

Har vi tid til å samarbeide, har vi råd til å la være?

Heidi Bergsli

Phd i samfunnsgeografi,
planlegger i Tromsø kommune

Sentrumskraft! 5. mars 2026



«Kultur spiser strategi til frokost»

Peter Drucker, angivelig

- ✓ Samhandling
- ✓ Sammenhengstenkning
- ✓ Koordinering

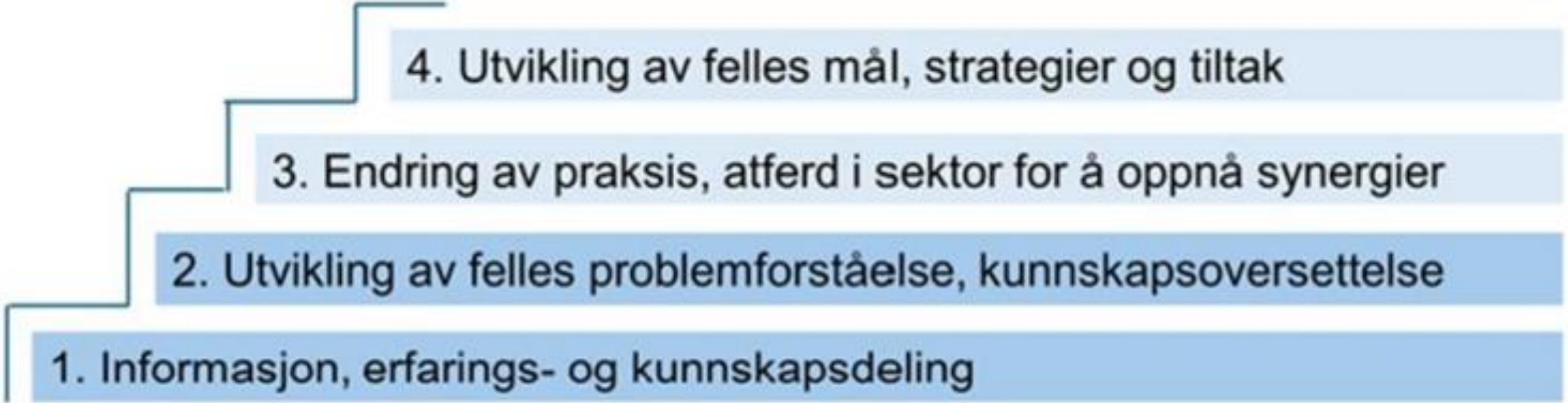


Mot en ny samhandlingsreform?



Koordineringstrappa

(Hanssen og Indset 2021, s. 64)



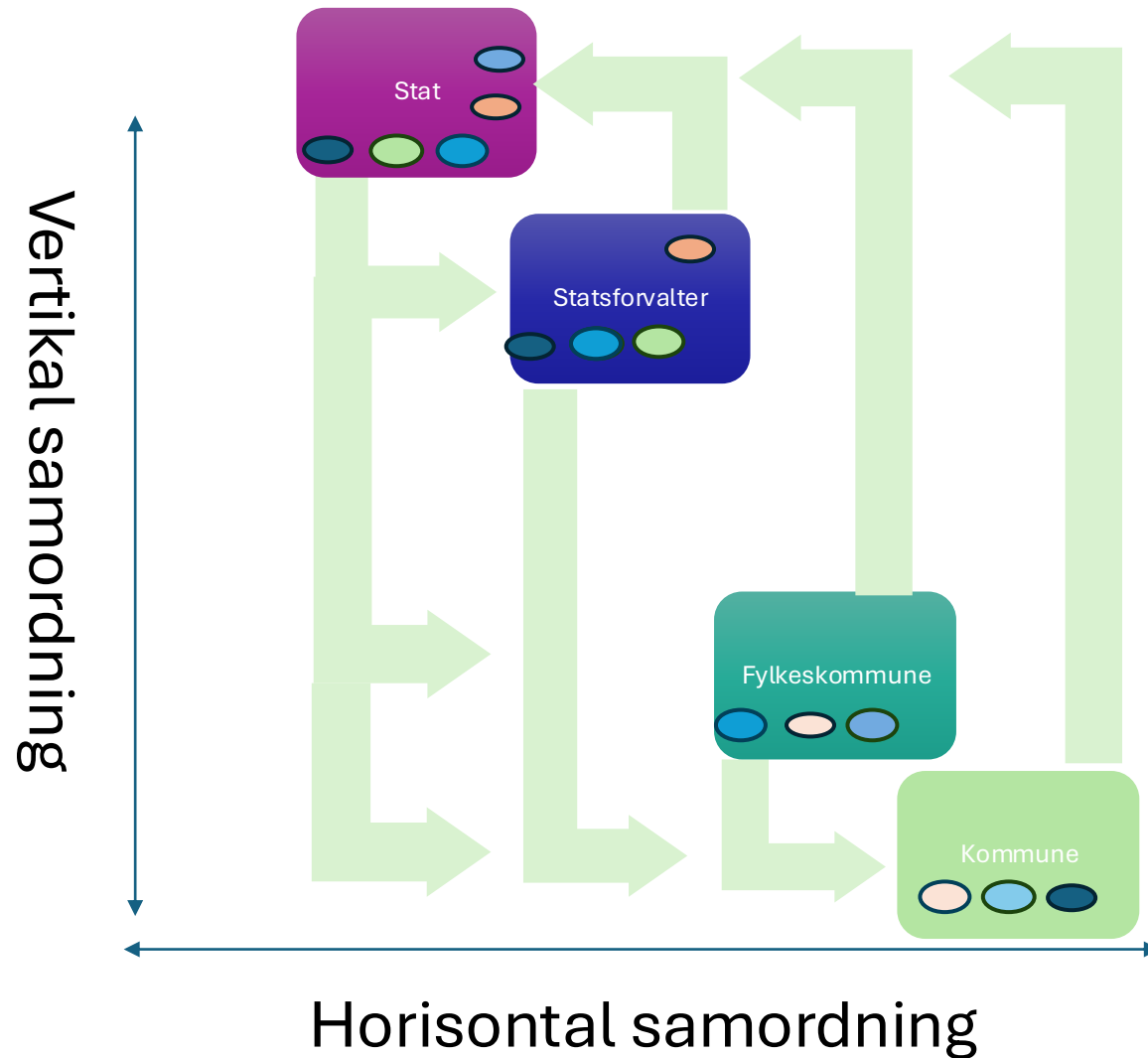
4. Utvikling av felles mål, strategier og tiltak

3. Endring av praksis, atferd i sektor for å oppnå synergier

2. Utvikling av felles problemforståelse, kunnskapsoversettelse

1. Informasjon, erfarings- og kunnskapsdeling

Koordineringsproblemet

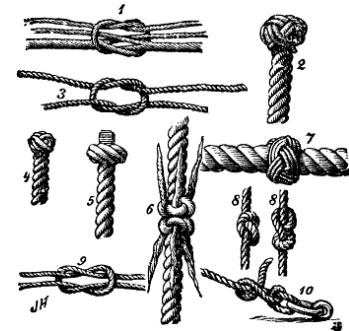




(Bergsli mfl. 2024)

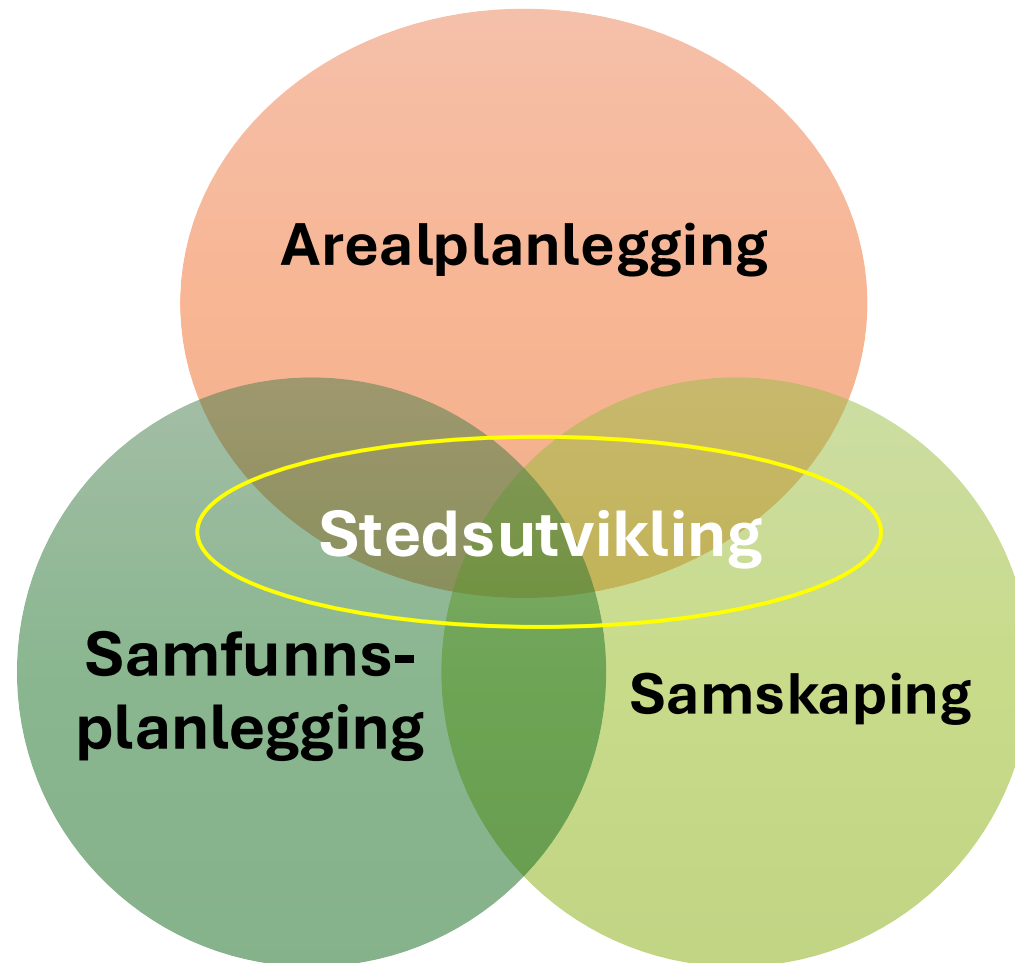
Gjenstrid-
-ige
problem

Samordningsfloka



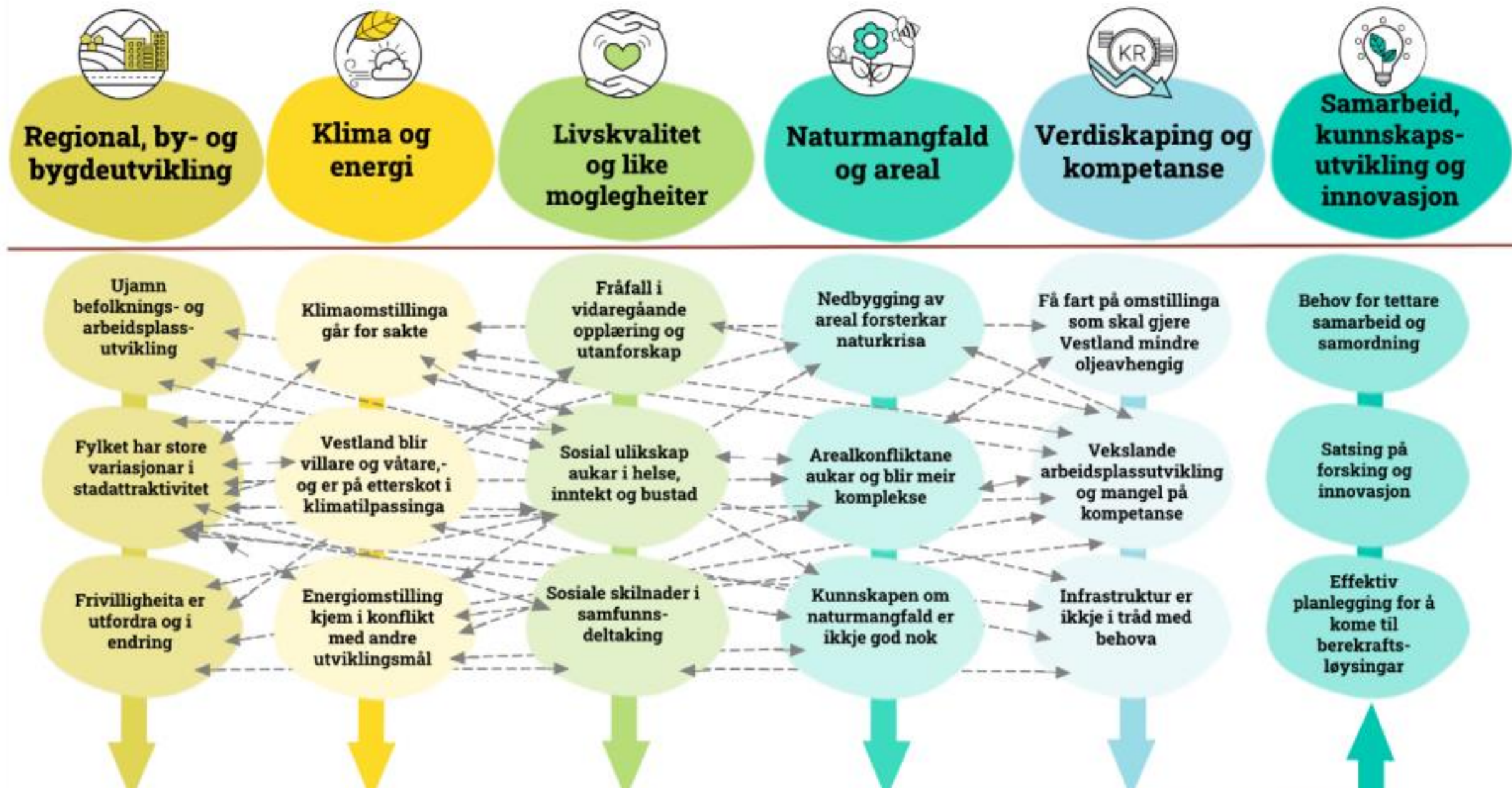
Livskvalitet
Naturmangfold
Verdiskaping

Klima/miljø
Sosial ulikhet
Befolknings-
struktur
Beredskap



Bære-
kraftig
utvikling

Sammenhengstenkning



Hvor butter det?

- «Den gode viljen»
- Desentralisering av dilemma
- Koordinering – et for ‘mykt’ styringsverktøy?
 - brynes mot sektorgrensene
 - men gir fleksibilitet til nyskapende ideer
- *Forpliktende* koordinerte samarbeid gir større potensial for å lykkes i samordning av innsats



Suksesskriterier

- **Samarbeidsmodell**

omforent visjon, fleksibel styring,
intern koordinering i kommunen

- Fleksibilitet versus forutsigbarhet

- Effektivitet versus demokratiske
styringsformer

-> Balansere hensyn

-> Avklare premisser og lande
prinsipper tidlig i planprosessen for
å motvirke målkonflikter senere i
prosessen



Planprogram med prinsipplan i Larvik

(følgeforskning NIBR ved Bergsli og Hanssen 2024)

- Planprogram med prinsipplan
- Tett og kontinuerlig samarbeid kommune-utvikler
- Forpliktende samarbeid
- Felles mål og visjoner (bærekraft)
- Bryning av ambisjoner og kompromisser
- Resultat i overordnet byplangrep, ansvarsfordeling for offentlige rom og kostnads kalkyler



Figur 11: Kart som viser det overordna byplangrepet for Bergeløkka.

Nytt verktøy etter pbl: Områdeutviklingsstrategi - Hensyn til helhetlig planlegging

«Kompleksiteten i planlegging og gjennomføring av utbyggingstiltak krever nye verktøy for (...) helhetlig områdeplanlegging, mer effektiv plangjennomføring, eiendomsomforming og finansiering av infrastruktur.

Manglende samarbeid vanskeliggjør i dag både planleggingen og plangjennomføringen i betydelig grad.

Kravene til aktivt samarbeid mellom kommunen, grunneiere og utbyggere må skjerpes.

Det samme gjelder samarbeidet grunneiere, næringsdrivende, utbyggere og beboerne imellom» (PROP150L, s.26).



Kilde: Urban-future.org

Knuter i sentrumsutvikling

Små prosjekter –
store
læringspunkter

Overgang
mellom prosjekt
og drift

Medvirkning og
kommunikasjon
i det daglige

Planprosesser
og
forutsigbarhet

Samordning av
byens
utviklingsaktører

«[Jeg opplever sjelden] at utfordringen handler om manglende vilje. Den handler om koordinering, rolleavklaringer og hvordan vi organiserer overgangen mellom plan, prosjekt og drift. Det er her strukturene enten styrker eller svekker gjennomføringskraften».

Leder for sentrumsforeningen i Tromsø, februar 2026

«We campaign in
poetry but we
govern in prose»

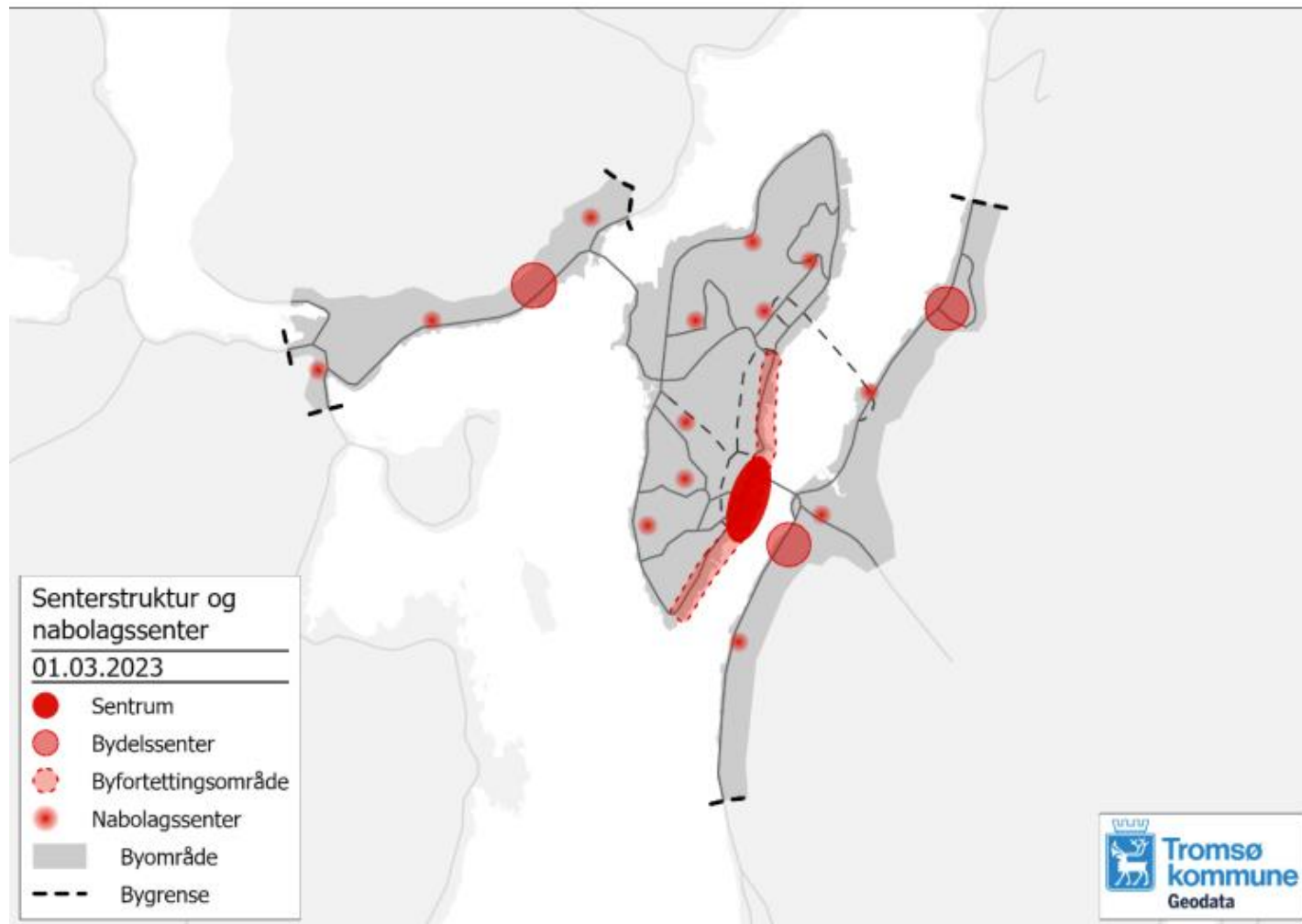
Westwing, ukjent



Grenslandet, Kaare Espolin Johnson

Tromsø kommunes mål for bydelssentra

- Bærekraftig arealbruk
- Tydelig senterstruktur
- Bedre, fortettede og helhetlige bydelssentre
- KPA og innsigelse bolig





Litteratur

Bergsli, H; Fongar, C; Gotaas, N; Krohne, K; Kårtvedt, L; Nordbø, E; Sylliaas, H; Zeiner, H.H (2024). Samordning og samarbeid for utvikling av aktivitets- og aldersvennlige nærmiljø. NIBR-rapport 2024:7 og NIBR-notat 2024:105 (kortversjon av rapporten). OsloMet, Oslo.

Bergsli, H. og G.S. Hanssen (2024). Nye samarbeidsmodeller i områdeutvikling: Gjennomføring av planprogram med prinsipplan for Bergeløkka i Larvik. *NIBR-rapport 2024:1*. OsloMet, Oslo.

Bergsli, H., Onsager, K., Dietz, J., Lundberg, A.K. og L.C. Monkerud (2023). Kunnskapsgrunnlag for regional utviklingsplan: perspektiv, metoder og analysar i ein samproduksjonsprosess i Vestland fylke. [*NIBR-notat 2023:107*](#).

Hanssen, G. S., & Indset, M. (2021). Samordnet innsats for bedre vannmiljø? NIBR-rapport 2021:23. By- og regionforskningsinstituttet NIBR, Oslo Met.

