



# HER SKA DU H ØR!

PROSJEKTRAPPORT 2022  
BÆREKRAFTIG BYUTVIKLING

## SAMMENDRAG

Prosjektet «Bærekraftig byutvikling Mo i Rana» skal revitalisere og organisere byutviklingsarbeidet i Mo i Rana slik at det kommer innbyggere, næringsliv og samfunnsaktører i hele regionen til gode nå og i fremtiden. Denne rapporten oppsummerer funnene fra medvirkningsprosessen, og gir anbefalinger til ny kommunedelplan for byutvikling.

### Råd fra nasjonale fagmiljøer

Funnene fra medvirkningsprosessen er i stor grad i tråd med rådende fagmiljøer om hvordan planlegge for bærekraftige byer:

- Gode byrom, åpne fasader med publikumsrettet virksomhet i førsteetasjer, i tillegg til god tilgjengelighet og tilrettelegging for grønn mobilitet.
- Nye boliger, arbeidsplasser, handel, utdanningsinstitusjoner, kultur- og fritidstilbud og offentlige tjenestetilbud lokaliseres i eller tett på sentrum for å skape liv i sentrum, og ikke i områdene utenfor.
- Det er viktig med forutsigbarhet fra kommunen, og tydelige føringer for forventet og ønsket utvikling og i utbyggingsprosjekter. Herunder anbefales det fra nasjonale fagmiljø å stille krav til klimatilpasning, estetikk, uteområder, kvartaler og områder slik at de er trygge og funksjonelle. Kommunen må være en aktiv tilrettelegger for samarbeid med grunneiere og eiendomsutviklere, i prosjektutvikling, veiledning, dialog og problemløsning. Dette anbefales av nasjonale fagmiljøer og ønskes av våre lokale aktører.

### Hva ønsker befolkningen?

- En bykjerne med åpne fasader og butikker som er vent utover mot gateplan
- Mer farge og kunst i byen
- Rehabilitering av fasader i sentrum, spesielt rådhuset
- Flere attraktive møteplasser som parker og sittegrupper, og områder for aktivitet der flere generasjoner kan være sammen.
- Mer liv i bykjernen.
  - Anbefaling: Når kommunen skal vurdere lokalisering av sine tjenester, bør hensyn til byutvikling og grønn mobilitet alltid tas med i beslutningsgrunnlaget.
- Det er svært få som bruker kollektivtilbudet i Rana, og mange svarer at informasjonen om busstilbudet er for dårlig.
  - Anbefaling: Kommunen bør gå i dialog med Nordland fylkeskommune for å sikre bedre informasjon om kollektivtilbudet. Kommunen og bedrifter kan også vurdere interne grep for egne ansatte som gir positive insentiver for å bruke kollektiv til jobb.

### Hva ønsker næringslivet?

Som en del av prosjektet er det blitt satt ned en ressursgruppe for eiendomsutviklere og gårdeiere. Ressursgruppen har følgende anbefalinger til ny kommunedelplan og kommunens øvrige arbeid med byutvikling:

- Kommunen bør ta initiativ til en stedsanalyse og et påfølgende parallelloppdrag for områder i sentrum som ikke er dekket av det pågående parallelloppdraget til BaneNor/Ranheim. Områder det er spesielt viktig å se på er sentrum/gågata og opp mot Rådhuset. Disse områdene skiller seg negativt ut i spørreundersøkelsen som steder hvor folk ikke trives.
- **Samarbeid om byutvikling**
  - Kommunen bør ta en aktiv tilretteleggerfunksjon sammen med Ranaregionen Næringsforening og Rana Utvikling for en samarbeidsarena mellom grunneiere, eiendomsutviklere og kommunen om bærekraftig byutvikling.
- **Ressurssituasjonen**
  - For å lykkes med å øke tempoet i boligbyggingen bør kommunen sikre kapasitet til å følge opp plan- og byggesaker raskere.
- **Planlegge for fortetting og vekst**
  - Utarbeide en helhetlig plan for byggehøyder og krav til kvaliteter i bykjernen.
  - Stille mindre krav til parkeringsplasser, spesielt i bykjernen og eksempelvis kombinert med bildeling.
  - Se på friområder og utearealer i større områder, i stedet for kun å se på uteområder tilknyttet enkelte bygg.
- **Sikre fine, grønne og trivelige byrom**
  - Utarbeide en farge-veileder og lysplan for bykjernen.
  - Planlegge for blå-grønne korridorer og grønne lunger i tråd med funnene i spørreundersøkelsen. Byrom og parker som tilrettelegger for aktivitet og utformes som trivelige møteplasser.
  - Sikre bedre forbindelser mellom sentrum og Søndre felt/Moholmen, også i byggeperioden til BaneNor/Ranheim-prosjektet

# PROSJEKTRAPPORT 2021

## BÆREKRAFTIG BYUTVIKLING I MO I RANA – ANBEFALINGER TIL NY KOMMUNEDELPLAN

Prosjektet «Bærekraftig byutvikling Mo i Rana» skal revitalisere og organisere byutviklingsarbeidet i Mo i Rana slik at det kommer innbyggere, næringsliv og samfunnsaktører i hele regionen til gode nå og i fremtiden. Rana er en av 12 kommuner og tre fylker som i 2020 etablerte det nasjonale Bærekraftsnettverket, med mål om å få fart på bærekraftig samfunnsomstilling og bidra til å oppnå FNs bærekraftsmål innen 2030. Prosjektet «Bærekraftig byutvikling» skal bidra til å nå bærekraftsmål nr. 11 Bærekraftige byer og samfunn, og nr. 17 Samarbeid for å nå målene.

### 1. Prosjektets 4 satsingsområder

#### 1. Kunnskap og bærekraft

Det utarbeides en rapport med anbefalinger til ny kommunedelplan for bærekraftig byutvikling i Mo i Rana. Rapportens anbefalinger skal basere seg på innhentet kunnskap om bærekraftig byutvikling og medvirkningsprosessen.

#### 2. Arena for samarbeid

Kommune, næringsliv og gårdeiere utarbeider en bærekraftig samarbeidsmodell for byutvikling i Mo i Rana. Dette satsingsområdet bidrar til mer effektive prosesser, og bør ses i sammenheng med bruk av digital tvilling som visualisering- og simuleringsverktøy

#### 3. Mobilisering

Byutviklingsprosjektet bidrar til nye samarbeidsformer på tvers av samfunnssektorer og aktører, og at innbyggerne blir stolte av Mo i Rana og gode Rana-ambassadører

#### 4. Aktiviteter i sentrum

Byutviklingsprosjektet stimulerer til økt aktivitet i samarbeid med aktører i byen som fokuserer på stedskvaliteter

En stor del av prosjektet i tidlig fase er viet til medvirkningsprosessen til ny kommunedelplan for byutvikling. Det er blant annet gjennomført en spørreundersøkelse med rundt 700 respondenter,

kalt «Ke tenk du?», resultatene fra den kommer vi mer tilbake til i kapittel 10. På ranværing begynner vi gjerne en sjitpratsamtale (smalltalk) med noe liknende som «Ke tenk du?», og følger gjerne opp med et tema en ønsker å snakke litt om, som «Ke tenk du? Har vi nok gang- og sykkelveia?». Hvorpå motparten kan svare noe slikt som «Jo, her ska du hør!». Denne rapporten er derfor kalt «Her ska du hør!», og er en anbefalingsrapport som samler det som er gitt av innspill i spørreundersøkelsen og i samtaler og møter, og teori som er jobbet med i prosjektet igjennom 2021 - altså et svar på spørsmålet som ble stilt i spørreundersøkelsen i sommer. Rapporten inneholder også anbefalinger fra en ressursgruppe med byens eiendomsutviklere og gårdeiere. Denne prosjektrapporten er vedtatt av styringsgruppen til prosjektet «Bærekraftig byutvikling Mo i Rana».

## **2. Helgeland og Mo i Rana: framtidsoptimisme og vekst - hvis vi griper mulighetene**

Befolkningsutviklingen er svakere i Nord-Norge enn i Norge som helhet, og utviklingen forklares hovedsakelig ved netto utflytting fra landsdelen, og herunder spesielt unge i alderen 20-29 år (kbnn.no, 2019). For å ha et bærekraftig samfunn også i framtiden er vi avhengig av å tiltrekke oss unge voksne. Offentlige og private arbeidsplasser er en del av løsningen. Samtidig har det blitt en økt bevissthet om at vi må investere i gode samfunn for å snu de negative demografiske prognosene. Det er ikke lenger nok med en attraktiv arbeidsplass for å etablere seg i en by, fritidstilbudet og privatlivet må være attraktivt for at innbyggerne skal trives og bli værende. Byutvikling og økt stedsattraktivitet bør derfor være en av de viktigste satsingene for Rana kommune i de kommende årene.

Det vekstsjokket Mo i Rana står overfor med etableringen av FREYR er unikt i nasjonal sammenheng, og det er ingen garanti for at vi klarer å nyttiggjøre oss de mulighetene vi nå får. Derfor er det viktig å få med større kompetansemiljøer som kan hjelpe oss å verifisere tall og belyse viktige strategiske steg og fallgruver.

### ***Helgeland som grønn motor***

Menon Economics publiserte i september en mulighetsstudie, på bestilling fra Sparebank 1 Helgeland, som tar for seg fremtidsutsiktene for hele Helgeland (Menon, 2021a). Den beskriver en befolkningsvekst fra i overkant av 77.000 innbyggere i dag mot 100.000 innbyggere på Helgeland i 2035. De viktigste næringene som trekkes frem, og deres vekst er; 1.000 nye arbeidsplasser i sjømatnæringen, 5.000 nye arbeidsplasser i den kraftforedlende industrien og 3.000 nye arbeidsplasser knyttet til turisme.

De legger 6 suksessfaktorer til grunn for at Helgeland skal kunne nå dette målet, 2 av disse er også svært viktig for bærekraftig byutvikling:

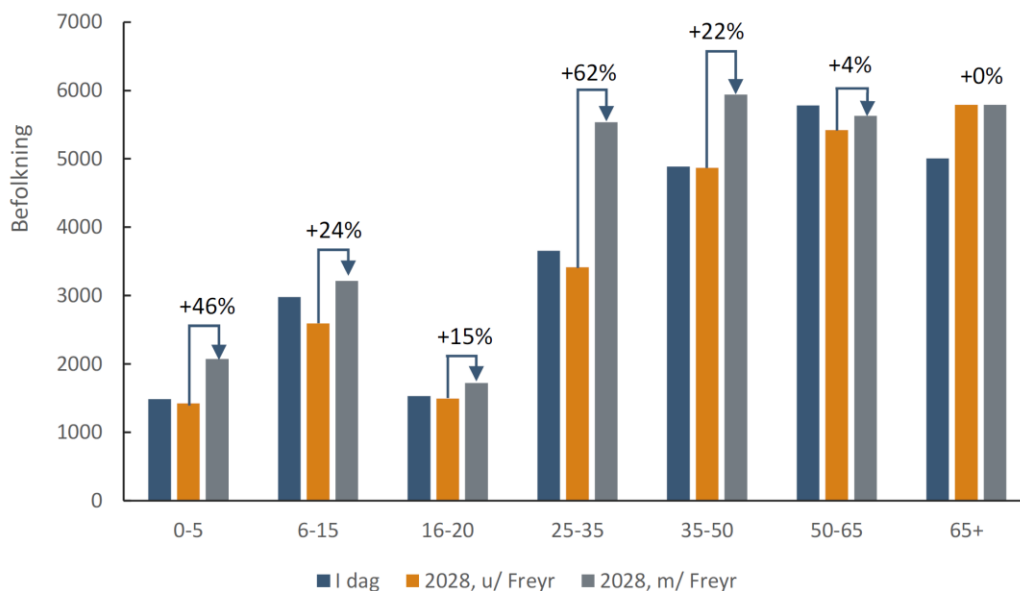
1. **Samfunnsattraktivitet**, fordi «*Næringsutvikling kan ikke analyseres i et vakuum fordi bostedsattraktivitet, arbeidsmarkeder, næringsliv og kunnskapsmiljøer henger sammen.*» Det er ikke nok med en attraktiv arbeidsplass for å tiltrekke seg folk, det må også være trivelig å bo der. Dette kommer vi tilbake til også i svarene fra spørreundersøkelsen.
2. Flere offentlige arbeidsplasser
3. Å styrke utdanningstilbud i regionen
4. **Rimelige og gode boliger** vil være viktige for å tiltrekke seg arbeidskraft. Regionen må kunne tilby rimelige kvalitetsboliger til leie (først) og eie (deretter), og Menon mener at et interkommunalt samarbeid på boligeiendomsutvikling vil kunne løse dette problemet.
5. Store infrastrukturtiltak på vei, i luften og i bakken
6. Attraktive tomter til næringsvirksomhet må prioriteres og reguleres

### ***Freyr kan gi vekstsjokk***

Menon Economics har siden skrevet en rapport om etableringen av Freyr Battery i Mo i Rana (Menon, 2021b), på oppdrag fra Nordland fylkeskommune, Rana kommune og Rana Utvikling. Denne belyser ringvirkninger og sysselsettingseffekter av etableringen, som effekten på befolkning, boligmarked, kraftforsyning samt en rekke andre samfunnseffekter. Menon beskriver et samlet grunnlag for 2.550 arbeidsplasser i kommunens private næringsliv. I tillegg estimerer de at antallet offentlig sysselsatte vil øke med omkring 400, her forventes at behovet innen helse- og omsorgssektoren og innen grunnskoleutdanning vil være størst. Totalt 2.900 nye sysselsatte i Rana kommune.

Befolkningsøkningen vil primært skje ved økt innflytting til Rana, og på det meste anslår Menon at netto-innflyttingen til Rana vil være over ti ganger så høy som den har vært noe år de siste 20 årene. Basert på Menons befolkningsmodell anslår de at dette vil resultere i en befolkningsøkning i Mo i Rana på omkring 5.000 personer inkludert partnere og barn. Den største befolkningsveksten vil komme for aldersgruppen 25-35 år. I dette alderssegmentet vil Freyrs etablering bidra til en befolkningsøkning på over 60 prosent. Gruppen med nest høyest befolkningsvekst vil være barn i alderen 0-5 år, med en vekst på 46 prosent. Den demografiske sammensetningen i Rana vil dermed endres vesentlig og Freyr-etableringen vil, hvis vi lykkes, gi en mer bærekraftig demografi med flere unge voksne og barn.

Figur 0-3: Modellert utvikling i befolkning i Rana, med og uten effektene induisert av Freyr. Prosentvis vekst viser til hvor mye Freyr bidrar til befolkningsvekst i hver aldersgruppe. Kilde: Menon Economics og SSB



Menon anslår at med den ventede befolkningsvekst i kommunen vil boligbehovet øke med 1.800 til 2.150 boliger frem mot 2030, og størst behov vil være leiligheter og herunder et betydelig antall utleieenheter.

En viktig anbefaling fra Menon er å sikre kapasitet til å følge opp plan- og byggesaker raskere og dermed bidra til kortere prosesser. De anbefaler videre å vurdere om alle krav som stilles til boliger er hensiktsmessige, herunder krav til antall parkeringsplasser per enhet og størrelse, funksjon og plassering av utearealer. Dette punktet nevnes også ofte i møter med kommunen og private eiendomsaktører i prosjektet. Utviklerne ønsker at det skal tas opp politisk og sees på dagens regler rundt MUA og parkeringsnormen i forhold til andre byer.

### 3. Viktige faktorer i byutvikling

#### *Hva betyr bærekraftig byutvikling for Mo i Rana*

Bærekraftig byutvikling handler om å tenke fremtidsrettet, helhetlig, grønt og lønnsomt. En bærekraftig by er en by der det er godt å bo, både for dagens innbyggere, tilflyttere og kommende generasjoner. Gjennom planlegging og utforming bør byen være tilrettelagt for at folk skal ha god fysisk og psykisk helse, tilgang til grønne lunger, god luftkvalitet, boliger alle kan ha råd til, fysisk aktivitet, enkel tilgang på naturen og mulighet for forflytning ved hjelp av kroppen som motor, i



tillegg til fokus på økonomisk utjevning og sosial deltakelse for alle (Rambøll, 2021). Dette bør også være i fokus i videre utvikling i Mo i Rana.

Med de store samfunnsendringene vi står overfor må vi altså rigge oss for vekst, samtidig som vi skal gjøre byen mer attraktiv for dagens befolkning og de vi er avhengige av at skal etablerere seg, både mennesker, spesielt unge voksne, og næring.

Rana kommunes visjon er «Grønn industrihovedstad - fremtiden er fornybar». En viktig utfordring å løse er hvordan vekst og byutvikling skal skje på en bærekraftig måte. I den forbindelse blir det viktig å skape engasjement rundt bærekraftsmålene, og hvordan vi skal lykkes med bærekraftig byutvikling. Gjennom byutviklingsprosjektet skal vi derfor være med å løse flere utfordringer samtidig - hvordan planlegge for befolkningsvekst på en bærekraftig måte, og hvordan gjøre Mo i Rana mer attraktiv for eksisterende og framtidige ranværing. Og vi kommer ingen vei uten å engasjere innbyggere, samfunns- og næringsliv.

### *Kommunens prioriterte satsingsområder*

Når en ny kommunedelplan for byutvikling skal utarbeides og vedtas er det en rekke politiske vedtak som bør sees i sammenheng. Kommunene må ta hovedansvaret for prosess, fremdrift og kontinuitet, og samarbeide tett med ulike aktører om sentrumsutvikling (Hagen m.fl, 2017). I motsatt fall risikerer en at det blir overlatt til tilfeldighetene om byen utvikles i en attraktiv og ønsket retning. Det er videre viktig med tilstrekkelige planavklarte arealer til nærings- og boligformål, og det må avklares fortettings- og utbyggingsområder (utnyttelse og høyder), infrastruktur og samferdselsmønster. Skal byen vokse uten at utslipp og trafikk går opp, samtidig som man unngår for mange nye naturinngrep, må det bygges tettere og sentrumsnært (Miljøverndepartementet, 2013). Dette er også viktig i et bærekraftperspektiv.

Bærekraftig byutvikling bidrar til å realisere Kommuneplan 2017-2027, og vil være en del av Rana kommunes satsing på bærekraftig utvikling, for å sikre befolkningsvekst, nødvendig arbeidskraft og kompetanse for videre grønn innovasjon og utvikling mot en fornybar fremtid. Kommunedelplanen for byutvikling må bygge på kommuneplanens visjon, mål og strategier. Herunder er spesielt kommuneplanens prioriterte satsingsområde 2 «Grønn omstilling» og derunder prioritert strategi 4 «Byutvikling med vekt på grønnstruktur og urbanisering» viktig i Mo i Rana. Byutvikling er også definert som et vekstdrivende strategisk grep i kommunens temaplan for næringsutvikling.



### **Krav, føringer og planlegging**

Eiendomsutviklerne trenger rammer og føringer fra kommunen når de vurderer sine investeringsplaner. Det er viktig med forutsigbarhet fra kommunen, og tydelige føringer for utbyggingsprosjekter. Herunder å stille krav til klimatilpasning, estetikk, uteområder, kvartaler og områder slik at de er trygge og funksjonelle (Aamo m.fl, 2021). Videre er det viktig med god overordnet planlegging blant annet for å unngå tilløp til «gode» og «dårlige» områder («gettofisering»). Det må gjøres analyser av hvordan byen kan utvikles uten trafikkøkning, for eksempel ved å se om det er tilstrekkelig med sentrumsnære barnehager, at det legges opp til at bolig- og næringsområder samles rundt kollektivknutepunkt med videre. Dette vil også isolert sett redusere lokal forurensing, klimautslipp og investeringsbehov i ny infrastruktur. Dette er viktig både for å skape attraktive boligområder med urbane kvaliteter, og for å unngå unødvendig trafikkøkning (Miljøverndepartementet, 2013).

Fra eksempelsamlingen Sammen om sentrum:

*«En hovedutfordring for å skape liv i sentrum er å få flere til å bo, arbeide, besøke og oppholde seg der. Da må nye boliger, arbeidsplasser, handel, utdanningsinstitusjoner, kultur- og fritidstilbud og offentlige tjenestetilbud lokaliseres i eller tett på sentrum, og ikke i områdene utenfor.*

*God tilgjengelighet og tilrettelegging for grønn mobilitet er viktig for en bærekraftig utvikling av sentrum. Et nettverk av gode byrom, åpne fasader med publikumsrettet virksomhet og trivelige fysiske omgivelser vil også bidra til liv i gatene og til at flere ønsker å bruke stedet.»*  
(Vestby, 2019)

### **Unike muligheter**

Mo i Rana står som nevnt overfor et potensielt vekstsjokk. Summen av ny stor flyplass, batterifabrikker, dypvanskai og annen ny industri vil kunne gi byen mange tusen nye innbyggere i årene som kommer. Dette har allerede markedet registrert. Rana Utvikling og øvrig næringsliv opplever mange nye eksterne henvendelser fra aktører som ønsker å etablere seg i Mo i Rana. Mange års hardt arbeid med omstilling, tilrettelegging for ny industri og infrastruktur gir nå resultater. Det forventes derfor vekst på flere områder.

Det er viktig å forvalte denne muligheten godt. Det å selge/markedsføre byen vår krever en kontinuerlig innsats. Enten det er for å tiltrekke oss nye virksomheter, nye aktiviteter eller for å

sikre tilflytting og flere innbyggere. I dette prosjektet vil vi særlig fremheve behovet for å markedsføre byen overfor nye investorer/etablerere som kan bidra i kategorien “byutviklere”. Med det mener vi for eksempel eiendomsutviklere, hotellkjeder, restauranter, butikker og butikk-kjeder med ambisjoner i byen, men også offentlige aktører som kan tenkes lokalisert til byen Mo i Rana. Enkelte er allerede her, som for eksempel Nasjonalbiblioteket. Nasjonens kollektive historie og hukommelse fortjener kanskje en mer fremtreden fysisk tilstedeværelse og tilgjengelighet. En spennende tanke ville vært om Nasjonalbiblioteket kunne se for seg å tilrettelegge for publikumsvennlige tjenester, gjerne i selve bysentrum, alternativt et åpent besøksenter.

Økt tilgjengelighet, regularitet og ikke minst kapasitet på ny stor flyplass betyr også at vi kan se for oss at byen blir mer attraktiv for statlige arbeidsplasser. Staten har økt antall statlige årsverk i hele landet med 1,6% fra 2016 til 2021, mens det er redusert i Nordland med 2,5% og spesifikt for Rana kommune er det redusert 8 årsverk de samme 5 årene (SSB, 2022). Mo i Rana har gode erfaringer med å være vertskap for statlige arbeidsplasser og vi bør derfor markedsføre mulighetene i større grad i årene som kommer.

I prosjektet VekstMOobilisering er det et eget fokus på å utvikle Campus Helgeland. Dette gjennom økt satsing på nye studietilbud og mer FoU, som følge av veksten i industrien. Det er grunn til å tro at Campus Helgeland vil kunne vokse og at det fysiske avtrykket i byen kan bli betydelig større. Dette bør også ses i sammenheng med flere studentboliger som allerede er etablert i sentrum. Utviklingsmiljøet bør derfor både tenke strategisk for å skaffe finansiering til mer aktiviteter på Campus, men også på areal/plan for å sikre at det faktisk lar seg gjennomføre.

Rana Utvikling har i nesten to år jobbet systematisk for å profesjonalisere vertskapsarbeidet for å tiltrekke oss flere etableringer. Resultatene fra dette arbeidet og arbeidsmetodikken som nå er under utarbeidelse bør utnyttes også i bysammenheng for å tiltrekke oss flere store strategisk viktige etableringer i Mo i Rana. I denne sammenheng nevnes ett eller flere nye hoteller, videreutvikling av dagens kjøpesentre, nye spennende boligkonsepter/leilighetsbygg og annen virksomhet som krever fysisk tilstedeværelse og bygg i en by. Tidsaspektet må ikke undervurderes, da det selvsagt vil være noe tid fra innsalg, beslutning om etablering, til byggestart og operasjonell drift.

I tillegg bør vi tørre å tenke på X-faktoren(e). Prosjektet eller prosjektene vi nesten ikke tør nevne høyt. Det være seg nytt kulturkvartal, Nord-Norges høyeste bygg, gondolbane, jernbanen under bakkenivå, pir og brygge, mathall, trampolinepark, skøytebane eller utendørs svømmebasseng. Vi skal tenke på disse og flere til, fordi alle prosjekter må begynne et sted, og enkelte prosjekter kan

fremstå som både som uoppnåelig og urealistiske, helt til de får akkurat den kraften og optimismen som ofte må til for at det skal realiseres.

### **Viktige prosjekt igangsatt**

Flere fagmiljøer og nasjonale anbefalingsrapporter fremhever verdien av å gjennomføre parallelloppdrag i utviklingsområder, hvor flere konsulentteam ser på utviklingsmuligheter i samme område. Mangfoldet av tanker og ideer som kommer frem i prosessen, vurderes og resultatene nedfelles i en rapport. Arbeidet omfatter en bred medvirkningsprosess, og det er ikke en konkurranse, så teamene kan ha fri dialog mellom hverandre, oppdragsgiver og befolkning. Rapporten skal både inneholde et fremtidsbilde for stedet, en strategi for utvikling og en handlingsplan for videre arbeid (NAL, 2022).

Det er utført et parallelloppdrag på privat initiativ av Bane NOR Eiendom, Ranheim Eiendom AS og SIU Invest AS for deler av Mo i Rana sentrum høsten 2021. Deres prosjekt tar for seg området fra Havmannaksen i nord med stasjonsområdet og følger jernbanen til OTO Borettslag i sør og opp til Meieritomta i øst. Deler av arkitekttegningene er vist frem, og vi er veldig glade for at planene ser ut til å være samstemte med både ønskene som er kommet frem igjennom sommerens medvirkning i tillegg til anbefalinger fra fagmiljøer og erfaringer fra andre byer. Det anbefales å se på muligheten for å gjennomføre flere parallell-oppdrag i bysentrum.

En eventuell stedsanalyse og et videre parallelloppdrag for resterende deler av sentrum kan være nyttig for å gi konkrete, arkitektoniske og helhetlige løsninger, basert på medvirkningsprosessen og arbeidet i ressursgruppen til prosjekt Bærekraftig Byutvikling.

## **4. Samarbeid om byutvikling**

Samarbeid, samskaping og medvirkning er alle viktig for å nå målene til kommunen om å være en Kommune 3.0 og for å bidra til å nå bærekraftsmålene. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har i sin «Strategi for småbyer og større tettsteder som regionale kraftsentre» beskrevet at «*et langsiktig, forpliktende og tillitsbasert samarbeid mellom kommuner, sentrums- og næringsforeninger, gårdeiere og innbyggere vil gi et sterkere eierskap til sentrumsutviklingen og styrke gjennomføringen av planer*» (KMD, 2021). Samarbeid mellom aktørene i kommunen er altså et suksesskriterie for å lykkes med byutviklingen.

Rapporten «Sammen om sentrum, En eksempelsamling om ulike offentlig - private samarbeidsmodeller for styrking av norske bysentrum» av NIBR/OsloMet ved Vestby (2019) beskriver at formaliserte flerorganisatoriske samarbeid og partnerskap innen stedsutvikling generelt i Norge i hovedsak er mellom to eller flere av følgende aktører;

<i>Privat sektor</i>	<i>Offentlig sektor</i>
Eiendomsutviklere	Ordførere og politikere
Gård- og grunneiere	Rådmenn
Sentrums- og næringsforeninger	Kommune- og arealplanleggere
Handelsdrivende	Steds- og samfunnsutviklere
Service- og tjenesteleverandører	Næringsjefer
Frivillige organisasjoner og kultutaktører	Teknisk/drift i kommunen
	Fylkeskommunen

I rapporten forklares det at et av hovedutfordringene i slike samarbeidsmodeller er skepsis til hverandre. Det forklares at skepsisen oppstår og bunner ut i manglende kunnskap om hverandres ståsteder, kompetanser og handlingsrom hvor det er reelle forskjeller som gjør at man kan snakke om to ulike kulturer (Vestby, 2019). Et eksempel kan være at tidsbruken til politiske prosesser med høringer og vedtak går noen ganger på kant med korte tidsfrister i prosesser i det private, altså forskjellig forventning til tidsbruk på avgjørelser. Et annet eksempel kan være at næringsaktører opplever kommunen som rigid i saker hvor næringslivet ser et potensiale, mens kommunen opererer ut fra reguleringsplaner, rammebetingelser og et helhetlig hensyn. For å kunne samarbeide på tvers av disse kulturrene må aktørene i begge sektorer ha forståelse for ulikhetene i hverandres ståsted, roller og handlingsrom. Det forutsetter vilje og fleksibilitet fra begge sider - slik skjer en brobygging. Det vises gang på gang at konkret samarbeid gradvis bygger ned skepsis og avstand, og bygger opp tillit og forståelse for hverandres roller (Vestby, 2019). Prosessrettet arbeid på tvers av ulike faggrupper og arbeidsområder i kommunen gir også ofte grobunn for gode ideer og kreative løsninger til måter å finansiere arbeidet på, og få mer ut av kommunenes samlede ressurser.

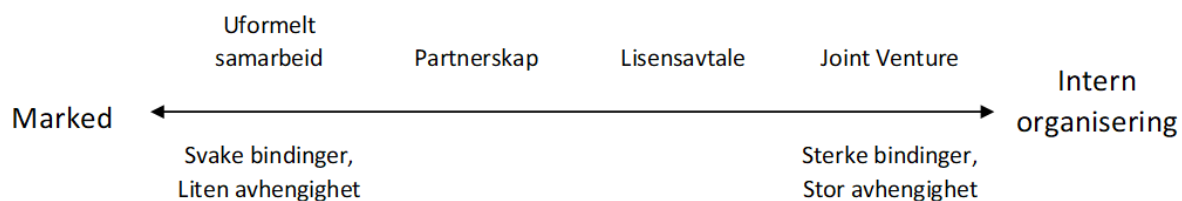
### **Ansvaret for grunneiersamarbeid**

I 2019 skrev NIBR/OsloMet om et annet dilemma innen byutvikling - behovet for samarbeid mellom flere private aktører, gjerne konkurrenter, hvor planer om fortetting og transformasjon viser seg å være en utfordrende oppgave. Spesielt dersom områdene som skal omdannes er eid av mange ulike grunneiere og har tomter som er festet bort eller leietakere med lange kontrakter (Nordahl, 2019). Rapporten kommer med en rekke anbefalinger, hvor hovedtrekkene går ut på at kommunen må ta en aktiv tilrettelegger-rolle. NIBR/OsloMet vurderer at dersom kommunen overlater initiativet og

framdriften til grunneierne alene vil det være en overhengende fare for at samarbeidsprosessene stopper opp. NIBR/OsloMet beskriver at det er kommunens ansvar å veilede, være i tett dialog med grunneierne, bidra med forslag til hvordan problemer kan løses, og tilrettelegge for å etablere et fellesskap mellom grunneierne.

## 5. Samarbeidsformer, partnerskap og avtaler i byutvikling

Haugland (1996) forklarer at formen på et samarbeid er en avgjørende faktor for hvor nært forhold og hvor sterke bindinger som etableres mellom samarbeidspartnerne, og dermed muligheten de har for å utøve kontroll og innflytelse over hverandre. Samarbeid om markedstransaksjoner gir svake bindinger og liten avhengighet mellom partene. På den andre siden av kontinuumet er samarbeid om intern organisering, for eksempel et joint venture eller oppkjøp og fusjoner, noe som gir sterke bindinger og stor avhengighet mellom partene.



Figur 1 - Visualisering av Hauglands (1996) kontinuum av samarbeidskonstellasjoner.

Kommunen har sjelden noen myndighet eller mulighet for påvirkning på intern organisering i bedriftene de samarbeider med, og formen på samarbeidene handler derfor hovedsakelig om markedstransaksjoner som gir svake bindinger og liten avhengighet. De private aktørene kan inngå felles partnerskap med avtalt avhengighet, høyere risiko, maktfordeling og høyere transaksjonskostnader for partene, som gir et tettere samarbeid og større avhengighet mellom partene, mye likt samskaping som vi kommer tilbake til.

### **Offentlig-privat samarbeid**

Ulike former for offentlig-privat samarbeid om sentrums- og byutvikling er relativt vanlig i norske byer i dag, og interessen er økende. Ifølge Norsk Sentrumsutvikling (NSU), preges mange av disse samarbeidene av at gårdeierne er i for liten grad representert. NSUs erfaring er også at disse samarbeidene har noen gjennomgående utfordringer; kortsiktighet, ad-hoc-preg, for dårlig forankring, basert på frivillighet, sårbart, lite ressurser, mange gratispassasjerer, få engasjerte gårdeiere, mangel på kunnskap og fakta, og høy turn-over blant de ansatte - særlig i de små,

frivillige organisasjonene (Vestby, 2019). Det er stor variasjon i hvordan disse offentlig-private samarbeidene innen byutvikling organiseres, og det er stor forskjell i økonomiske forpliktelser i de forskjellige avtalene;

Samarbeidsmodell	Form
Partnerskap for varig fast samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fast, ikke tidsbegrenset samarbeid, noen ganger forpliktelse om økonomiske bidrag fra både offentlige og private kilder</li> <li>- Samarbeid gjennom sentrumsforeninger som aksjeselskap med eiere fra næringsliv, gårdeiere og kommunen</li> <li>- Jobber med kompetansebyggende tiltak, brobyggende møtearenaer, arrangementer og fysiske utbedringer i sentrum, i tillegg til markedsføring, omdømmebygging, profilering og god butikkmix.</li> </ul>
Forpliktende samarbeid rundt flerårige prosjekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiserer spesifikke samarbeidsmodeller for forskjellige store prosjekter som går over flere år</li> <li>- Selvstendige delprosjekter med egne styrever og egne avtaler om offentlig og privat finansiering</li> </ul>
Handlingsprogram for 3-årige satsinger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flerårige handlingsprogram med flere delprosjekter som private aktører har forpliktet seg til å gjennomføre eller delta i</li> <li>- Prosjektene kan være offentlige, offentlig-private, eller privat-private samarbeid</li> <li>- Definerte samarbeidstiltak- og prosjekter med rolleavklaring og ansvarfordeling</li> <li>- Klare økonomiske forpliktelser, i tillegg til at partene forplikter seg til å bidra med tidsressurser og fagkompetanse</li> </ul>
Prosjektsamarbeid om utbygging og forvaltning av bygninger og byrom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid «fra prosjekt til prosjekt»</li> <li>- Ikke forankret i en formell overordnet samarbeidsavtale, men avtaler er knyttet til de enkelte prosjektene</li> <li>- Langvarig og tillitsbasert samarbeid mellom kommunen og lokale eiendomsutviklere</li> </ul>

## 6. Samarbeid om byutvikling i Mo i Rana

### *Kommunikasjon og påvirkning*

Samskaping er forklart som potensialet i å samle relevante og berørte offentlige og private aktører i en felles innsats for å løse kompliserte problemer (Bentzen, 2020). Etter observasjon og samtaler med flere av Mo i Ranas aktører kan det forstås som at det private næringslivet savner en mer

dynamisk kommunikasjon med kommuneadministrasjonen og at de opplever kommunen som noe rigid og til tider lite løsningsorientert. Fra kommuneadministrasjonen er opplevelsen at det fra enkelte aktører tas for lett på arbeidet med å utforme en søknad og sette seg inn i gjeldende lover og bestemmelser. Dette kom spesielt frem på ressursgruppemøte 2, 10. september 2021, da flere aktører tok dette opp som en av de største utfordringene i en ny boligstrategi. Dette stemmer godt overens med manglende forståelse for hverandres ståsted, som er et problem som også fagmiljøene innen byutvikling nevner i sine rapporter som en av hovedutfordringene i samskappingsprosesser mellom kommuner og det private (Vestby, 2019). Manglende myndighet mellom aktørene eller mulighet for påvirkning på intern organisering vil resultere i svake samarbeid mellom kommunen og private aktører (Haugland, 1996). De private aktørene seg imellom inngår oftere partnerskap, oppnår tettere samarbeid og større avhengighet og er altså nærmere en form for samskaping.

### *Kapasitet til involvering og prosjektutvikling*

Fra både det private og kommunen selv uttrykkes det at kommuneadministrasjonen har for mye å gjøre, og ikke har kapasitet til å følge opp strategiske prosjekter og styre ønsket utvikling. Det er en bekymring fra begge side at kommunen kan bli en flaskehals i saksbehandling og utvikling. Det samme peker Menon (2021b) på som en av flere hovedutfordringer. Det er fra utbyggerne side ønskelig med mer involvering og felles prosjektutvikling mellom utbygger og kommunen, som felles oppstartsmøter slik de har i Vefsn med alle involverte aktører og avdelinger i kommunen for å effektivisere prosesser. Utbyggerne ønsker mer positivt engasjement fra kommunen og å lete etter gode løsninger sammen.

### *Kommunens rolle som aktiv tilrettelegger*

I Rana kommune er det fortsatt noen utfordringer som må løses i fellesskap for å nå det fulle potensialet i Kommune 3.0 og samskaping mellom det offentlige og det private, og videre med frivilligheten, academia og innbyggerne. Det vil være viktig med et robust samarbeid i årene som kommer og i det videre arbeidet med byutvikling i Mo i Rana må det arbeides med å skape en vilje og fleksibilitet fra begge parters side, og drive brobygging mellom det offentlige og det private slik Vestby (2019) peker på. Funnene fra Mo i Rana og Rana kommune peker i samme retning som NIBR/OsloMets anbefalinger. Hovedtrekkene går ut på at kommunen bør ta en aktiv tilretteleggerrolle. Dersom kommunen overlater initiativet og framdriften til grunneierne alene vil det være en overhengende fare for at samarbeidsprosessene stopper opp. For å sikre et tett samarbeid mellom kommune og næringsliv om videre byutvikling bør NIBR/OsloMets anbefaling om at kommunen tar ansvar i å veilede, være i tett dialog med grunneierne, bidra med forslag til hvordan problemer kan løses, og tilrettelegge for å etablere et fellesskap mellom grunneierne tas på høyeste alvor.



Det er ikke tatt stilling til hvilken samarbeidsform som vil fungere best i Mo i Rana. Dette temaet vil bli tatt videre i byutviklingsprosjektet, spesielt ressursgruppen. I denne ressursgruppen sitter de fleste eiendomsutviklere, gård- og grunneiere i byen, i tillegg til representanter fra tekniske tjenester i kommunen og lokalbanken. Det som er viktig nå er at det legges til rette for medvirkning i alle stadier, at kommunen tar en tydelig lederrolle, og at alle parter jobber sammen for å spille hverandre gode.

## **7. Funn fra spørreundersøkelsen «Ke Tenk Du?» og samtaler i Medvirkningsstua på Nytorget sommeren 2021**

Sommeren 2021 ble det gjennomført en spørreundersøkelse for å kartlegge befolknings synspunkter på Mo i Rana og videre byutvikling, kalt «Ke tenk du?». Den hadde rett i underkant av 700 respondenter og full rapport finnes i Vedlegg 1. I tillegg har kommunen fått rådatafilen for å kunne gjøre samme undersøkelse på nytt om noen år for å se om innbyggernes holdninger og meninger endrer seg med utviklingen. I samme periode som spørreundersøkelsen leide også prosjektet den gamle paviljongen til Babettes på Nytorget og hadde åpen «Medvirkningsstue». Den var godt besøkt, og det var mange som kom innom og delte sine tanker om byen og dens utvikling. Sitater fra spørreundersøkelsen og tanker delt i medvirkningsstua og på andre møter med elevråd, ungdomsråd, rådet for personer med nedsatt funksjonsevne mm. kan leses i vedlegg 2.

Funnene viser at det er stor enighet mellom innbyggerne i Mo i Rana, rapporter fra andre byer, og de nasjonale fagmiljøene om hva som er viktig for å skape en attraktiv og levende by og sentrum. Det som går aller mest igjen er ønsket om et sentrum med åpne fasader, butikker og spisesteder som er vent utover mot gateplan, fjerne foliering på vinduer så en ser butikken på innsiden, økt fargebruk og lyssetting.

### *Vår identitet*

- Ranværingene er mest stolte over naturen, industrien og næringslivet i byen vår

### *Kultur*

- 1 av 3 har svart at kulturlivet og arrangementer er det som gjør de mest stolt av Mo i Rana
- Nesten 90% bruker kulturtilbudet i byen flere ganger i året, 1 av 3 bruker det minst månedlig. Ranværingene er kulturelskere!
- Nesten 80% går på konsert i løpet av et normalår, over 75% på kino, nesten 50% på teater eller benytter et av idrettsanleggene

- Ønsker mer aktiviteter som kan benyttes uten å være medlem i en klubb eller et lag
- Ønsker flere søndagsåpne kaféer og aktivitetstilbud

#### Parker og grøntområder

- 1 av 5 bruker parkene i byen flere ganger i måneden, 1 av 3 flere ganger i året
- 2 av 3 er uenige i at vi har attraktive parker og grøntarealer. Vi bruker altså parkene mye, men synes ikke de er spesielt attraktive
- Nesten 70% bruker Sjøfronten mest, deretter ganske likt mellom Talvikparken, Museumsparken ved Meyergården, Jernbaneparken og Nordlandstorget.
- Flere sitteplasser, penere parker med lys og beplantning, hyppigere vedlikehold, mer liv og aktiviteter som kafétilbud, uteservering og mulighet for fysisk aktivitet ville gjort at vi bruker parkene mer enn i dag.
- Ønske om hundepark nevnes av mange, både i spørreundersøkelsen og i samtaler.

#### Mobilitet

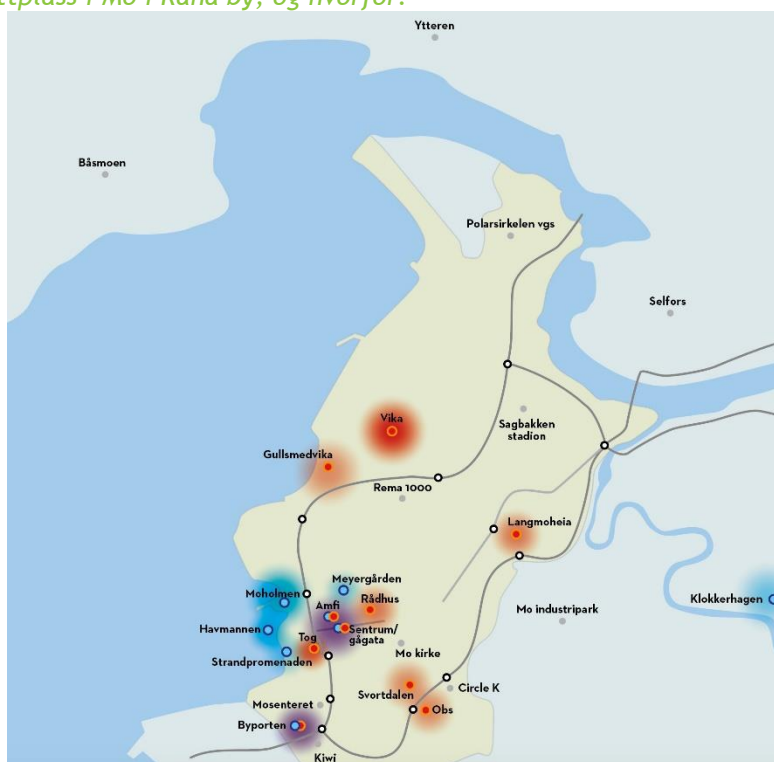
- Folk har en oppfatning av at busstilbudet er dårlig, og det brukes svært lite. Nesten 80% svarer at de aldri bruker buss når de skal til byen
- Ranværingene er misfornøyde med busstilbud som forbindelser, informasjon, ruteplanlegging og busspriser
- Nesten halvparten av respondentene går til byen minst en gang i måneden
- Misfornøyde med skilting og informasjon om sykkelruter, men godt fornøyd med sikkerheten langs rutene
- På spørsmål om hva som skal til for at de går, sykler eller tar bussen oftere svares det blant annet egne sykkelveger, flere bussavganger, bussruter som knytter bydelene sammen, nærmere til busstoppene, bedre sikkerhet på bussen (sikkerhetsbelter) og at bussen går senere på kvelden og i helgene. Bedre brøyting på gang- og sykkelvei om vinteren
- *«Gruben er den største bydelen i Rana og huser mange leger og sykepleiere som i stedet velger å kjøre til sykehuset. Selv sykler jeg daglig, men med et bedre busstilbud til Selfors hadde jeg muligens valgt buss vinterstid»*
- *«Billettprisen er også for høy. Prøv å ta bussen til en kveldsforestilling på kino/teater. Regn ut hva det koster for en familie på 4 å ta bussen frem og tilbake»*

#### Estetikk, vedlikehold og trygghet

- Respondentene er veldig enige i at vi trenger mer farge og kunst i byen, flere attraktive møteplasser som parker og sittegrupper, og områder for aktivitet der flere generasjoner kan være sammen.

- De viktigste faktorene i en ideell bykjerne: aller mest opptatt av forskjønning og vedlikehold av bygninger og uteområder, rene og ryddige gaterom grøntområder, parker og blomster. I tillegg er de veldig opptatte av kundeservice og utvalg i butikker, cafeer, restauranter og spisesteder.
- På spørsmål om hvor fornøyde de er med forskjellige faktorer i bykjernen er de mest fornøyde med butikkens åpningstider og kundeservice, og minst fornøyde med forskjønning og vedlikehold av bygninger og uterom.
- På spørsmål om hva de mener er viktigst for å gjøre byen enda mer attraktiv og trivelig i fremtiden svares det blant annet «*Trygge og grønne veiforbindelser for gående og syklende. Mer kunst og estetikk i byen og større grad av publikumsrettet virksomheter og kulturtilbud i gatene, mindre innovervendte butikker og kafeer i kjøpesentre*»

*Hva er din favorittplass i Mo i Rana by, og hvorfor?*



#### *Havmannen og Strandpromenaden*

- Det er fint å gå fra sentrum til Havmannen og videre langs promenaden forbi Moholmen. Her er det blitt kjempefint å være for oss som småbarnsfamilie, med promenaden der vi kan trille minstemor i vogn mens 4-åringen kjører sparkesykkel, lekeplass rett ved Havmannen, artige trimapparater og moloen på andre siden. Vitensenteret og museumskafeen er også et

supert stopp på en tur her. Gøy og koselig område for både store og små, som vi bruker mye!

- Her føles trygt og fint å være. Det er velstelt og hyggelig. Åpent mot fjorden så jeg føler jeg får ordentlig luft og plass der.
- For når dagen føles tung og livet hender, da er det godt å kan gå ned til havmannen å sette seg å se utover fjorden
- Det er så fint der, og framkommelig for alle. Fint med stoler, utsikt, steinheller. Skulle bare ønske fjæra ble ryddet for søppel og råttan tang

#### *Moholmen*

- Trebebyggelsen, de trivelige fasadene, de koselige hagene med trær, blomster og fulle av liv. Bakeribygget med en liten, hjemmekoselig kafé og paviljongen som skulle vært sentrum av en park full av blomster, trær og dyreliv. Promenaden er et godt steg i riktig retning. Ta dette inn i resten av byen. Grønne lunger og oppbrytning med trefasader inni sentrum. Flere små kaféer med permanente uteplattinger, og mye mer planter enn det som er i dag. Mindre grått og betong, mer naturmaterialer og luft.
- Moholmen og sjøfronten gir nærhet til fjorden. Moholmen, en siste rest av gamle Mo, har en trivelig og nær atmosfære. Stedene knytter byen mot sjøen.
- "Gamlebyen" vises på Moholmen, selv om den gamle piren/kaia burde gjenoppbygges i ny drakt.
- Fordi det er så godt ivaretatt, historien til gamle Mo er bevart i de gamle bygningene. Det er koselig, lunt og man blir varm om hjertet av å tusle rundt på Moholmen.

#### *Sentrum/Gågata/Amfi*

- Aktiviteten og tempoet, det å se folk leve livene sine. Jeg skulle veldig gjerne likt å sett alle lokalene mellom Milano og kinoen fulle og besøkt. Sentrum har stor sjarm, men trenger mer futt.

#### *Byporten*

- Fordi det er der Mo minner mest om en moderne by, med moderne butikker og nye bygg som virker som om de er satt opp planmessig.
- Moderne varehus med alt man trenger, fine serveringssteder og fri parkering.

#### *Hvilket område syns du er minst trivelig i Mo i Rana by, og hvorfor?*

Områdene som nevnes mest er Vika, sentrum med gågata og Amfi, rådhuset, Svortdalen med Obs og Circle K, Langmoheia og Sagbakken. Det går hovedsakelig på framkommelighet, bruk, ryddighet, estetikk, fargebruk og følelsen stedet gir.

To godt oppsummerende sitater

- *«Det jeg synes er minst trivelig med byen generelt er at den er så lite sammenhengende, spesielt til fots eller om man ønsker å sykle. Tror at alle steder og områder på kartet hadde kunnet få et løft og blitt mer attraktivt om det hadde vært mer tilrettelagt med kart og markeringer + fine gang- og sykkelveier - gjerne på andre steder enn langs bilveien. At man er så avhengig av bil for å oppleve byen, gjør at byen oppleves umoderne. Hvis man ønsker å oppleve byen til fots eller med sykkel i dag må man nesten være lokalkjent»*
- *«Synes det er utrolig trist at bylivet i Rana har mistet mye av sin sjarm. Ikke bare er gågaten blitt omringet av grå, kjedelige bygg, men det er skjedd svært lite for tilretteleggelse av sentrumslivet, spesielt for ungdom. Savner et sted for unge å være, selv om jeg ikke selv lengre er innenfor ungdomskategorien. Byporten trekker folk ut fra sentrum, og konsekvensene er fatale for de lokale bedriftene.»*

Dette var et utdrag av det som ofte har kommet opp i samtaler og resultater fra spørreundersøkelsen «Ke tenk du?». Dette kan sees som en ønskeliste fra befolkningen i dag. For alle resultater og rapport se vedlegg 1 og 2, i tillegg til rådatafil fra undersøkelsen som er tilsendt kommunen.

## 11. Kilder

Aamo, Alv Skogstad, Katja Bratseth, Maiken Riis Eilertsen, Markus Domaas Lindahl og Eli Støa. 2021. *Bokvalitet og høy tetthet - Hvordan kombinerer vi de to? En kvalitativ studie av ni norske eksempler* [https://www.regjeringen.no/contentassets/adee4f8e8e424101b46a2f4324e6c4c1/kmd-bokvalitet-og-hoy-tetthet\\_2021-06-14.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/adee4f8e8e424101b46a2f4324e6c4c1/kmd-bokvalitet-og-hoy-tetthet_2021-06-14.pdf)

Aplan Viak. 2019. *Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid* <https://www.ks.no/contentassets/9b46a6940db54fae865da7dcd06fb7ec/rapport-fou-prosjekt-184011.pdf>

Bentzen, Tina Øllgaard. 2020. *Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation*, Public Management Review

DOGA. 2019. *Notat: Samhandling for byglød* <https://doga.no/aktiviteter/arkitektur/kunnskap-og-nettverk/byglod/dogas-perspektiver-pa-by--og-stedsutvikling/>

Hagen, Oddrun Helen, Kjersti Visnes Øksenholt og Aud Tennøy. 2017. *Kunnskap og virkemidler for byutvikling og fortetting*, TØI for Vestfold fylkeskommune <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=46871>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2021. *Strategi for småbyer og større tettsteder som regionale kraftsentre - Sterke småbyer og tettsteder gjør det attraktivt å bo, leve og jobbe i hele landet* <https://www.regjeringen.no/contentassets/e381f14df70942d085ee2c40d0cf05b1/no/pdfs/strategi-for-smabyer.pdf>

Menon Economics. 2021a. *Den grenseløse regionen - Mulighetsstudie frem mot 2035* <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-76-En-mulighetsstudie-av-Helgeland-mot-2035.pdf>

Menon Economics. 2021b. *Ringvirkninger og samfunnseffekter av Freyrs etablering i Mo i Rana* <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-111-Ringvirkninger-og-samfunnseffekter-av-Freyrs-etablering-i-Mo-i-Rana.pdf>

Miljøverndepartementet. 2013. *Den moderne bærekraftige byen* <https://www.regjeringen.no/contentassets/4f00c9c75afe4be5a2fb257cf118684e/t-1537.pdf>

Norske Arkitekters Landsforbund, Om parallelloppdrag. 2022. <https://www.arkitektur.no/om-nal/bylivsenteret/om-parallelloppdrag/>

Nordahl, Berit, Jan Willy Føreland og Marit Ekne Ruud. 2019. *Grunneiersamarbeid for gjennomføring av byutvikling*, By- og Regionforskningsinstituttet NIBR/OsloMet  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2bfa01d6acec44eddbfb66728626123a/nibr---grunneiersamarbeid-for-gjennomforing-av-byutvikling-2019.pdf>

Rambøll. 2021. *Slik skaper vi bedre byer, innbyggerundersøkelse - Resultater og anbefalinger*  
<https://no.ramboll.com/-/media/files/rno/publikasjoner/bedre-byer-2019/bedre-byer---nasjonal.pdf?la=no>

Ringerike Næringsforening. 2017. *Prosjekt byutvikling Orientering, Rådet for Ringeriksregionen*  
<https://www.ringeriksregionen.no/assets/files/Ref%20raadet/171101-prosjekt-byutvikling-pres-regionrad.pdf>

Røiseland, Asbjørn og Christian Lo. 2019. *Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?* Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 2019-04-04, Vol.35 (1), p.51-58

Statistisk Sentralbyrå. 2022. *12628: Ansatte i staten. Årsgjennomsnitt, etter region, statistikkvariabel og år* <https://www.ssb.no/statbank/table/12628/tableViewLayout1/>

Sønderskov, Mette. 2019 *“Innovasjonspolitikeren”*: Betingelser for en interaktiv politikerrolle. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Torfing, Jacob, Eva Sørensen and Asbjørn Røiseland. 2019. *Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways forward*. Administration and Society, Forthcoming DOI: 10.1177/0095399716680057

Vestby, Guri Mette, Marit Ekne Ruud og Ragnhild Skogheim. 2019. *Sammen om sentrum, En eksempelsamling om ulike offentlig - private samarbeidsmodeller for styrking av norske bysentrum*, By- og Regionforskningsinstituttet NIBR/OsloMet  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammen-om-sentrum/id2680842/?ch=1>





## **12. Vedlegg**

Vedlegg 1 - Rapport fra spørreundersøkelsen «Ke tenk du?»

Vedlegg 2 - Hovedfunn og sitater fra medvirkningsprosessen