

Dialogverktøy for framtidens industriutvikling

D O G A
G A siva

Veileder for samtale





Dialogverktøy for framtidens industriutvikling består av to deler – en veileder for samtale og et kunnskapsgrunnlag med eksempler.

doga.no/dialogverktøy-industriutvikling

Utgave Versjon 2.0, 2025 (erstatte Dialogverktøy for grønne industrietableringer versjon 1.0, 2024)

Bestilling Grønt industriløft 1.0, 2022,
 Nærings- og fiskeridepartementet,

Ansvarlig Design og arkitektur Norge (DOGA)
 i partnerskap med Siva – Selskapet for industrivekst

Rådgiver, Veileder for samtale: Comte Bureau
Rådgiver, Kunnskapsgrunnlaget og eksempler til inspirasjon: Futurebuilt og Schønher

Grafisk design: Forest
Illustrasjoner: Viktor Sakshaug
Forsidefoto: DOGA

En ekspertgruppe med fagfolk fra kunnskapsmiljøer, næringsliv, praksisfelt og forvaltning har gjennom to fysiske arbeidsverksteder og ett avsluttende digitalt møte i 2023, bidratt med verdifulle innspill til kunnskapsgrunnlaget. Veilederen er utviklet på bakgrunn av brukerundersøkelser og testet høsten 2024 og januar 2025. I tillegg har vi innhentet innsikt gjennom brukerundersøkelse med dybdeintervju, flere særmerter underveis og arrangement i forbindelse med Arendalsuka 2023 og 2024. Verktøyet er brukertestet vinteren 2024/2025.

Henvend deg til DOGA dersom du ønsker å bruke hele eller deler av innholdet i en annen sammenheng enn tiltenkt.

Dialogverktøy for framtidens industriutvikling

Skal vi lykkes med å utvikle en industri som både er lønnsom, skaper arbeidsplasser og tar vare på lokalsamfunn og natur, må vi samarbeide og finne løsninger i fellesskap.

Når ulike interesser møtes, kan det oppstå spenninger og usikkerhet. Dette verktøyet er utviklet for å styrke samarbeid, redusere konflikter og bidra til en mer forutsigbar prosess.

Hva består dialogverktøyet av?

- **Veileder for samtale**, som gir en konkret oppskrift for hvordan samtalen kan gjennomføres.
- **Kunnskapsgrunnlag og eksempler til inspirasjon**, som gir faglig innsikt og praktiske eksempler.

Hvem kan bruke verktøyet?

- **Industriaktører** som planlegger ny industri eller videreutvikler prosjekter med ambisjoner om miljømessig og sosial bærekraft.
- **Vertskap**, som kan være kommuner, regioner eller industriparker, og som tilrettelegger med kompetanse, infrastruktur eller ressurser.

Hva hjelper verktøyet dere med?

- Ta opp viktige temaer tidlig i prosessen.
- Avklare forventninger og forstå ulike perspektiver.
- Gjøre det lettere å gå fra ord til handling.
- Skape tydeligere retning i perioder med usikkerhet.

Når kan dere bruke verktøyet?

- Når beslutning om industriutvikling er tatt.
- I tidlig fase for å etablere et felles grunnlag.

Hva gjør dere etter dialogen?

- Følger opp avtalte aksjoner og forankrer beslutninger internt.
- Bruker verktøyet igjen i overgangsfaser, når nye aktører involveres eller dersom det oppstår behov for justering av mål og ambisjoner.

Hva er verktøyet ikke?

- En sertifiseringsordning eller sjekklister.
- Et verktøy for å søke støtte- og låneordninger.
- En erstatning for juridiske krav og myndighetsgodkjenninger.

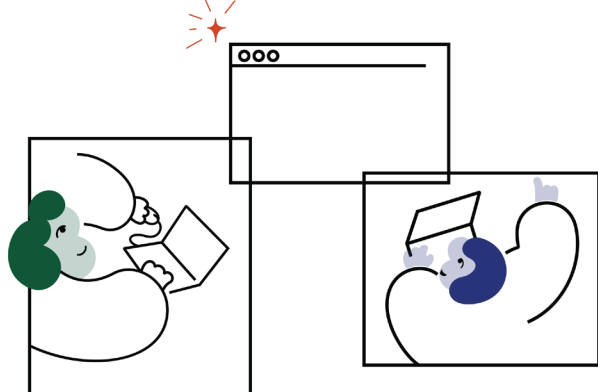
Hva skjer nå?

Nå tar du fatt på en konkret samtaleprosess i seks steg. Denne veilederen hjelper dere med å strukturere dialogen, identifisere ambisjoner og finne en felles vei videre. Underveis vil dere diskutere rundt ni definerte temaer som gir retning til samtalen. Det hjelper dere med å utforske viktige spørsmål.

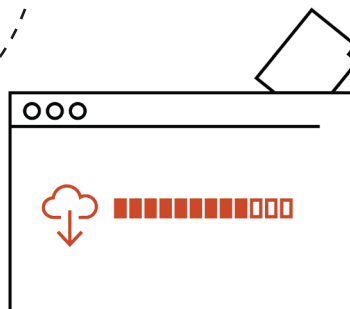
Kunnskapsgrunnlaget kan brukes til utdyping og gi støtte der dere ønsker mer innsikt.

Stegene i prosessen

Forberedelse

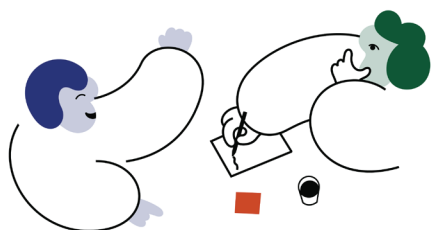


Steg 1
Karlegg ambisjonene hver for dere



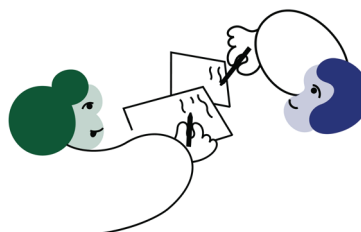
Steg 2
Last ned egen ambisjonsprofil

Fysisk møte

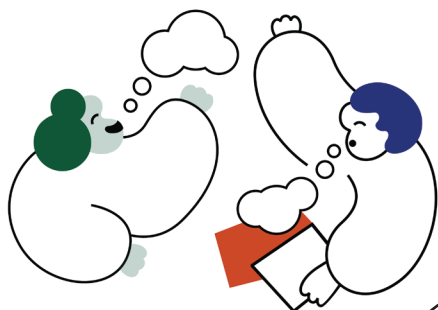


Steg 3
Sammenlign og utforsk de ulike ambisjonsprofilene deres

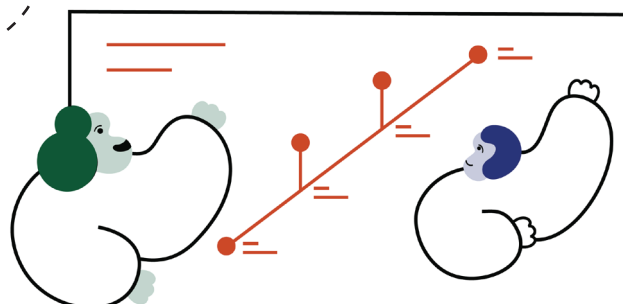
Steg 4
Prioriter felles ambisjoner



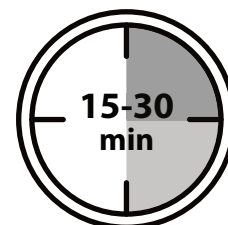
Steg 5
Utforsk prioriterte temaer gjennom dialog



Steg 6
Konkretiser neste steg



1. Kartlegg ambisjonene



Forberedelse

Beskrivelse: Første steg er en digital kartlegging av egen virksomhet. Kartleggingen bruker virksomheten din til å utforske hvilke ambisjoner dere har for denne konkrete industriutviklingen. Resultatet skriver du ut og tar med deg til videre dialog med din dialogpartner.

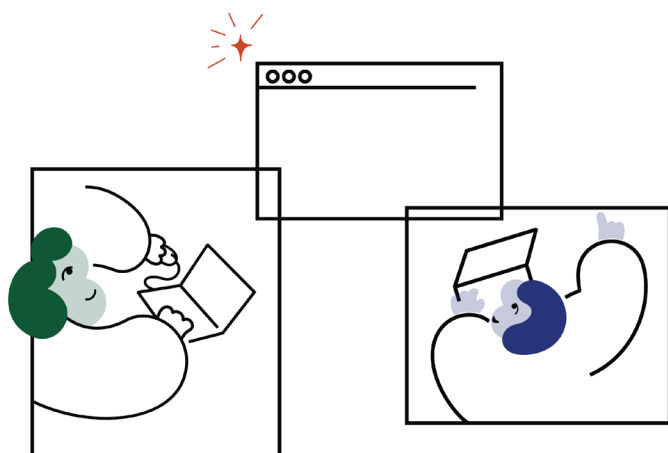
Sjekkliste før utfylling

- Finn partneren dere trenger å starte en god dialog med (industriaktør og vertskap)
- Avtal med dialogpartneren at denne også fyller ut kartleggingen i sin virksomhet
- Vurder hvem i din virksomhet som bør inkluderes i kartleggingen. Relevante parter i virksomheten kan med fordel delta i fellesskap for å konkretisere og få frem flere nødvendige perspektiver hos virksomheten deres.

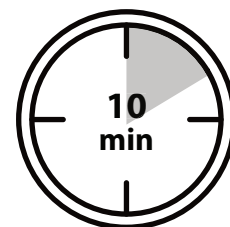
Her gjør du kartleggingen:

<https://dialogverktoy.netlify.app/>

Notater



2. Last ned ambisjonsprofilen



Forberedelse

Beskrivelse: Last ned og skriv ut ambisjonsprofilen din fra den digitale kartleggingen. De påfølgende stegene i dette verktøyet vil foregå i en fysisk dialog mellom deg og din dialogpartner. Ambisjonsprofilene danner grunnlag for møtet. Diskuterer hva dere ønsker å få til videre sammen.

Sjekkliste før dialog

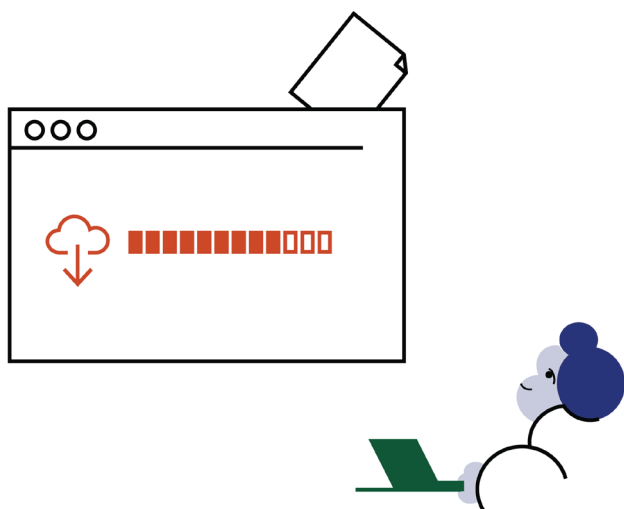
Last ned ambisjonsprofilen din fra den digitale kartleggingen. Denne skal du ha med til møtet med dialogpartner.

Avtal tid og sted for møtet. (Sett av ca. 90 minutter.)

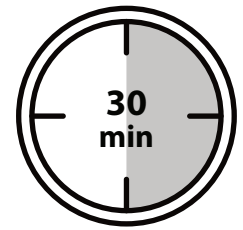
En av dere tar ansvar for å skrive ut et eksemplar av denne pdf-en på papir til møtet. Den inneholder alt dere trenger for å gjennomføre dialogen og hjelper dere å strukturere dialogen gjennom ulike temaer og prioriteringer.

Tips: Legg igjen pc-en når dere treffes til møtet. Fokuser på den andre og papirene dere arbeider med gjennom dialogen.

Notater:



3. Sammenlign og utforsk ambisjonsprofilene



Fysisk møte

Beskrivelse: Bruk tiden til å sammenligne ambisjonsprofilene deres. Utforsk hverandres perspektiver. Målsettingen er å bruke dialogen til å forstå hvor dere står i forhold til hverandre og forsøke å avdekke felles ambisjoner for det videre arbeidet. Gjennom dialogen skal dere se etter muligheter for samarbeid og videre utvikling. Tenk fremoverrettet mot hva dere ønsker å få til sammen.

Slik gjør dere det

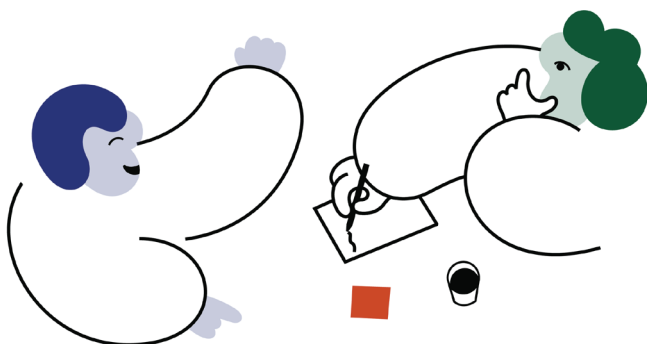
- Sammenlign nivåene som fremkommer av diagrammet i hver av profilene deres
- Utforsk og bli kjent med hverandres ambisjoner via profilene
- Bruk dialogmodellen (se neste side) for utfyllende informasjon om hvert tema
- Bruk inspirasjonsspørsmålene nedenfor for å komme i gang med samtalen

Inspirasjonsspørsmål

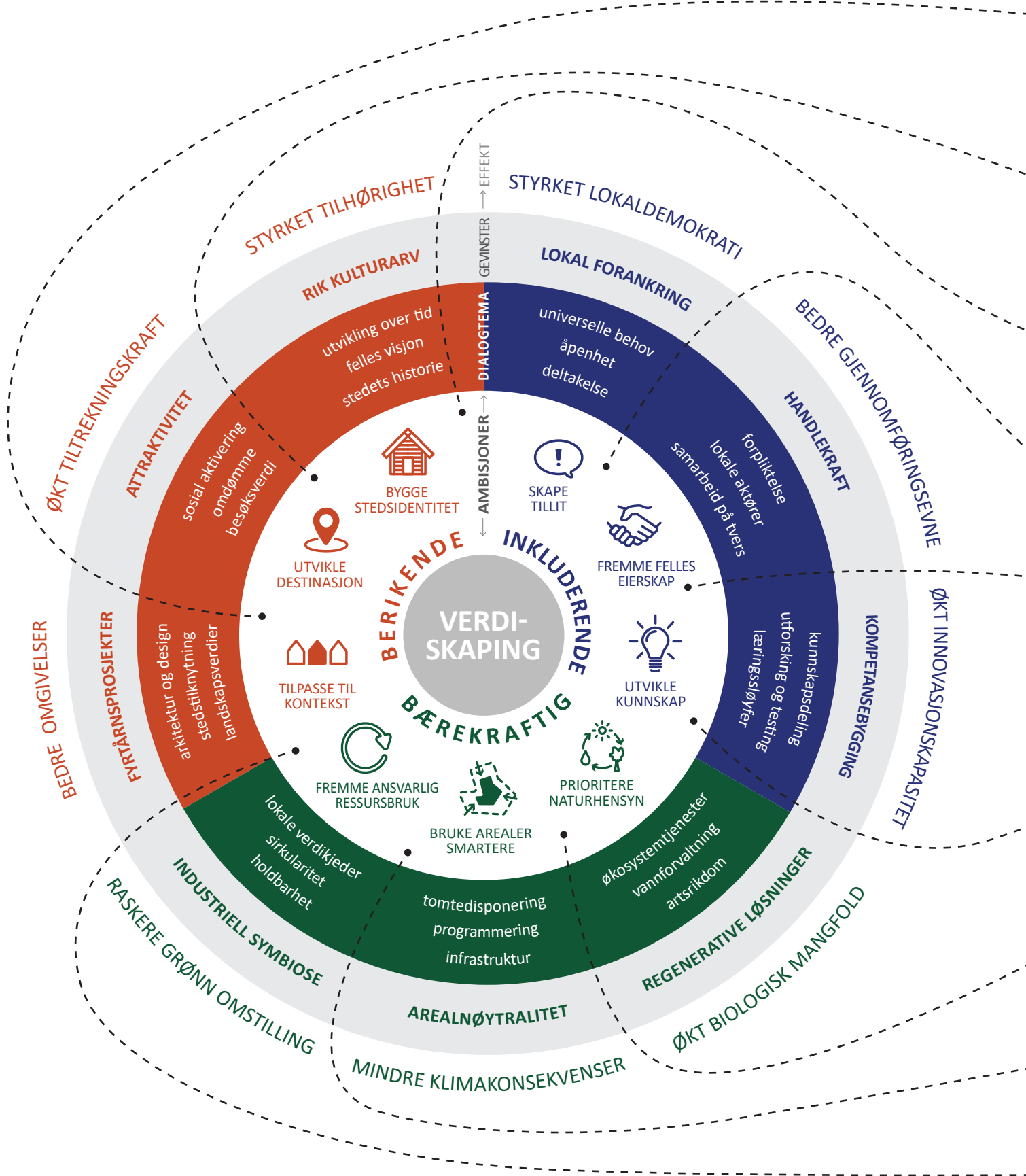
- Hvor har vi felles høyt ambisjonsnivå?
- Hvor har vi sprikende ambisjoner?
- Hva betyr det for etableringen at vi har felles eller sprikende ambisjoner?

Tips: Prøv å forstå den andres perspektiver, heller enn å argumentere for egne meninger

Notater



Dialogmodell



Dialogmodellen viser de tre verdiene sammen med ambisjoner og tema, gevinster og effekter. Ambisjonene med utdypende forklaring på motsatt side.

Tilpasse til konteksten

Framtidens industrielle innretninger utfordrer vår etablerte erfaring med skala, formspråk og produksjonsmetoder. Vi trenger nye og gode forbilder for å forestille oss hva dette betyr.

Utvikle destinasjon

Sterke merkevarer skaper merverdi som mange vil bli assosiert med og ønsker å være en del av. Destinasjonsutvikling kan være en slik merverdi.

Bygge stedsidentitet

Å høre til er et grunnleggende menneskelig behov. Stedsidentitet er en faktor som påvirker opplevelsen av tilhørighet.

Skape tillit

Tillit er avgjørende for å få til endring og skape noe nytt.

Fremme felles eierskap

En bærekraftig framtid kan bare skapes ved at mange stiller seg bak og jobber på lag for å realisere den.

Utvikle kunnskap

Grønn omstilling krever ny kunnskap og kompetanse. Kunnskapen må deles og spres raskt og åpent for å bli nyttiggjort i utviklingsarbeid og kunne bidra til endring.

Prioritere naturhensyn

Natur er livsgrunnlaget, gir oss ressursene til å skape verdier og bygge samfunn og er et forsvarsverk mot konsekvenser av klimaendringer.

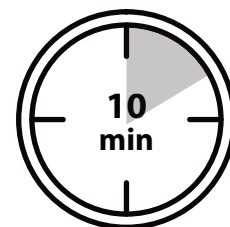
Bruke arealer smartere

Areal er en begrenset ressurs som skal gi plass til livsgrunnlag for alt og alle, og det vi trenger som samfunn.

Fremme ansvarlig ressursbruk

Vi bruker mer ressurser enn kloden kan tilby, kaster det meste og resirkulerer for lite.

4. Prioriter felles ambisjoner



Fysisk møte

Beskrivelse: Fyll ut prioriteringsskjemaet (på neste side) for å velge hvilke ambisjoner det er viktigst for dere å diskutere sammen i dagens møte.

Slik gjør dere det

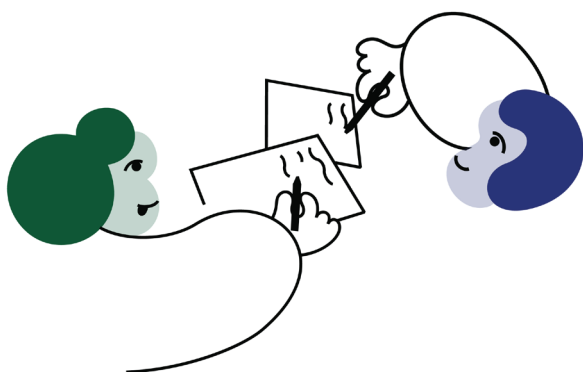
- Fyll ut prioriteringsskjemaet sammen.
- Prioriter de tre temaene dere skal snakke om i dagens møte – helst ett fra hver kjerneverdi (farge) for en helhetlig tilnærming.
- Marker temaene fra 1–3 i prioritert rekkefølge

Spørsmål til prioritering

- Hvilke ambisjoner er viktigst å snakke om?
- Hvilke temaer har vi utforsket lite tidligere?

Tips: Ikke bruk for mye tid på prioritering – dere kan alltid gå tilbake til temaene og velge andre siden.

Notater



Prioriteringsskjema

Inkluderende

Bygge tillit



Fremme felles eierskap



Utvikle kunnskap



Bærekraft

Prioritere naturhensyn



Bruke arealer smartere



Fremme ansvarlig ressursbruk



Skjønnhet

Tilpasse til kontekst



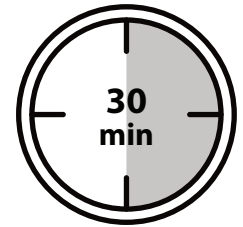
Utvikle destinasjon



Bygge stedsidentitet



5. Utforsk temaene gjennom dialog



Fysisk møte

*10 minutter per tema

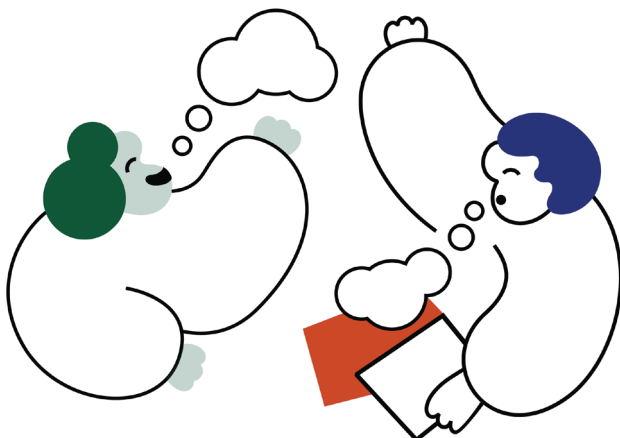
Beskrivelse: Målet med dette steget er å utforske og konkretisere felles ambisjoner for temaene dere akkurat har prioritert.

Slik gjør dere det

- Bruk temakortene på de kommende sidene og fyll ut steg for steg.
- Start med deres tre valgte temaer i prioritert rekkefølge Fortsett så langt dere kommer innenfor tiden dere har til rådighet.

Tips: Kan det hjelpe dere å se på egne utdypende kommentarer fra kartleggingen for å få til en mer konkret dialog?

Notater



Skape tillit



Tillit er avgjørende for å få til endring og skape noe nytt.

Utdypende perspektiver kan være

- deltakelse (hvordan tilrettelegge for tidlig og bred deltakelse og involvering)
- åpenhet (hvordan være transparent og troverdig)
- universelle behov (hvordan sikre inkludering og ivaretagelse av ulike behov)

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

Industriaktør:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Fremme felles eierskap



En bærekraftig framtid kan bare skapes ved at mange stiller seg bak og jobber på lag for å realisere den.

Utdypende perspektiver kan være

- samarbeid på tvers (hvordan tilrettelegge for gode samarbeid)
- lokale aktører (hvordan mobilisere lokale krefter)
- forpliktelse (hvordan få omsatt det man blir enige om i noe som forplikter og varer over tid)

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

Industriaktør:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):

Utvikle kunnskap



Grønn omstilling krever ny kunnskap og kompetanse. Kunnskapen må deles og spres raskt og åpent for å bli nyttiggjort i utviklingsarbeid og kunne bidra til endring.

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):



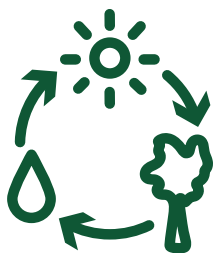
Utdypende perspektiver kan være

- læringsløyper (hvordan gjøre læring til en del av det man holder på med)
- utforsking og testing (hvordan legge til rette for at utforsking og testing integreres i utviklingsarbeidet)
- kunnskapsdeling (hvordan dele og spre underveis, og la ny kunnskap påvirke arbeidet)

Industriaktør:

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Prioritere naturhensyn



Natur er livsgrunnlaget og gir oss ressursene til å skape verdier og bygge samfunn. Den er også et forsvarsverk mot konsekvenser av klimaendringer.

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):



Utdypende perspektiver kan være

- økosystemtjenester (hvordan gjøre nytte av goder, tjenester eller produkter naturen skaper)
- vannforvaltning (hvordan utnytte vannet som ressurs og håndtere det som utfordring)
- artsrikdom (hvordan ta vare på og skape økt biologisk mangfold).

Industriaktør:

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Bruke arealer smartere



Areal er en begrenset ressurs som skal gi plass til livsgrunnlag for alt og alle, og det vi trenger som samfunn.

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:



Utdypende perspektiver kan være

- tomtedisponering (hvordan balansere behov og bruk av tildelte arealer, og se det i relasjon til det omkringliggende)
- programmering (hvordan gjøre bygg og anlegg funksjonelle med sambruk, flerbruk, optimalisering av rom m.v.)
- infrastruktur (hvordan få til smarte løsninger for transport, energisystemer, teknologi, teknisk infrastruktur m.v.)

Industriaktør:

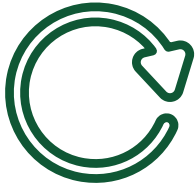
2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt)...

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Fremme ansvarlig ressursbruk



Vi bruker mer ressurser enn kloden kan tilby, kaster det meste og resirkulerer for lite.

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:



Utdypende perspektiver kan være

- lokale verdikjeder (hvordan velge miljøvennlige, kortreiste og etiske produkter og tjenester)
- sirkularitet (hvordan fremme gjenbruk og ombruk, og fornybare løsninger)
- holdbart (hvordan prioritere kvalitet, og robuste og varige løsninger)

Industriaktør:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Tilpasse til kontekst



Framtidens industrielle innretninger utfordrer vår etablerte erfaring med skala, formspråk og produksjonsmetoder. Vi trenger nye og gode forbilder for å forestille oss hva dette betyr.

Utdypende perspektiver kan være

- landskapsverdier (hvordan utvikle uten å forringe umistelige landskapsverdier)
- stedstilknytning (hvordan knytte sted og industriprosjekt tydelig sammen)
- arkitektur og design (hvordan bruke arkitektur og design bevisst til å skape kvalitet og vise hva som er mulig å få til)

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

Industriaktør:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Utvikle destinasjon



Sterke merkevarer skaper merverdi som mange vil bli assosiert med og ønsker å være en del av. Destinasjonsutvikling kan være en slik merverdi.

Utdypende perspektiver kan være

- besøksverdi (hvordan invitere inn og tilrettelegge for gode opplevelser)
- omdømme (hvordan skape troverdighet og positiv omtale over tid)
- sosial aktivering (hvordan mobilisere et bredt engasjement)

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

Industriaktør:

2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt):

Dette er våre barrierer og utfordringer:

Bygge stedsidentitet



Å høre til er et grunnleggende menneskelig behov. Stedsidentitet er en faktor som påvirker opplevelsen av tilhørighet.

Utdypende perspektiver kan være

- stedets historie (hvordan forsterke stedets historie med nye lag)
- felles visjon (hvordan forme en felles ønsket framtid)
- utvikling over tid (hvordan gjøre de riktige tingene til rett tid)

1. Skriv ned hvilket ambisjonsnivå dere har valgt for dette temaet

Vertskap:

Industriaktør:

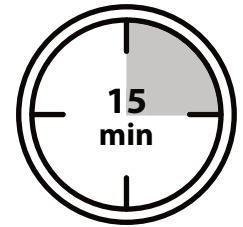
2. Med utgangspunkt i valgt nivå, konkretiser hvordan dere vil realisere dette

Dette er vår mulighet til å...

Disse trenger vi å ha med på laget (lokalt, regionalt og nasjonalt)...

Dette er våre barrierer og utfordringer:

6. Konkretiser neste steg



Fysisk møte

Beskrivelse: I dette siste steget skal dere forsøke å konkretisere noen neste steg for prosessen. Formålet med dette er å komme fram til noen aksjonspunkter som bringer dere videre i arbeidet med å realisere deres felles ambisjoner.

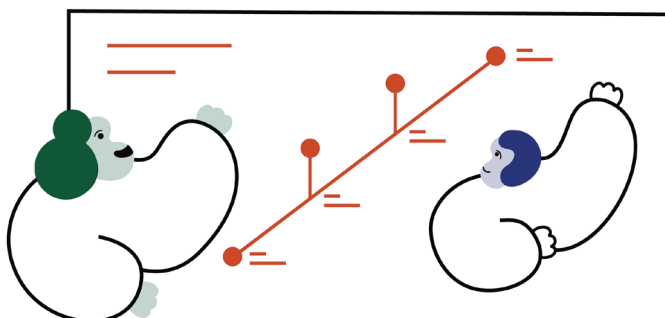
Slik gjør dere det

- Med bakgrunn i de tre temakortene dere akkurat har fylt ut, beskriv de viktigste punktene dere blir enige om for videre arbeid.
- Prioriter hva dere gjør først, avtal når og hvem som tar ansvar for å følge opp.
- Bruk gjerne malen på neste side.

Spørsmål til inspirasjon

- Hvordan tar vi steget videre fra dialog til handling?
- Hva skal være første steg, og når skal vi gjennomføre det?
- Hvem trenger vi å snakke med?
- Hvordan tar dere vare på de temaene dere ikke ble enige om eller ikke fikk snakket om i dag, i deres videre arbeid?

Notater



Aksjonsliste

| Hva skal vi jobbe videre med | Når | Hvem tar ansvaret | Prioritet |
|---|-----|-------------------|-----------|
| <i>Neste møte hvor vi jobber videre med felles ambisjoner</i> | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

D O A
D G

Design
og arkitektur
Norge

siva

Selskapet
for industrivekst