i henhold til de krav kommunen har satt. Sørensen og Torfing (2011:30) hevder også at produkt- og prosessinnovasjoner er nært forbundet. En kan samtidig stille spørsmålet om ikke veilederen også kan være en produkt- og prosessinnovasjon. Begrunnelsen for det er at veilederen skal gjøre det lettere for blant annet saksbehandlere i kommunen å vurdere byggesøknader når det foreligger en mal for hvordan arbeidet bør utføres.

Brannsikringsfondet kan også karakteriseres som en produkt- og serviceinnovasjon da fondet framstår som en tjeneste som er introdusert for beboerne i bydelen. Fondet som består av penger gir beboerne anledning til å søke om midler til brannsikringstiltak. Brannpostene som er etablert i bydelen er naturlig å kategorisere som en innovasjon som også faller inn under produkt- og servicekategorien. Postene er fysiske tekniske installasjoner plassert ute i bydelen. Det samme er de etablerte bokhusene. På den ene siden er bokhusene nye fysiske innretninger som er satt opp på ulike steder i Kongsvinger. På samme tid er de satt der for at de skal ha en servicefunksjon for byens innbyggere der de kan låne bøker. Alle de nevnte innovasjonene må anses for å være inkrementelle eller stegvise da de bygger på tidligere produkter, tjenester og service gjort i egen og/eller andre kommuner.

6.4.2 Prosessinnovasjon

Prosessinnovasjon kan være å legge til rette for nye måter å organisere arbeidsprosesser. I offentlig sektor kan en slik innovasjon være hvordan det offentlige gjør det mulig for innbyggerne å søke offentlig støtte gjennom webbaserede søkeportaler. Slike løsninger kan være ressursbesparende både for søkere og ikke minst kan kommunen effektivere saksbehandlingen (Sørensen og Torfing 2011). I LUK-Øvrebyen kan Veilederen for Øvrebyen som nevnt ovenfor i tillegg til å være en produkt- og serviceinnovasjon også ses på som en prosessinnovasjon. Veilederen for Øvrebyen har blant annet som formål å hjelpe beboerne til å ta riktige valg og bidra til mer korrekte søknader. En annen funksjon er at veilederen skal lette saksbehandlingsprosessen for Teknisk forvaltning-byggesak ved å gi saksbehandler et godt tilleggsverktøy i sin saksbehandling. Veilederen vil slik være et hjelpemiddel som kan sikre en raskere og en mer ensartet saksbehandling i kommunen. En raskere og mer ensartet saksbehandling kan dermed resultere i bedre resultater både for

organisasjonen og innbyggerne. Produkt- og serviceinnovasjon er også nært knyttet til prosessinnovasjon. Det kan derfor hevdes at også innovasjon Bokhuset er en prosessinnovasjon fordi bokhuset er en ny måte for kommunen å levere bibliotek tjenester på (Sørensen og Torfing 2011:30). Det er videre grunn til å hevde at også selve LUK-prosjektet er en prosessinnovasjon. Prosjektet som anses for å være nytt i Kongsvinger, har blant annet lagt til rette for at en rekke nye tiltak og prosesser er gjennomført. LUK-prosjektet kan derfor kanskje ses på som det Schumpeter betegner som en ny produksjonsmetode for å levere tjenester og service til innbyggerne i Øvrebyen og Kongsvinger (Schumpeter 1934/1983).

6.4.3 Organisasjonell og administrativ innovasjon

Schumpeter (1934/1983:66) definerer organisasjonsinnovasjon som en ny organisering i eller av en næring. En slik innovasjon innebærer innføring av en ny eller vesentlig endret struktur i bedriften eller nye eller vesentlig endrede ledelses metoder for å øke bedriftens bruk av kunnskap, kvalitet i varer og tjenester eller effektiviteten i arbeidsprosesser (Moe m.fl. 2012:160). I de to arrangementene Liv i leiren og Julemarked har prosjektleder gjennomført en endring som har gjort effektiviteten i arbeidsprosessene bedre. Prosjektleder endret blant annet sammensetningen på arbeidsgruppa og la om hvordan gruppa jobbet. Det ble også utarbeidet en perm med rutiner for hvordan arbeidet burde utføres. Endringen for de involverte ga en klarere struktur, samtidig som det ga bedre anledning til å planlegge fordi de involverte fulgte opp de oppgaver de ble satt til.

6.4.4 Governance innovasjon

Hartley (2005) definerer governance innovasjon som nye former for hvordan innbyggerne blir involvert og engasjert sammen med demokratiske institusjoner i styringen av samfunnet gjennom ulike nettverk, arenaer og fora. I følge samtlige informanter har aktører som ikke tidligere ikke har samarbeidet møttes gjennom LUK-prosjektet. Det fortelles også om bredere og tettere deltakelse enn i tidligere prosjekter. Informant 2 og 4 nevnte at et eget ungdomsmedvirkningsprosjekt i forbindelse med LUK-prosjektet var nytt og noe kommunen ikke hadde gjort på lignende måte tidligere. Informant 4 fortalte spesielt at kommunen deltok med flere personer og etater enn hva informantene har opplevd tidligere og at dette også er tilfellet i andre prosjekter i LUK. Selve LUK-prosjektet kan kanskje slik ses på som en governance innovasjon da involveringen representerer noe nytt og et utvidet samarbeid enn de kommunen tidligere har gjort.

6.4.5 Markedsinnovasjon

Nært knyttet til produkt- og serviceinnovasjon er Schumpeters betegnelse «inntrenging i et nytt marked» eller kategorien markedsinnovasjon (Moe m.fl. 2012). Det sentrale med markedsinnovasjon er å gjøre for eksempel produkter og tjenester attraktive for nye målgrupper. I stedsutviklingsammenheng vil det kunne være å trekke flere besøkende og turister til Øvrebyen i Kongsvinger. Arrangementene Liv i leiren og Julemarked har i følge flere av informantene nådd nye målgrupper ved hjelp av ny markedsføring gjennom blant annet facebook og på ulike nettsider. Disse kan slik betegnes for å være en markedsinnovasjon og inkrementell da den er en videreutvikling av et eksisterende tiltak.

6.4.6 Policy innovasjon

Policy innovasjon går ut på hvordan politikere redefinerer problemforståelsen av ulike samfunnsområder og herunder redefinerer mål og midler for å oppnå nye politiske målsetninger (Perry 2010; Sørensen og Torfing 2011:30). I lys av en slik forståelse kan det hevdes at selve prosjektet LUK-Øvrebyen, som springer ut av den nasjonale LUK-satsingen, er en policy innovasjon. Kommunens politikere har gjennom deltakelse i prosjektet redefinert eller vedtatt nye mål og strategier og virkemidler gjennom politiske vedtak for å utvikle Øvrebyen. Kongsvinger kommunes vedtak baserer seg blant annet på den nasjonale LUK-satsingens perspektiver og føringer for hva som skal prioriteres for å lykkes i arbeidet med lokal samfunnsutvikling. De nye målene og strategiene og virkemidlene med utgangspunkt i disse føringene har slik blitt implementert i prosjektplanene i LUK-Øvrebyen og det arbeidet som er gjennomført. Et annet tiltak som kan hevdes å falle inn under denne kategorien er tiltaket servering i parken. I forlengelse av dette kan det være nærliggende også å plassere tiltaket Servering i parken under denne kategorien. Begrunnelsen for dette er at det nye ikke knytter seg til selve serveringen i parken, men til den avtalen kommunen har inngått med en velforening som gir foreningen bruksrett til parken. I følge informantene er det første gangen kommunen tildeler en forening en slik bruksrett gjennom en avtale.

6.5 Oversikt over innovasjoner

Tabellen under viser at de aller fleste innovasjonene plasserer seg under kategorien produkt- og serviceinnovasjon. Dette samsvarer godt med de innovasjoner som dominerer både i offentlig sektor og privat sektor (Teigen 2013). Selv om det her er gjort en kategorisering, er det viktig å understreke at det kan være vanskelig å gjøre klare skiller. Kategoriseringen kan derfor være egnet for videre diskusjon. Produkt- og serviceinnovasjoner kan også være knyttet til andre innovasjoner, som blant annet prosessinnovasjon. Et eksempel er nettopp Veilederen

for Øvrebyen som også ble beskrevet som en prosessinnovasjon, fordi veilederen også kan ha funksjon for det indre livet i den kommunale forvaltningen. Veilederen kan for eksempel her bidra til å endre saksbehandlingsrutinene. Helt til sist kan det være grunnlag for å hevde at alle innovasjonene er inkrementelle da de ikke innebærer noe radikalt nytt, men bygger videre tidligere tiltak og prosesser (Teigen 2007).

Innovasjonskategorier (fig 1)

Tiltak og prosesser	Produkt- og service	Marked	Org. Og adm.	Prosess	Policy	Governance
Veileder for Øvrebyen	X			X		
Bokhus	X			X		
Brannsikringsfond	X					
Brannposter	X					
Servering i parken					X	
Etabl.næringsvirk. i Bånerudgården	X					
Nye samarbeidsformer						X
Liv i leiren og Julemarked		X	X			
LUK-Øvrebyen				X	X	X

Kap 7 Hva hemmer og fremmer innovasjon i prosjektet LUK-Øvrebyen?

Vi har ovenfor analysert flere tiltak og prosesser i prosjektet LUK-Øvrebyen ut fra innovasjonsteori. Noen av disse faller inn under definisjonen innovasjon. Et interessant spørsmål som reiser seg og som vi skal se nærmere på, er hvilke forhold som kan bidra til å fremme og hemme innovasjon i stedsutviklingsprosjektet? Sentrale aspekter som drøftes er nettverkssamarbeidets betydning for innovasjon og prosjektleders roller. Deretter belyses betydningen av felles eierskap og legitimitet. Til sist vurderes arbeidet og innovasjonene i lys av de impulser prosjektet har fått utenfra.

7.1 Nettverk og samarbeid

Vi har tidligere redegjort for den betydningen samarbeid mellom ulike aktører har for utvikling og innovasjon gjennom Schumpeters og Barths teorier om kreative kombinasjoner og kobling mellom sfærer (Teigen, Ringholm, og Aarsæther 2013). Nevnt er også Edqvist (2005) som fronter et noe mer systematisk og formelt system som forutsetning for innovasjon. Sundbo og Gallouj (2002) forskning fra servicenæringen legger blant annet vekt på kundene som medprodusenter. Det sentrale for alle disse er at innovasjon oppstår i møtet mellom ulike aktører eller nettverk, samt at aktører med hver sin unike kompetanse deler sin kunnskap og sine erfaringer med andre medlemmer i nettverket. Disse teoretiske bidragene viser at innovasjon ikke skjer i et vakuum, men med utgangspunkt i interaktive læringsprosesser. Torfing (2011:131) anlegger et noe mindre systematisk og formelt syn gjennom sin nettverksteori. De hevder at det er gode grunner til at nettverksstyring kan stimulere til offentlig innovasjon. For det første deltar en rekke ulike aktører og utveksler erfaring, ideer. Mangfoldet av aktører sikrer at mange ideer kommer fram og samtidig utfordres aktørers vanetenkning slik at nye forståelser kommer til syne. Et eksempel på dette er arbeidet med brannsikringsfondet som representerer en helt ny måte å forebygge brann på i Kongsvinger. For det andre kan samarbeidet mellom aktørene utvikle tillit som kan hindre opportunistisk atferd og slik hindre ødeleggende konflikter i implementeringsfasen. Ut fra informantenes informasjon samsvarer dette godt med flere av innovasjonsprosessene i Øvrebyen. I følge informant 2,3 og 4 har den tidlige forankringen av flere av prosjektene hos Øvrebyens beboere skapt tillit og slik bidratt til å skape et mer fruktbart samarbeid mellom aktørene og med kommunen.

Sørensen og Torfing (2011) hevder at nettopp samarbeid er essensielt i innovasjonsarbeid fordi det blant annet fremmer idéutveksling av informasjon, erfaringer, kunnskap og kritiske

refleksjoner. I organiseringen av LUK-prosjektet er det lagt opp til en bred involvering og et bredt samarbeid mellom ulike aktører. I følge informantene har involveringen og samarbeidet mellom de ulike aktørene i de forskjellige arbeidsgruppene gitt prosjektledelsen nye ideer og innspill, men også kjennskap til engasjerte personer som har kunnskap og et ønske om å delta i utviklingen av Øvrebyen. Disse personene ble av prosjektleder trukket inn i de ulike arbeidsgrupper som viktige ressurspersoner.

De samme informantene forteller videre at i de tiltak som har resultert i innovasjon, har samarbeidet mellom de forskjellige aktørene vært nyttig og fruktbart. Dette gjelder blant annet Veilederen for Øvrebyen, Brannsikringsfondet, etablering av næringsliv i Bånerudgården og arrangementene på festningen. Informantene forteller her at spesielt samarbeidet med velforeningen som har sittet i alle arbeidsgruppene har vært viktig. Informantene nevner også Kongsvinger Festning, Kongsvinger museum og Kongsvinger brannvesen, fylkeskommunen og kommunens etater som sentrale i utviklingen av blant annet Veileder for Øvrebyen og brannsikringstiltak. Informantene forteller videre at nettverkssamarbeidet har gjort at Festningen nå også bidrar i langt større grad enn tidligere i arrangementene Liv i leiren og Julemarked. Det samme gjør kommunen som er tettere involvert. I følge informant 4 har dette resultert i blant annet økt forutsigbarhet med hensyn til støtte. Det igjen har resultert i økt kvalitet på arrangementene og flere besøkende.

Nettverksarbeidet har videre ført til etablering av næringsaktiviteter i Øvrebyen. Det har resultert i et styrket samarbeid mellom Festningen, hotellet og andre næringsdrivende. Samarbeidet har blant annet resultert i at kunstnere i Kongsvinger kan selge varene sine i Øvrebyen. Informant 2,3 og 4 forteller samtidig at det nå er en mer helhetlig tekning rundt formidlingen av Øvrebyen, der gjester på Festningen og hotellet får informasjon og gis mulighet til å besøke for eksempel det etablerte næringslivet i bydelen.

Selv om nettverksamarbeid ofte er en styrke, behøver det ikke alltid medføre gode resultater. I slike prosesser er en avhengig av flere forhold som blant annet forankring eller et felles eierskap hos de involverte parter (Sørensen og Torfing 2011). Et annet forhold er måten prosessen ledes på og om de involverte faktisk blir hørt og ikke blir gjenstand for en symbolsk medvirkningsprosess (ibid). Selv om nettverkssamarbeidet vurderes for å ha en stor betydning for utviklingen av prosjektene er det interessant hva informant 3 forteller. Informanten forteller at flere av prosjektene var «skissert av kommunen på forhånd før arbeidet i gruppene startet.» Sørensen og Torfing (2011) mener en bør en være oppmerksom på hva slike føringer

kan bety for deltakernes engasjement og ønske om å bidra i prosjektet, selv om det for kommunen kan være hensiktsmessig å ha noen klare rammer. Dersom prosjekteier legger for klare føringer i et prosjekt kan det resultere i at enkelte kanskje ikke ser verdien av å delta da mange av føringene og løsningene allerede er lagt og medvirkningsprosessen blir symbolsk (ibid). En annen utfordring i følge Torfing 2011:131) er at kreative prosesser kan bli kvalt av byråkratiets rigiditet, samt ustabile og lite fleksible styringsnettverk.

Undersøkelsen viser at nettverkssamarbeid ofte en viktig forutsetning for innovasjon og har slik overtatt den rollen innovasjonsheltene hadde tidligere. Selv om den såkalte innovasjonshelten anses som «død» er det allikevel nyttig å nevne at også enkeltpersoner kan spille en betydelig rolle. Informant 1,3 og 4 forteller her at prosjektleder har hatt en viktig rolle i arbeidet med å spille inn nye ideer til aktørene for å få de til å arbeide videre. Prosjektleder har i tillegg kommet med en konkret idé som har resultert i innovasjonen Bokhuset. Det kan være uheldig å undervurdere betydningen av enkeltpersoners tekning og refleksjon. Noen forskere hevder derfor at organisatoriske læringsprosesser er en kombinasjon av individuelle og kollektive prosesser og at dette er det mest innovasjonsfremmende (Sørensen og Torfing 2011). I forlengelse av dette er det interessant å se nærmere på prosjektleders rolle i prosjektet LUK-Øvrebyen.

7.2 Prosjektleders roller

Å få folk med ulike erfaringer og kunnskap til og møtes i nettverk er en viktig drivkraft for utvikling og innovasjon. Fasilitatoren har her en sentral rolle i arbeidet med å legge til rette for at disse aktørene kommer sammen for å utveksle erfaringer, kunnskap og ideer (Obstfeldt 2005). I prosjektet LUK-Øvrebyen har prosjektleder hatt en viktig rolle i arbeidet med å trekke ulike aktører med i nettverket. Informant 1, 3 og 4 forteller at prosjektleder har lyktes i arbeidet med å engasjere sentrale aktører og personer. En av informantene framhever at forklaringen kan ha vært at «prosjektleder kom utenfra med «nye øyne», og var heller ikke godt kjent med byråkratiet." Prosjektleder ble kanskje slik ikke fanget av byråkratiets formelle prosedyrer og arbeidsmønstre som ofte kan være et hinder for kreative prosesser (Sørensen og Torfing 2011). Informant 2 og 4 forteller også at det var positivt med en person utenfra som kom inn i prosjektet med en annen «hatt» enn hva som hadde vært tilfelle om en kommunalt ansatt hadde hatt oppgaven som prosjektleder. Informant 2 begrunner det med at «det og kanskje ikke bli sett på som en kommunalrepresentant har virket positivt for å få til en mer åpen og fri dialog med beboerne i Øvrebyen.»

En slik tilnærming der prosjektleder også har hatt rollen som et såkalt uformelt bindeledd mellom innbyggerne, samt andre eksterne aktører og kommunen på den andre siden kan ha virket positivt. Prosjektleders rolle som også var litt på siden av den kommunale organisasjonen kan ha vært en styrke i arbeidet med å trekke inn innbyggerne og aktører som medprodusenter av offentlige løsninger. En annen forklaring på hvorfor en lyktes å trekke inn disse aktørene kan ha vært at kommunen som eier av LUK-prosjektet tidlig definerte hvilken rolle prosjektleder for LUK i Øvrebyen burde ha. Kommunen definerte at prosjektleder måtte være en «edderkopp» som hadde evnen til å trekke inn de rette aktørene og få de til å bidra i prosjektet. En forklaring på kommunens valg av prosjektleder var i følge informant 3 og 4 blant annet at kommunen var bevisst på at mange av deltakerne var opptatte personer med jobb og familie. Og dersom prosjektet skulle få den nødvendige forankring og deltakelse var prosjektleders egenskaper knyttet til det å skape god dialog og et godt tillitsforhold til aktørene en viktig forutsetning for å lykkes.

I arbeidet med å skape den gode dialogen påpeker samtlige informanter betydningen av at prosjektleder har hatt nærhet til aktørene i Øvrebydelen. Det vises her til at selv om prosjektleder har hatt kontor i Rådhuset har allikevel prosjektleder vært synlig i Øvrebyen gjennom sin forretning, der vedkommende har arbeidet to dager uka. Videre framheves det at mange av innbyggerne har kommet til butikken og snakket med prosjektleder.

Informant 4 forteller at prosjektleder også i selve idéutviklingsprosessen har hatt en viktig rolle:

Prosjektleder har vært en ganske flink døråpner, eller kanskje en øyeåpner for folk og at man ser at det kanskje ikke er så mye som skal til. Hun har gitt noen et dytt og så har hun vist hva andre har gjort. Hun har sånn vært en oppmuntrer og oppmuntret folk til å satse og vært med å legge til rette og gjort det enklere.

En slik «edderkopprolle» kan ses i lys av Obstfeld (2005) teori om «tertius iungens». Med det menes den betydningen en såkalt «tredje person» som legger til rette for at aktører skal kunne møtes og komme i dialog. En slik aktør som skaper bindeledd mellom aktører, er ofte også sentrale i spredningen av innovasjoner (ibid).

Prosjektleders rolle framheves av flere av informantene som betydningsfull for prosjektets suksess. På samme tid kommer det fram utfordringer knyttet til denne rollen som kan være uheldig for utviklingen og gjennomføringen av tiltakene. Informantene forteller at

prosjektleder ikke bare i tilretteleggerrollen, men også i gjennomføringen av de ulike prosjektene hadde en viktig rolle. En slik gjennomførerrolle i tillegg til tilretteleggerrollen utviklet seg til tross for at det i starten av LUK-prosjektet ble framhevet at prosjektleder ikke skulle ha gjennomføringsansvar for delprosjektene. En av informantene forteller:

Prosjektleder skulle bare være edderkopp som sørget for at prosjektene ble igangsatt, men samtidig måtte det være prosjektledere for hvert delprosjekt. Og disse har ikke alltid fulgt opp like godt slik at det har vært framdrift.

Denne beskrivelsen gir et bilde av en prosjektleder som har deltatt aktivt i LUK-prosjektet og samtidig hatt flere roller enn igangsetter. «Edderkoppen» har også deltatt aktivt i arbeidsgrupper og ledet noen av prosjektene som følge av at noen av prosjektlederne ikke har fulgt opp arbeidet. En av informantene forteller at:

Mange av de som har hatt ansvar for delprosjekter har disse på toppen av det arbeidet de allerede gjør i en hektisk hverdag slik at ressursene blir for få til å sikre en god nok framdrift.

Denne framstillingen viser at prosjektleder har hatt en omfattende rolle, ikke bare som tilrettelegger, men også som gjennomfører. Sistnevnte rolle er kanskje noe av det som ofte er hovedutfordringen i prosjekter der det offentlige samarbeider med private aktører gjennom såkalt co-creation og co-production eller samproduksjon. Pestoff (2012) framhever at innbyggere i dag har mange roller i tillegg til familie og jobb. Kompleksiteten i samfunnet er stor og mange i dag har ikke tilstrekkelig med ressurser til å delta aktivt i slike prosesser selv om de takker ja. En slik situasjon viser at gjennomføringen og videreføring av tiltak blir avhengig av prosjektleders innsats som i tillegg har en rekke andre oppgaver. Holm og Stræte (2008) hevder at det innledningsvis i slike prosjekt er viktig å utforme en partnerskapsavtale med de som skal bidra i prosjektet. Det vil kunne klargjøre forventninger til hvilke oppgaver som skal utføres. Med slike avtaler vil være lettere for prosjektledelsen og oppdragsgiver å vite hvilke ressurser som er tilgjengelig i arbeidet. Å ha kunnskap om ressurs situasjonen er viktig også i forhold til de bevilgede myndigheter med tanke på hvor mye ressurser som bør avsettes for å nå de ønskede målsettinger. En oversikt over tilgjengelige ressurser er ikke minst nyttig i forhold til hvilke forventninger det er realistisk å ha til prosjektets resultater.

7.3 Felles eierskap

Det er tidligere gjort rede for at noen av prosjektene i LUK-prosjektet var skissert av kommunen i forkant og før arbeidsgruppene ble satt ned og kunne starte sitt arbeid. En risiko som ble påpekt var at medvirkningsprosessen kunne bli symbolsk og interessen for å delta langt mindre.

Informantene mener imidlertid, til tross for at noen av prosjektene til dels var bestemt på forhånd, at aktørenes eierskap til prosjektene var godt. Et eksempel er veilederen for Øvrebyen som på flere måter griper inn i innbyggernes private eiendom. En veileder ville nok latt seg gjennomføre uavhengig av enkelte interessegruppers medvirkning og eierskap. Men det eierskapet og tilliten som en tidlig involvering gir for aktørene er ofte avgjørende for å skape oppslutning og legitimitet rundt politiske planer og gjennomføring av tiltak (Sørensen og Torfing 2011:428). Uten et eierskap ville nok enkelte aktører og beboere ha følt veilederen som et styringsdokument tredd fra politisk nivå og ned. Det gode samspillet som informantene forteller om har nok samtidig bidratt til en større forståelse for og verdien av blant annet veilederen og slik gjort at veilederen i større grad blir fulgt opp.

Utviklings- og innovasjonsarbeid i offentlig sektor er ikke alltid positivt for alle innbyggere (Bason 2010). En oppslutning om tiltak er imidlertid ingen selvfølge da det kan være ulike interesser knyttet til disse. Informantene forteller at det blant beboerne i Øvrebyen var delte meninger om reguleringen av trafikken i bydelen. På den ene siden var det beboere som ønsket at Øvrebyen skulle være et rolig boligområde, mens andre ønsket en mer livfull bydel med næringsliv og aktiviteter som konserter og «liv og røre». Alle av informantene forteller at uten en tidlig dialog med Øvrebyens velforening ville det trolig også ha blitt mer utfordrende for prosjektleder å arbeide med prosjektets tre andre fokusområder. Disse områdene var «aktiviteter og arrangement», «kulturbasert næringsutvikling» og «kulturhistorie og identitet» foruten «Øvrebyen som boområde». De to satsingsområdene «boområde» og «kultur og næringsliv» kan ha et potensiale for konflikt avhengig av om en er beboer eller næringsdrivende i Øvrebyen. Selv om forankringen anses som relativt god er det allikevel interessant å merke seg at informant 4 forteller at hun er usikker på hvor godt eierskapet til prosjektet er blant foreningenes andre medlemmer utover de som har deltatt aktivt i LUK-arbeidet. Informanten forteller videre at:

Der den faste representanten ikke møtte i gruppa så kom heller ingen vara. Det virket heller ikke som om den fraværende representanten ønsket å slippe andre til.

Informanten forteller samtidig at det virker som om «enkelte representanter selv vil bestemme.» Informanten som i sitt arbeid er nært knyttet til Øvrebyen, forteller videre at det er tvil om at alle arbeidskollegaene kjenner godt til LUK-prosjektet.

Ut fra dette kan en stille spørsmålet om hvor omfattende eierskapet har vært i de involverte foreningene og organisasjonene. Dersom forankringen og eierskapet i hovedsak har vært hos aktørenes representanter som har sittet i de ulike arbeidsgruppene blir arbeidet personavhengig og sårbart om den involverte personen slutter. En forklaring på omfanget av eierskapet er nok ressursituasjonen der de deltakende representantene og han eller hun sine kollegaer allerede fra før har en allerede travel arbeidsdag (Holm og Stræte 2008). En slik forklaring samsvarer også med informasjonen fra informantene hvor det kommer fram at mange av de som jobbet med LUK-prosjektet hadde arbeidet i tillegg til sine ordinære oppgaver. Å redegjøre for og sette seg inn i prosjektet, samt å følge det over en lengre periode er ofte tidkrevende.

Informant 3 forteller videre at «det er viktig å få på plass en samarbeidsform som overlever uavhengig av prosjektmidler.» Behovet for en slik samarbeidsform bekreftes også av de andre representantene. Et behov for å danne samarbeidsrelasjoner på nytt mellom disse aktørene viser kanskje at rutinene for samarbeid kunne vært bedre forankret og systematisert tidligere og under selve gjennomføringen av prosjektet.

På spørsmålet om hvordan eierskapet var på det politiske nivået forteller informant 3 og 4 at forankringen var varierende. Informantene forteller at den politiske forankringen var svakere etter at nye politikere kom inn i prosjektet som følge av kommunevalget midt i prosjektperioden. Det framheves at ordføreren hadde en sentral rolle i startfasen av prosjektet der vedkommende hadde god kontakt med flere av aktørene som deltok. Informantene forteller at det ville ha vært en fordel at prosjektet etter valget hadde blitt reforankret i kommunestyret. En konsekvens av et politisk skifte med nye politikere og andre prioriteringer kan gi utfordringer med hensyn til å få satt av tilstrekkelige menneskelige og økonomiske ressurser. Nye politikere fra andre partier kan naturlig nok ha andre saker som de ønsker prioritere enn å videreføre sine politiske motstanderes hjertesaker. Hvorvidt et politisk skifte har betydd noe for bevilgningen av ressurser til LUK-prosjektet er usikkert, men en av informantene forteller at en utfordring er:

En sitter og tenker på at ting skulle ha vært gjennomført, men så begrenses det av budsjettet. Om en hadde hatt en større ramme så kunne en ha gjort mer og økt ambisjonsnivået. Det er nok hovedutfordringen.

Denne utfordringen med hensyn til manglende ressurser framheves også av de andre informantene og deltakerne på evalueringsmøtet av LUK-prosjektet.

Informant 4 forteller videre at de er usikre på hvor godt en har lykket med å skape eierskap til prosjektet i det brede laget av befolkningen eller hos innbyggerne ellers i Kongsvinger by. Informantene forteller også at en god del kjenner nok til at det har foregått ulike ting i Øvrebyen, men informanten viser samtidig til at det i andre stedsutviklingsprosjekter i nærområdet er situasjonen den at få utenfor prosjektet kjenner til arbeidet. Med tanke på et av prosjektets mål hvor Øvrebyen skal være en viktig del av innbyggernes identitetsmarkør, kunne kanskje prosjektet vært sterkere forankret i større deler av Kongsvingers befolkning.

Erfaringer fra andre stedsutviklingsprosjekter viser at en ofte i startfasen av prosjektene ikke er god nok til å synliggjøre og forankre prosjektet til andre perifere aktører. Manglende kjennskap og involvering i prosjektet for mer perifere aktører kan på sikt få uheldige konsekvenser. Prosjektet kan etter en stund bli et avgrenset prosjekt for noen utvalgte og få et elitepreg for disse personene (Holm og Stræte 2008). Bason (2011:199) påpeker nettopp betydningen av å forankre prosjektet hos så mange aktører som mulig tidlig i prosjektperioden er viktig for å lykkes med løsningen og innovasjonene. Aktører som kan bli gode ambassadører for prosjektet er for eksempel sentrale politikere, enhetsledere eller folk fra frivillige lag og foreninger (Holm og Stræte 2008). Forankring handler derfor også om å engasjere de rette aktørene. Hvor godt man klarer dette, samt finne de rette tiltakene som aktørene skal arbeide med, vil ha betydning for prosjektet legitimitet.

7.4 Legitimitet

Deltakelse og medvirkning har fra 1970-tallet vært et vesentlig element i norsk planlegging og i dag er en slik praksis også nedfelt i Plan- og bygningsloven (Higdem 2011). Denne loven regulerer blant annet hvordan planleggingen skal gjennomføres for at planleggingens resultater skal være legitime (ibid). Et begrep som i dag benyttes ofte i involveringen av innbyggere i utformingen av nye løsninger på offentlige utfordringer er «governance» eller samstyring (Røiseland og Vabo 2012). Der ulike samfunnsaktører og innbyggere deltar kan det være en utfordring å utvikle innovasjoner som ivaretar hva som er fellesskapets interesser. Amdam og Veggeland (2011:222) hevder at systemer i høy grad er selvstyrte og

selvorganiserende. I mange tilfeller vil sentrale aktører i viktige endringsprosesser vurdere hvilken nytte de selv har av å delta. Dersom de deltar, kan en risikere at enkelte deltar for å kontrollere prosesser og for å redusere skader for seg selv. Et eksempel kan være aktører fra et bolig vel som deltar i en gruppe som arbeider med trafikkregulering i sitt boområde. Å stenge en vei eller anlegge parkeringsplasser, som ble gjort i Øvrebyen, kan for noen medføre ulemper, men fordeler for andre. De representantene som sitter i en slik gruppe vil slik kunne fremme egne interesser framfor fellesskapets. Spørsmålet er da hvilken betydning dette har for innovasjonsarbeidet og om en treffer de riktige vurderinger i forhold til hva som er problemene eller utfordringene i samfunnet

I evalueringsmøtet av prosjektet LUK-Øvrebyen framheves mangelen på tydelige delmål for noen av de ulike prosjektene. En slik uklarhet kan skape usikkerhet om prosjektenes mål og dermed kan det være en mulighet for at de som sitter i de ulike arbeidsgruppene kan fremme egne målsettinger som kanskje ikke er i tråd med hva som er til fellesskapets beste. Målene kan slik bli utvetydige og mange og føre til konflikt (Amdam og Veggeland 2011).

En slik utfordring kan også ses i lys av informant 4 sitt utsagn som ser det som «uunngåelig at noen har flere roller.» Det nevnes samtidig at «prosjektleder som har hatt rollen som både prosjektleder og næringsdrivende i Øvrebyen kan ha vært utfordrende.» Det kan også trekkes fram at det fra evalueringsmøtet i etterkant av prosjektet kom fram at ildsjeler har hatt en lederrolle i prosjektet. Disse personene har dermed hatt anledning til å forme retningen på prosjektene dersom det foreligger uklare målsettinger. På den annen side kan det også være problematisk å ha for klare målsetter eller styring, da det kan innvirke uheldig på arbeidsgruppas kreativitet og motivasjon. For klare føringer vil kunne være en barriere for utvikling og innovasjon (Sørensen og Torfing 2011:347). En slik situasjon gjør det derfor viktig å ha tydelige krav eller kriterier til hvordan slike innovasjonsprosesser bør foregå (Bason 2010).

Disse dilemmaene belyses av Amdam og Veggeland (2011:218) der det redegjøres for begrepene input-legitimitet og output-legitimitet. De to begrepene knyttes til demokratimodellen og den postnasjonale fragmenteringsmodellen. I sistnevnte modell som i dag kjennetegner mye av den offentlige organiseringen oppnås legitimitet i stor grad ut fra hvilke resultater som skapes. Legitimitet forutsetter at flere kriterier er oppfylt. Et for stort fokus på resultater uten for eksempel tilstrekkelig politisk forankring og manglende prosedyrerettferdighet er uheldig. Det samme er uklarhet i hvilke roller eller interesser

deltakende personer ivaretar. En annen uheldig side er manglende åpenhet og transparens i arbeids- og beslutningsprosesser, noe som kan være uheldig for et stedsutviklingsprosjekt suksess og i ytterste konsekvens de styrende politikere.

I følge informantene var den politiske forankringen av LUK-prosjektet varierende selv om prosjektet og de gjennomførte tiltak var vedtatt av kommunestyret. Utfordringene knytter seg først og fremst i følge informantene til valget av nytt kommunestyre midt i prosjektperioden. Informanten informerte om at sentrale politikere gikk ut av kommunestyret og ble erstattet med nye. Det fortelles at:

Sett i ettertid burde forankringen vært reforankret, samtidig som en skulle hatt en tettere dialog. Den politiske representanten i styringsgruppa ble også skiftet ut og hadde nok ikke samme eierforholdet til prosjektet.

Manglende politisk forankring kommer også tydelig fram på evalueringsverkstedet som ble gjort i slutfasen av LUK-prosjektet. Her deltok en rekke av aktørene som var involvert i prosjektet. En av informantene forteller videre at

Før valget var noen av politikerne i tettere dialog med noen av Øvrebyens sentrale institusjoner som Festningen og Forsvarsbygg, men at denne personen forsvant etter valget.

Informanten forteller videre at:

Det var godt å ha den politiske eller det at det noen politikere som er med på å dra en prosess og ikke bare representanter fra administrasjonen, men det har ikke stoppet kommunen i gjennomføring av tiltakene.

En ser her at engasjerte politikere som var med i startfasen av prosjektet ble skiftet ut. Disse ble erstattet av nye og politikernes deltakelse i prosjektet videreføres. Selv om disse kanskje ikke var like engasjerte som de politikerne som var med og startet LUK-prosjektet er det ikke grunn til å hevde at prosjektets demokratiske legitimitet ble svekket. Mindre synlige politikere kan imidlertid ha gjort jobben tyngre for administrasjonen. Gjessen (1998) påpeker nettopp betydningen av å forankre prosjekt i ledelsen som en viktig forutsetning for å lykkes.

Et slikt syn forsterkes av at ansvaret for å følge opp LUK-prosjektet og prosjektleder ble delegert til administrasjonen. En egen ansatt i administrasjonen hadde ansvaret for dette. Vedkommende forteller at LUK-arbeidet kom på toppen av alle de andre oppgavene og

samme situasjon gjelder også for flere av de andre aktørene i kommunen som har jobbet med LUK. Manglende ressurser til å følge opp delegerte oppgaver og ansvar fra politikerne kan gjøre det tyngre å få gjennomført tiltak og gode prosesser. Det kan derfor også bli et demokratisk problem (Higdem 2011).

I forlengelse av dette kan en stille spørsmål ved hvilken merverdi LUK-prosjektet hadde gitt dersom de samme politikere, eller de nye hadde vært mer aktive i prosessen hele veien? Hvorvidt det hadde styrket prosjektet utad eller hadde blitt bevilget mer penger til gjennomføring av de ulike prosjektene blir spekulasjoner. Imidlertid peker en rekke undersøkelser på at det er avgjørende at innovasjonsaktiviteter er forankret i toppledelsen (Sørensen og Torfing 2011). Uten en slik forankring hos eierne kan prosjektet, foruten å få en svakere legitimitet, også bli fragmentert og lite helhetlig (Jessen 1998).

7.5 Impulser utenfra

Isaksen og Asheim (2008:25) hevder at miljøers innovasjonskraft ikke bare ligger i deres interne dynamikk, men også i samspillet med deres koblinger. Uten impulser utenfra kan ofte miljøer bli preget av stivhengighet. Et eksempel på det er samfunnsutviklingsprosjekter der de samme aktørene år etter år inviteres til å delta (Higdem 2011). Betydningen av å få inspirasjon utenfra i andre kunnskapssentra enn eget nettverk beskrives i innovasjonslitteraturen som viktig for innovasjon (Isaksen og Asheim 2008).

I Hedmark har alle kommunene som har mottatt LUK-midler møttes på fylkeskommunale nettverkssamlinger hvor blant annet erfaringsutveksling og kunnskapsutveksling har stått sentralt. Det har også vært nasjonale nettverkssamlinger for disse aktørene. På disse nettverksmøtene har foruten LUK-kommunene også aktører fra fylkeskommunen og utdanningsinstitusjoner deltatt. Prosjektlederen for LUK-Øvrebyene som har deltatt på disse møtene forteller at:

Det å lede et LUK-prosjekt kan være ensomt. Disse samlingene har slik gitt meg faglig påfyll, men samtidig har det vært en arena hvor jeg har kunnet sparre med andre i samme andre situasjon.

Informant 3 som også deltok på fylkesnettverket forteller at:

Disse samlingene har gitt oss nye innfallsvinkler, en får alltid påfyll i sekken. Det fortelles videre at samlingene er viktige fordi de gir oss anledning til å reflektere og gjøre opp status sammen med prosjektleder.

Å vurdere i hvor stor grad impulsene har innvirket på prosjektene i Øvrebyen har vi ikke empirisk belegg for. I følge Fuglesang og Rønning (2013) og Isaksen og Aasheim (2008) er det allikevel grunn til å tro at aktører som deltar på slike nettverk bringer med seg tilbake ideer og nye impulser til de hjemlige nettverkene som kan påvirke retningen på prosjektene. Den årlige Arendalskonferansen som er et møtested for utveksling av erfaringer om nye innovative aktiviteter i offentlig sektor er et eksempel på hvor slik utveksling foregår. Informant 4 forteller at prosjektleder:

Har vært en ganske flink døråpner, eller kanskje en øyeåpner for folk og at man ser at det kanskje ikke er så mye som skal til. Hun har gitt noen et dytt og så har hun vist hva andre har gjort.

Samtlige informanter forteller også at ideer er hentet fra andre byer og steder. I arbeidet med brannsikring reiste prosjektgruppa til Lillehammer og fikk informasjon om hvordan arbeidet der ble gjennomført. Det fortelles også at i arbeidet med Veilederen for Øvrebyen ble det hentet inspirasjon fra to andre steder som hadde gjort tilsvarende arbeid. I dette prosjektet benyttet Øvrebyen også samme konsulent. Informanten forteller videre at de har fått ideen med å ha ulike kurs for håndverkere hvor tema er knyttet til byggestilen i Øvrebyen for slik å sikre at de som utfører arbeidet gjør det i henhold til veilederen. Disse kursene er ennå ikke igangsatt, men viser betydningen av å lære av andre prosjekter utenfor egen kommune.

Etableringen av Bokhuset er et annet eksempel som viser betydningen av impulser utenfra. Selv om ikke ideen kom som følge av LUK-prosjektet, men som et resultat av prosjektleders tidligere reiser utenlands, viser det at impulser på tvers av kommune- og landegrenser er av betydning for tilfanget av ideer.

Kap 8 Avslutning

Denne studien har søkt svar på to hovedspørsmål. For det første om innovasjon forekommer i prosjektet LUK-Øvrebyen og for det andre hva fremmer og hemmer innovasjon? Analysen konkluderer med at innovasjon forekommer i prosjektet. Innovasjonene plasserer seg under de ulike kategoriene som produkt- og serviceinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon, organisasjonell og administrativ innovasjon, policy innovasjon og governance innovasjon. Analysen viser imidlertid at for eksempel en produkt- og serviceinnovasjon også kan være nært knyttet til de andre kategoriene. Det er derfor vanskelig å være kategorisk med hensyn til å plassere de under en bestemt kategori. Innovasjonene er videre å betrakte som inkrementelle fordi de er videreutviklet med utgangspunkt i allerede eksisterende tiltak eller prosesser i Kongsvinger. Studien finner også at noen av innovasjonene som blant annet Veileder for Øvrebyen og Brannsikringsfondet er imitasjoner hvor en har fått inspirasjon fra andre byer og steder som har gjort tilsvarende. Det er også interessant å merke seg at en innovasjons kan utløse nye. Et eksempel er brannsikringsfondet som har bidratt til flere nye innovasjoner. På politisk nivå vil en policy innovasjon, der en kommune vedtar å delta i et stedsutviklingsprosjekt, kunne resultere i en rekke nye innovasjoner gjennom for eksempel en endret problemforståelse som fører til et nytt syn på mål, virkemidler og hvilke tiltak som skal gjennomføres.

Analysen viser imidlertid at ikke alle tiltak og prosesser er innovasjon. Et poeng å merke seg ved disse ikke-innovasjonene er at også disse har en verdi for Øvrebyen. LUK-prosjektet har blant annet resultert i en ny brannbil med slukkeutstyr beregnet på gamle trehus i Øvrebyen.

I analysens andre del som tar for seg hva som fremmer og hemmer innovasjon i LUK-Øvrebyen konkluderes det med at nettverk og samarbeid, prosjektleders rolle, felles eierskap, legitimitet og impulser utenfra påvirker retningen og utviklingen av prosjektet.

Analysen viser at nettverk og samarbeid er avgjørende, men også det arbeidet og den rollen prosjektleder har spilt har vært en viktig forutsetning for å lykkes med flere av prosjektene. Prosjektleder har vært en viktig drivkraft og tilrettelegger for samarbeid. På samme tid fremstår det imidlertid som uheldig at prosjektleder i løpet av prosjektet har fått tillagt flere oppgaver. Rollen som igangsetter ble etter hvert også utvidet til å inneholde rollen som gjennomfører av tiltak. Et annet forhold som ble belyst i analysen er betydningen av et felles eierskap til prosjektet. Eierskapet ble vurdert som godt til tross for at noen av prosjektene var definert av kommunen på forhånd, samt at noen av prosjektene kunne medføre

interessekonflikter mellom ulike aktører. Eierskapet synes å ha vært viktig i realiseringen av flere prosjekter som blant annet Veileder for Øvrebyen som i stor grad berørte innbyggerne i Øvrebyen. Det ble også pekt på utfordringer rundt eierskapet og forankring av prosjektet i forbindelse med kommunevalget midt prosjektperioden for LUK-Øvrebyen. Prosjektet kunne med fordel ha vært reforankret i det nye kommunestyret. En reforankring kunne kanskje gitt økte ressurser og drahjelp til realiseringen av flere av prosjektene i planen. Nært knyttet til felles eierskap og forankring er legitimitet. Ut fra analysen er det ikke grunnlag for å hevde at manglende legitimitet har svekket prosjektet, selv om det kanskje hadde vært en fordel at de nyvalgte politikerne formelt hadde sluttet seg til prosjektet. Analysens siste punkt som ser på hvilken betydning impulser utenfra har for utviklingen, konkluderer med at prosjektet har hentet nyttige erfaringer og kunnskap fra lignende prosjekt. Nettverkssamlinger med aktører fra andre LUK-kommuner har vært en positiv faktor i utviklingen av prosjektet.

Av nyttige erfaringer som kan trekkes fram er at slike prosjekter bør forankres bedre på grasrota og hos personer utenfor prosjektet for å skape et større engasjement. En har også sett prosjektleders rolle som krevende. Det kan derfor være hensiktsmessig å lage avtaler som gjør at prosjektledere for de ulike delprosjektene følger opp sine oppgaver, slik at prosjektleder ikke også får en gjennomførerrolle i tillegg. LUK-prosjektet har skapt mange ideer, men en utfordring er å videreføre disse etter at prosjektperioden for LUK er ferdig. I lys av en slik situasjon kan det være fornuftig å forsøke å legge til rette for prosesser som bidrar til at aktørene fortsetter samarbeidet etter at prosjektperioden er over. For å sikre realisering av flere tiltak bør en være oppmerksom på betydningen av å reforankre prosjektet på politisk nivå ved skifte av politikere. En viktig forutsetning for et best mulig resultat synes også å være at de som skal arbeide med slike prosjekt får avsatt tid og ressurser, slik at deres arbeid ikke kommer i tillegg til den ordinære jobben.

Funnene fra studien har også bidratt til å fylle stedsinnovasjonsbegrepet med innhold. Ut fra de tiltak og prosesser som faller inn under definisjonen av innovasjon, er det også grunn til å tro at andre stedsutviklingsprosjekter inneholder innovasjoner. Begrepet stedsinnovasjon kan i mange sammenhenger være et fruktbart begrep å benytte om stedsutviklingsprosjekter.

Et interessant spørsmål i lys av disse innovasjonsfunnene er om stedsutviklingsprosjekter i kommunene har blitt mer innovative i løpet av de siste årene? Teigen, Ringholm, og Aarsæther (2013) bekrefter gjennom sine undersøkelser at innovasjon er noe norske kommuner i mange tiår har drevet med uten at ordet innovasjon er benyttet. Framveksten av

begrepet stedsinnovasjon kan kanskje forklares ut fra måten vi artikulere oss på når vi forsøker å gjøre noe nytt for å oppnå suksess (Bason 2010:45).

Selv om det kan hevdes at innovasjon er noe kommunene har drevet med til alle tider, samt at innovasjon er blitt et moteord, er det allikevel ikke uten nytte å studere innovasjon i offentlig sektor. En felles forståelse av hva innovasjon innebærer vil blant annet kunne styrke en organisasjons innovasjonsrettede atferd (Bason 2010). Bruk av begrepet stedsinnovasjon vil også kunne være med på å synliggjøre offentlig sektors evne og vilje til å drive innovativt samarbeid med andre aktører for å skape bedre løsninger som kan komme fellesskapet til gode. I lys av denne studien vil sentrale problemstillinger for videre forskning rundt temaet være hvilke drivkrefter og barrierer som påvirker slike prosjekter og innovasjoner. En større forståelse av disse forholdene vil kunne gjøres ved for eksempel å anlegge et kulturelt-, instrumentelt-, og / eller et institusjonelt perspektiv. En slik tilnærming er interessant blant annet fordi offentlig sektor har andre begrensninger enn privat sektor som følge av demokratiske prosesser der mål, strategier og virkemidler kan endres som for eksempel ved valg. Kommunevalget midt i LUK-prosjektet som er beskrevet illustrer hva det kan bety for utviklingen av et prosjekt. Foruten kulturelle forhold og rammer i egen organisasjon, kan også omgivelsenes forventninger spille en rolle for utviklingen av slike prosjekter (Christensen m.fl. 2009). Selv om det er grunn til å benytte begrepet stedsinnovasjon er det også kanskje slik som Bason (2010) hevder, at innovasjon blir et begrep som benyttes for å artikulere ønsket om et prosjekts suksess for å imøtekomme omgivelsenes forventninger, hvor suksess kanskje ofte ses på som et synonym til innovasjon.

Et annet spørsmål som er interessant for videre forskning er de samfunnsmessige verdier slike stedsinnovasjoner gir. I en slik undersøkelse kunne det vært interessant og analysert flere LUK-prosjekt. En studie av flere case kunne ha gitt studien større pålitelighet. I lys av at stedsutviklingsprosjekter og stedsinnovasjoner har som formål å skape attraktive steder og verdi for samfunnet, kunne det også vært interessant å belyse satsingen ut fra programteori. «Programteori for attraktivitet» for lokale utviklingsprosjekt, utarbeidet av Telemarksforskning i 2013, er et redskap for bedre å kunne vurdere resultater og effekter av innsatsen, og for å kunne målrette midlene både fra sentralt hold og fra fylkeskommunene mer presist i nye prosjekter.

Litteraturliste

- Amdam, R. (2013). Samhandlingsreforma som partnerskap og innovasjon. I *Innovative kommuner*. Redigert av Ringholm, T., Teigen, H. og Aarsæther, N., 136-152. Cappelen Damm Akademisk.
- Amdam, J. og Veggeland, N. (2011). *Teorier og samfunnsstyring og planlegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation, co-creating for a better society*. The policy press. Bristol: University of Bristol.
- Berg Gunnerud, N. og Dahle. B. (2004). «Sted – begreper og teorier». I *Mennesker, steder og regionale endringer*. Berg, N.G., Dahle, B., Lysgård, H.K og Løfgren, A. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Berge, O.K., Brandtzæg. B.A og Svoldal, S. (2011). *Styring og engasjement. Følgjeevaluering av lokal samfunnsutvikling i kommunane (LUK), statusrapport*. TF-rapport nr: 286:2011. Bø i Telemark: Telemarkforskning.
- Bugge, M.M. og Skålholt. A. (2013). «Smart velferd: Styringsparadigmer for innovasjon i kommunene». I *Innovative kommuner*: redigert av Aarsæther. N., Ringholm, T. og Teigen, T., 53-69. Cappelen Damm.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.J. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2009. Oslo: Universitetsforlaget.
- Czarniawska, B. og Sevón, G. (1996). Travels of ideas. I *Translating Organizational Change*. Ed. Czarniawska. B and Sevón, G., 13-48. Berlin: Walter de Gruyter.
- Edqvist, C. (2005). «Systems of innovation - perspectives and challenges.» I *The Oxford Handbook of Innovation*. Ed by. Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R., 181-209. New York: Oxford University Press.
- Finsrud, H.D., Svoldal, S. og Kobro, L.U. (2010). STEDSINNVAJON – En gjennomgang av innholdet i et innovativt begrep.
<https://www.telemarkforskning.no/publikasjoner/filer/1822.pdf> (Hentet 20.1.2015).
- Fuglesang, L. (2010). «Bricolage and invisible innovation in public service innovation». I *Journal of innovation Economics* 2010 (no5): 67-87.

- Fuglesang, L. og Rønning, R. (2013). Spredning av innovasjon i kommunene, inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet. I *Innovative kommuner*. Redigert av Ringholm, T., Teigen, H. og Aarsæther, N., 87-101. Cappelen Damm Akademisk.
- Furseth, P.I. (2008). *Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser*.
<http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
(Hentet 2.4.2015).
- Gausdal, A.H. (2008). *Hvordan Skape Innovative Nettverk?* Magma, 11, 5, 53-63.
<http://www.magma.no/hvordan-skape-innovative-nettverk> (lest 22.2.2015).
- Godø, H. (2009). *Innovasjon i offentlig sektor – Utfordringer og muligheter*. NIFU - STEP
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. and Røste, R. (2005): *On the differences between Public and Private Sector Innovation*. Publin Report No. D9. Oslo: NIFU STEP.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services. Past and present. *Public Money & Management* 25 (1), 27-34.
- Haugum, M., Aasetre, J. og Carlsson, E. (2013). *Lokalt utviklingsarbeid. En vurdering av resultater og effekter i Rindal og Rauma kommune*. Rapport 2013:3. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling A.
- Hedmark fylkeskommune (2011a). *Politisk plattform 2011-2015 i Hedmark*.
<http://www.hedmark.org/Politikk/Fylkesraadet> (Hentet 2.2.2015.)
- Hedmark fylkeskommune (2011b) *Samarbeidsprogram for Hedmark 2011-2013*.
<http://www.hedmark.org/Media/Files/Samarbeidsprogram-for-Hedmark-2011> (Hentet 20.2.2015).
- Higdem, U. (2011). Medvirkning i regional planlegging: partnerskap versus deltakelse. I *Plan, Region og Politikk*. Higdem m.fl. 2011. 38-58. Oslo: Forlag 1.
- Isaksen, A. (2005). *Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge*. Arbeidsnotat 22/2005. Oslo: NIFU STEP Studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Isaksen, A. og Asheim, B. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I *Innovasjoner i Norske næringer – et geografisk perspektiv*, redigert av Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B., 19-37. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jessen, S.A. (1998). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Otta: Tano. Aschehoug.
- Kobro, L.U. (2011). *Stedsinnovasjon Nytte eller smykke? - Et begrep på leting etter innhold*. TF-notat nr. 10/2011.
- Koch P. and Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector*. Publin Report No. D20. Oslo: NIFU STEP.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2008). St.meld. nr 25 (2008-2009) *Lokal vekstkraft og framtidstru. Om distrikts- og regionalpolitikken*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2009). Tilsagnsbrev til Hedmark fylkeskommune av 6.7.2009. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Lokal samfunnsutvikling er ingen kontoraktivitet*.
<http://omega.regjeringen.no/nb/dep/kmd/prosjekter/lokalsamfunnsutvikling/kvaskjer/artiklar/lokal-samfunnsutvikling-er-ingen-kontora.html?id=607547> (Hentet 2.4.2015).
- Kongsvinger kommune. (2008). *Kommuneplanstrategi 2008*.
<http://www.kongsvinger.kommune.no/documents/planer%20og%20prosjekter/revisjon%20av%20kommuneplan/den%20kommunale%20planstrategi%202008,%2013.3.2008%20med%20planprogram,%2018.12.2007.pdf> (Hentet 20.2.2015).
- Kongsvinger kommune. (2010). *Prosjektplan for: LUK-prosjekt «Øvrebyen»*.
- Lindgård Galamba M-L. (2011). De lokale aksjonsgrupper som arnested for samarbejdsdrevet innovasjon i landdistriktene? I *Samarbejdsdrevet innovasjon – i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag. Redigert av Sørensen, E. og Torfing, J., 339-362. København: Jurist- og Økonomiforbundets forlag.
- Lysø, R., Karlsen, J. og Sletterød, N.A. (2005). Miljøvennlige og attraktive tettsteder i distriktene. Sluttrapport fra følgeevalueringen av programmet. NTF-rapport 2005:4. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Massey, D. (2005). *For space*. London: Sage

- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miljøverndepartementet. (2005). *Miljøvennlige og attraktive tettsteder. Erfaringer og anbefalinger fra Tettstedsprogrammet*. Oslo.
- Moe, S. H., Rønningen, M., Lien, G. og Mehmetoglu, M. (2012). I *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Redigert av Rønningen, M. og Slåtten, T., 155-186. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Nyseth, T. (2013). «Stedsutvikling i et innovasjonsperspektiv, karneval eller bare nye kostymer»? I *Innovative kommuner*: redigert av Aarsæther, N., Ringholm, T. og Teigen, H., 258-272. Cappelen Damm.
- Obsfeldt, D. (2005). *Social Networks, the Tertius Iungens Orientatiojn, and Involvement in Innovation*. *Administrative Science Quarterly* 50.
- Perry, K. A., (2010). Innovation in 'public sector'-putting it into perspective. ICE-Project Working Paper 2010:001.
http://d14435172.u27.surftown.dk/downloads/WP_201001.pdf (Hentet 2.5.2015).
- Pestoff, V.A., Brandsen, T. and Verschure, B. (2012). *New public governance, the third sector and co-production*. New York: Routledge.
- Ringholm, T. (2013). «Innovasjon for kommunesektoren utfordring.» I *Innovative kommuner*: redigert av Aarsæther, N., Ringholm, T. og Teigen, H., 103-118. Oslo: Cappelen Damm.
- Ringholm, T., Teigen, H. og Aarsæther, N. (2013) Innovatør frå alders tid. I *Innovative kommuner*. Redigert av Ringholm, T., Teigen, H. og Aarsæther, N., 15-29. Cappelen Damm Akademisk.
- Røiseland, A. og Vabo, S.I (2012). *Styring og samstyring – governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

- Schumpeter, J.A., (1934/1983). *The Theory of Economic Development*. Translated by Opie, R. New Brunswick: Transaction, Inc.
- Selstad, T. (2007). Innovasjoner i tid og rom. I *En innovativ forvaltning*. Redigert av Rønning, R. og Teigen, H., 44-61. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shenkar, O. (2010). *Defend Your Research: Imitation Is More Valuable Than Innovation*. April issue of Harvard Business Review.
- Skjeggedal, T. (2000). Attraktive tettsteder i distriktene? Analyse med tre eksempler fra Nord-Trøndelag. NTF-rapport: 2000:7. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Sundbo, J. og Gallouj, F. (2002). Innovation as loosely coupled system in services. I *Innovation systems in the service economy, measurement and case study analysis*. Ed. by Metcalfe J.S. og Miles, I. London: Kluwer.
- Sørensen, E. og Torfing, J. (red). (2011). Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Teigen, H. (2007). Innovativ forvaltning. Avgrensninger og omgrepsbruk. I *En innovativ forvaltning*. Redigert av Rønning, R. og Teigen, H., 13-40. Bergen: Fagbokforlaget.
- Torfing, J. (2011). «Teorier om offentlig administrasjon og styring: Fra stillestående bureaukrati til samarbejdsdrevet innovation.» I *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. Redigert av Sørensen, E. og Torfing, J., 117-135. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Vareide, K., Kobro, L.U. og Storm, H. (2013). *Programteori for attraktivitet – sammendragsrapport*. TF-notat nr. 13/2013. Bø i Telemark: Telemarksforskning.
- Vargo, S.L. og Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, s. 1–17.
- Waldorff, S.B. (2011). Sundhedscentre – som resultat af samarbejdsdrevet innovation. I *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. Redigert av Sørensen, E. og Torfing, J., 321-337. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Aagedal, O., Egeland, H. og Villa, M. (2009). Lokalt kulturliv i endring. Fagbokforlaget. Bergen.

Aagaard, P. (2011). Drivkrefter og barrierer for samarbejdsdrevet prosjektstyringsinnovation: Et case studie af Det Kriminalpræventive Råd. I *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. Redigert av Sørensen, E. og Torfing, J., 299-320. København. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Aarsæther, N. and Suopajarvi, L. (2004). Innovations and Institutions in the North. I *Innovations in the Nordic Periphery*. Ed. Aarsæther, N. Stockholm: Nordregio 2004 (Nordregio Report 2004:3). http://www.aksjonsprogrammet.no/U_sider/u1.htm (Hentet 12.3.2015).

www.distriktssenteret.no

www.uni.no

Vedlegg

Masteroppgave: LUK – Øvrebyen Kongsvinger, Øyvind Midtskogen 2015

Intervjuene vil bli spilt inn på lydbånd. Opptaket vil bli slettet i ettertid. Dataene behandles konfidensielt.

Navn: _____

Arbeidssted: _____

Stilling: _____

Rolle i LUK-prosjektet: _____

Bakgrunn

Intervjuene er i forbindelse med min masteroppgave om stedsutvikling og stedsinnovasjon.

Del 1. Kartlegging av tiltak og innovative elementer

Denne delen vil ha fokus på å få informasjon om blant annet eventuelle nye tiltak, produkter, tjenester / service, prosesser eller nye organiseringsformer, samt nye måter å selge stedet, bedriften etc på.

I de spørsmålene som retter seg mot innovasjon tas det utgangspunkt i de prosjekter / prosesser som naturlig faller inn under informantens arbeidsområde. Denne kartleggingen er gjort på forhånd. Informanten vil allikevel bli spurt om han eller hun ønsker å fortelle om andre prosjekter

Spørsmål

1. Har din organisasjon, kommune, forening, næring, museum etc utviklet nye: produkter, prosesser, tjenester / service, måter å organisere på eller innført ny måte å markedsføre på?

For eksempel:

- nye produkter (fysisk utforming, friluftsområder, varer, formidlingsopplegg etc)
- nye tjenester / service
- nye prosesser? (prosessen fram mot selve levering av tjenesten)
- nye markeder (ny innpakning eller måte å selge stedet på)
- ny organisering eller administrasjon av en virksomhet på en ny måte?

Oppfølgingsspørsmål:

a) Hvordan ble ideen til og er ideen ny for dere?

b) Hvem mener du har vært de viktigste aktørene i utviklingen av produktet, tjenesten, prosessen, etc?

- hvilke kunnskaper / ferdigheter ble koblet sammen?

-hvordan har samspillet mellom aktørene vært?

c) Hvilket behov skal produktet dekke?

-målsetting?

-hva er gevinstene?

d) Tror du det som er gjennomført har bidratt eller resultert i andre nye produkter, tjenester etc, eller at det henger det sammen med andre prosjekt som er gjennomført?

-hvilke andre produkter, etc?

-hvilke andre mål har disse hatt?

-for hvem, Øvrebyen, kommunen, lokalsamfunnet

-har dette blitt integrert som en del av det daglige arbeidet

-videreført i andre prosjekter eller i andre deler av kommunen, organisasjonen etc.

e) Hvilke innovative elementer mener du dette kan ha?

f) I hvilken grad mener du prosjektet LUK-Øvrebyen har bidratt til utvikling av disse produktene, tjenestene etc?

Del 2

- 2. Hva synes du har vært mest vellykket med LUK-prosjektet i Øvrebyen?**
- 3. Hva mener du dere ikke har lyktes så godt med i LUK-prosjektet og hvorfor?**
- 4. Hvilken betydning mener du LUK-samlingene (fylke) og LUK-nettverketsaktører og deltakere har hatt for utvikling av ideer og gjennomføring av tiltak / prosesser etc?**
- 5. Hva mener du er det viktigste forutsetninger for å videreutvikle ideene og prosjektene og Øvrebyen videre?**

Er det noe dere vil utdype

Takk for hjelpen!