

NY ÆRA: SAMARBEIDS- KOMPETANSE

I BYUTVIKLINGEN



En innsiktsrapport fra OMA

Basert på erfaringer fra en programsatsing
om samarbeidskompetanse gjennomført av
OMA i samarbeid med SITRAP ved NMBU



INNHold

Intro.....	04
Hvem har deltatt.....	10
Hvorfor samarbeidskompetanse?.....	14
En felles læringsarena for byutvikling.....	16
Samarbeid kan struktureres gjennom virkemidler.....	18
Kommuneplanens samfunnsdel: Samarbeid på nye måter.....	20
Mulighetsrom i lovverket: Plan- og bygningsloven § 3-1....	22
Mandat: Å skape handlingsrom for problemløsning.....	24
Et felles språk for samarbeid.....	26
Hvordan har vi arbeidet?.....	30
Arbeidsdeling for komplekse samfunnsutfordringer.....	34
Nye former for samarbeid.....	36
Case 1: Adamstuen.....	38
Case 2: Rosenholm.....	44
Hva lærer vi av Adamstuen og Rosenholm?.....	50
Fra erfaring til innsikt.....	52
Erkjennelser.....	54
Innsikter.....	58
Flokeløsning - fra intensjon til effekt.....	63
Veien videre.....	66
Fotokreditering.....	68
Referanser.....	69
Mer informasjon.....	70

INTRO

Der planlegging tidligere primært handlet om arealbruk og fysiske omgivelser, forventes den i dag å bidra til å løse noen av vår tids største samfunnsutfordringer. Klimaomstilling, boligforsyning, sosial ulikhet, folkehelse og mobilitet er ikke enkeltstående problemer, men samfunnsfloker - utfordringer som henger sammen og krysser organisatoriske, faglige og politiske grenser.

Denne forståelsen har utfordret tradisjonelle tilnærminger til planlegging. I den innflytelsesrike artikkelen «Dilemmas in a General Theory of Planning» beskrev Horst W. J. Rittel og Melvin M. Webber slike komplekse samfunnsutfordringer som «wicked problems» (Rittel & Webber, 1973).

Planlegging handler derfor ikke bare om å finne faglig gode løsninger, men også om å utvikle samfunnets kapasitet til å håndtere komplekse utfordringer gjennom samarbeid. Byutvikling blir dermed et spørsmål om både fysisk transformasjon og hvordan offentlige, private og sivile aktører mobiliserer roller, ressurser og virkemidler mot felles samfunns mål.

Samarbeidskompetanse er mer enn gode relasjoner og effektiv koordinering. Det er evnen til å utvikle felles problemforståelse, bygge tillit, håndtere motstridende interesser og omsette samfunns mål til felles målbilder og handling.

Denne innsiktsrapporten fra OMA sammenstiller erfaringer og læring fra en programsatsing om samarbeidskompetanse gjennomført i samarbeid med SITRAP ved NMBU.

Gjennom seminarer og verksteder har deltakerne undersøkt hva som skal til for å styrke samarbeidet i byutviklingen. Arbeidet har særlig handlet om samhandling i tidlig fase, håndtering av ulike interesser og utvikling av mer tillitsbaserte og tverrfaglige arbeidsformer.

På bakgrunn av erfaringene fra programserien pekes det særlig på betydningen av felles problemforståelse, tydelige roller og handlingsrom for utforsking. Casene Adamstuen og Rosenholm illustrerer hvordan slike samarbeidsformer kan bidra til bedre beslutningsgrunnlag, tidligere avklaringer og mer gjennomførbare planer.

Samtidig synliggjør erfaringene en grunnleggende spenning: **Mens dagens systemer i stor grad er organisert rundt sektorbaserte og sekvensielle prosesser, krever komplekse samfunnsutfordringer også mer utforskende, fleksible og samarbeidsorienterte arbeidsformer.**

Rapporten løfter derfor frem samarbeidskompetanse som en sentral kompetanse for fremtidens byutvikling.

Denne rapporten er utarbeidet av OMA og bygger på erfaringer og innsikter fra en programsatsing om samarbeidskompetanse i byutviklingen, gjennomført i samarbeid med SITRAP ved NMBU. Gjennom seminarer, verksteder, case- og virksomhetspresentasjoner har representanter fra byutviklingssektoren i Oslo-området utforsket hvordan samarbeidskompetanse kan utvikles i praksis.

SITRAP har stått for de faglige foredragene som innledet hver samling. Kunnskapsgrunnlaget omfatter også bidrag fra øvrige bidragsytere, erfaringer fra casene Adamstuen og Rosenholm, samt diskusjoner, refleksjoner og innspill fra deltakere og referansegruppen.

OMA har i samarbeid med SITRAP hatt ansvar for program- og prosessopplegget for samlingene, og har sammenstilt og bearbeidet materialet. Rapporten fortolker kunnskapsgrunnlaget fra OMAs ståsted, med mål om å løfte frem erfaringer og innsikter som kan være relevante for et bredere byutviklingsfelt.

Grafisk utforming: OMA og Dinamo Design.

OMA

OMA (Oslo Metropolitan Area) er en medlemsorganisasjon og et tverrfaglig fellesskap som samler aktører fra hele verdikjeden innenfor byutvikling i Oslo-regionen. Organisasjonen arbeider for kunnskapsbasert og bærekraftig byutvikling og er en pådriver for helhetlige løsninger gjennom samarbeid mellom offentlige og private aktører.

OMA legger til rette for møteplasser, kunnskapsdeling og samarbeid på tvers av fag, sektorer og interesser.

SITRAP

SITRAP (Senter for integrert og transfaglig undervisning i planlegging) er et ressurscenter ved NMBU som arbeider for å styrke undervisning, læring og kunnskapsutvikling innen romlig planlegging og byutvikling.

Senteret legger særlig vekt på integrasjon mellom fagområder og utvikling av transfaglige arbeidsformer som kobler forskning, undervisning og praksis.

Denne innsiktsrapporten fra OMA sammenstiller erfaringer og læring fra en programsatsing om samarbeidskompetanse gjennomført i samarbeid med SITRAP ved NMBU.

Gjennom seminarer og verksteder har deltakerne undersøkt hva som skal til for å styrke samarbeidet i byutviklingen. Arbeidet har særlig handlet om samhandling i tidlig fase, håndtering av ulike interesser og utvikling av mer tillitsbaserte og tverrfaglige arbeidsformer.

På bakgrunn av erfaringene fra programserien peker OMA særlig på betydningen av felles problemforståelse, tydelige roller og handlingsrom for utforskning. Casene Adamstuen og Rosenholm illustrerer hvordan slike samarbeidsformer kan bidra til bedre beslutningsgrunnlag, tidligere avklaringer og mer gjennomførbare planer.

Samtidig synliggjør erfaringene en grunnleggende spenning:

Mens dagens systemer i stor grad er organisert rundt sektorbaserte og sekvensielle prosesser, krever komplekse samfunnsutfordringer også mer utforskende, fleksible og samarbeidsorienterte arbeidsformer.

Rapporten løfter derfor frem samarbeidskompetanse som en sentral kompetanse for fremtidens byutvikling.

MARIUS GRØNNING

Førsteamanuensis, forsker
på NMBU & nestleder i SITRAP

IDA HJELTNES

Strategist rådgiver &
senior prosjektleder i OMA



HVEM HAR DELTATT?

Programserien har hatt rundt 40-50 deltakere på hver samling med representanter fra utviklere, rådgivere, myndighet, akademia, organisasjon, og frivillighet:

Representanter fra bredden av OMAs medlemsmasse

Ledere av OMAs ekspertgrupper og områdeforum

Plan- og bygningsetaten i Oslo kommune med større representasjon

Bymiljøetaten i Oslo Kommune

Eiendoms- og byfornyelsesetaten i Oslo Kommune

Byrådsavdeling for finans i Oslo Kommune

Drammen kommune

Bydel fra Oslo Kommune

Akershus Fylkeskommune

DOGA

SITRAP & studenter fra Urban Lab / NMBU

Referansegruppe:

Charlotte Helleland
Dark Design Group



Anja Fagerend Elind
Plan- og bygningsetaten



Terje Lorentzen
Linstow



Julie Sjøwall Oftedal
Multiconsult



Geir Graff-Kallevåg
OBOS Eiendom



Martin Rasch Ersdal
Grape Arkitekter



Lene Basma
Drammen Kommune





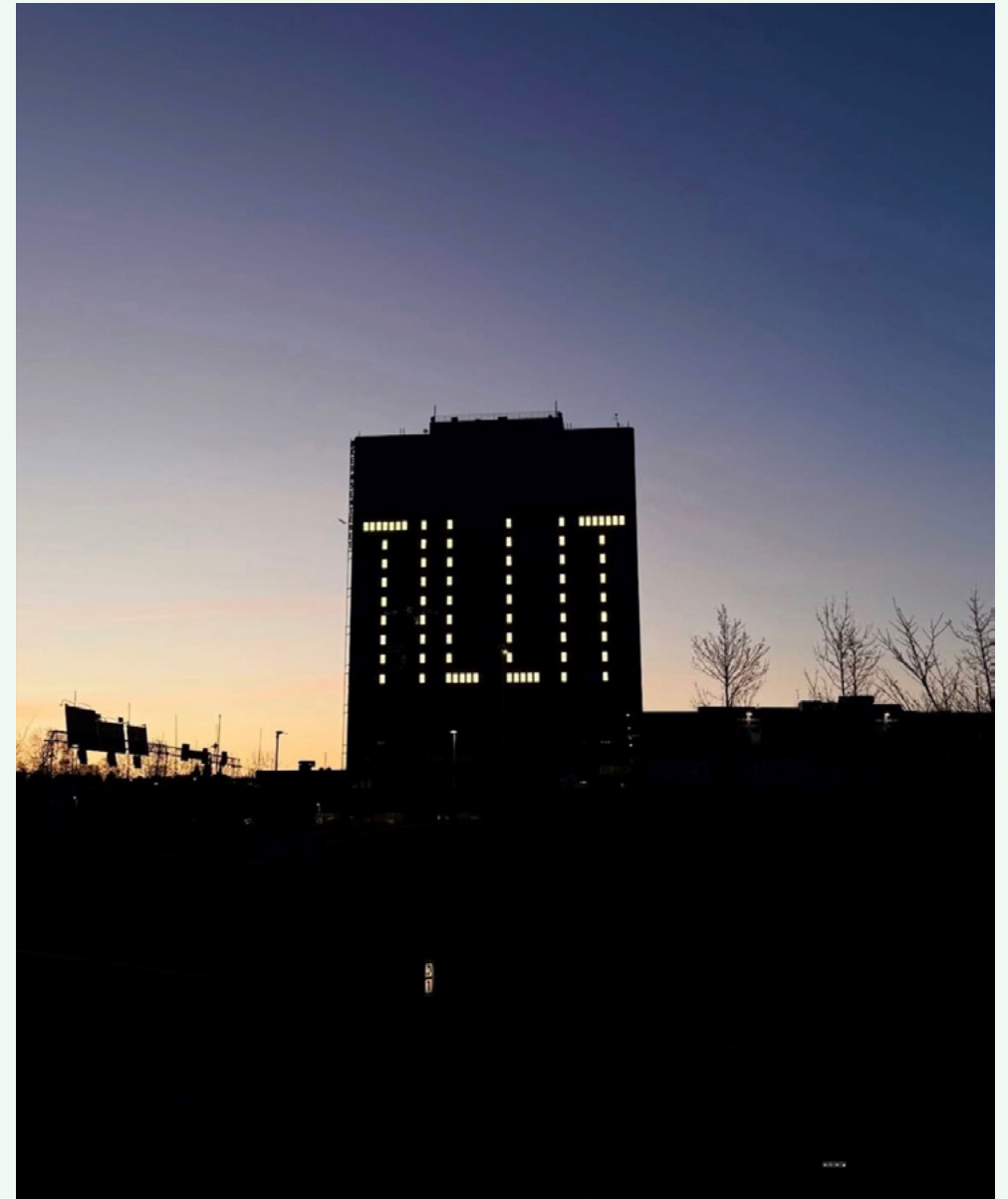
HVORFOR SAMARBEIDSKOMPETANSE?

Byutvikling preges av komplekse og sammenvevde utfordringer som ingen aktør kan løse alene.

For å møte disse utfordringene må offentlige og private aktører samarbeide på nye måter.

Samtidig er byutvikling fortsatt i stor grad organisert gjennom sektorvise ansvarsområder og lineære planprosesser. Dette skaper spenninger mellom styring og læring, kontroll og tillit, fremdrift og utforsking. Samarbeidskompetanse handler om å navigere i disse spenningene og styrke både kvaliteten på beslutningene og evnen til å gjennomføre dem.

Gjennom programserien har målet vært å utforske hvordan slik kompetanse kan utvikles i praksis, som noe som skapes gjennom arbeidsformer, relasjoner, organisering og kultur.



EN FELLES LÆRINGSARENA FOR BYUTVIKLING

OMA og SITRAP etablerte i 2024 et samarbeid for å utforske hvordan samarbeidskompetanse kan styrkes i byutviklingen.

Gjennom seminarer og workshops gjennomført i 2025 utforsket deltakerne roller, ansvar, rammer og samarbeidsformer.

Med utgangspunkt i konkrete utfordringer og eksempler har deltakerne utviklet perspektiver på hvordan samarbeid kan bidra til bedre beslutninger, sterkere relasjoner og mer gjennomførbare løsninger.

Innsikten viser også hvordan samarbeid kan forstås som innovasjon i byutvikling.

BAKGRUNN

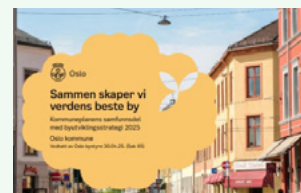
SAMARBEID KAN STRUKTURERES GJENNOM VIRKEMIDLER

Behovet for samarbeidskompetanse oppstår ikke fordi samarbeid er et mål i seg selv, men fordi komplekse samfunnsutfordringer går på tvers av sektorer, fagområder og organisatoriske grenser.

Samtidig finnes det allerede tydelige føringer for samarbeid. Kommuneplanens samfunnsdel for Oslo kommune (heretter kommuneplanens samfunnsdel) beskriver samfunnsflokke som krever samordnet innsats. Plan- og bygningsloven legger til rette for helhetlig planlegging. Mandater og styringssignaler understreker behovet for samarbeid som en del av samfunnsoppdraget.

Samarbeidskompetanse handler i denne sammenhengen også om å kunne bruke og koble virkemidler, roller og mandater på tvers av organisasjonsgrenser.

De følgende kapitlene belyser tre forhold som danner viktige rammer for samarbeidskompetanse i byutviklingen:



01

KOMMUNEPLANENS SAMFUNNSDEL

og behovet for samarbeid på nye måter.



02

MULIGHETSROMMET

som allerede finnes i plan- og bygningsloven.



03

MANDATES BETYDNING

for handlingsrom og problemløsning.

KOMMUNEPLANENS SAMFUNNSDEL: SAMARBEID PÅ NYE MÅTER

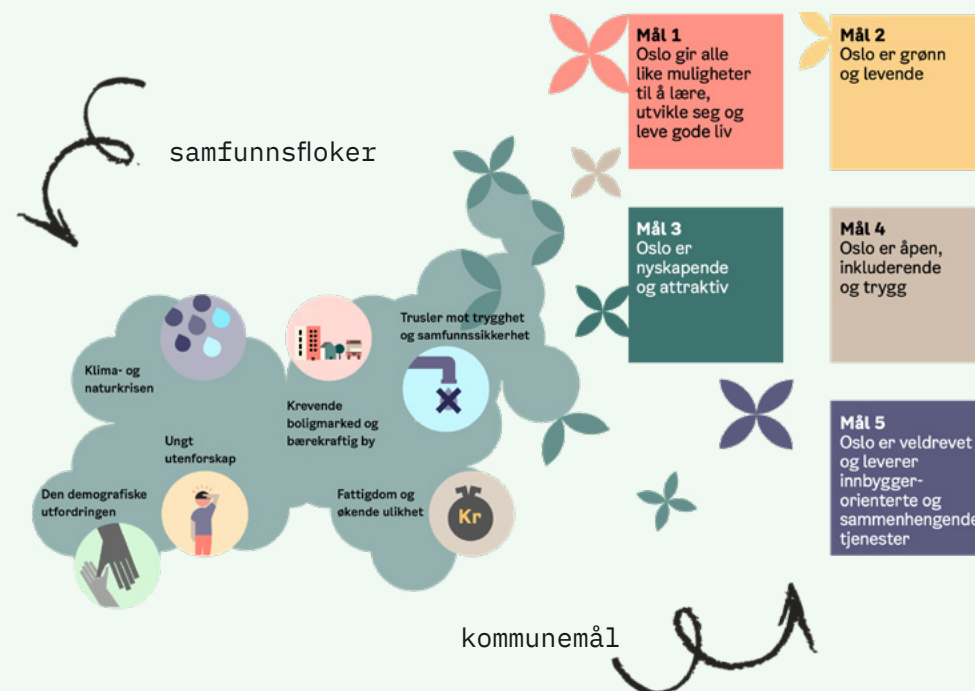
Kommuneplanens samfunnsdel representerer et tydelig skifte i forståelsen av byutvikling. Der byutvikling tradisjonelt har vært knyttet til fysisk transformasjon, arealbruk og utbygging, peker kommuneplanen mot en bredere forståelse av samfunnsutvikling, der byutvikling blir et virkemiddel for å håndtere komplekse samfunnsutfordringer.

Gjennom identifiseringen av samfunnsflokker og felles kommunemål tydeliggjøres et utfordringsbilde som går på tvers av sektorer, fag og styringsnivåer.

Dette utfordrer samtidig hvordan byutvikling tradisjonelt organiseres. Dersom samfunnsmålene skal realiseres, må aktørene ikke bare utvikle nye løsninger - men også nye måter å arbeide sammen på.

KOMMUNEPLANENS SAMFUNNSDEL I OSLO

Selv om kommuneplanens samfunnsdel for Oslo kommune, vedtatt 30. april 2025, ikke var et utgangspunkt for programserien, ble den underveis et viktig referansepunkt i samtalen. Dette skyldes at planen tydelig etterspør nye former for samarbeid - både internt i kommunen og mellom offentlige, private og frivillige aktører - og samtidig inviterer til en felles utforskning av hvordan slike samarbeidsformer kan realiseres i praksis. (Oslo kommune, Kommuneplanens samfunnsdel, 2025)



MULIGHETSROM I LOVVERKET: PLAN- OG BYGNINGSLOVEN § 3-1

Plan- og bygningsloven legger allerede til rette for et bredt samarbeid i planlegging og byutvikling.

§ 3-1 gir et tydelig utgangspunkt for helhet, samordning og samarbeid på tvers av sektorer, forvaltningsnivåer og aktører. Bestemmelsen understreker samtidig at planleggingen skal ivareta både fysiske, miljømessige, økonomiske, sosiale og kulturelle hensyn.

Samtidig er arbeidsformene i praksis ofte organisert som lineære og sektorbaserte prosesser, mens utfordringene i byutviklingen er komplekse og sammenvevde. Dette kan skape et gap mellom lovverkets intensjoner om helhet, samordning og samarbeid og hvordan samarbeid organiseres og gjennomføres i praksis.

PLAN- OG BYGNINGSLOVEN § 3-1

«Planleggingen skal bygge på økonomiske og andre ressursmessige forutsetninger for gjennomføring og ikke være mer omfattende enn nødvendig.

Planer skal bidra til å gjennomføre internasjonale konvensjoner og avtaler innenfor lovens virkeområde.

Planleggingen skal fremme helhet ved at sektorer, oppgaver og interesser i et område ses i sammenheng gjennom samordning og samarbeid om oppgaveløsning mellom sektormyndigheter og mellom statlige, regionale og kommunale organer, private organisasjoner og institusjoner, og allmennheten.»

(Plan- og bygningsloven § 3-1.)

MANDAT: Å SKAPE HANDLINGSROM FOR PROBLEMLØSNING

Når samfunnsmålene blir bredere og mer komplekse, blir mandatet noe mer enn en formell bestilling. Det handler også om hvilket handlingsrom aktørene har til å utforske, samarbeide og utvikle løsninger sammen.

I oversettelsen fra politiske ambisjoner til praktisk gjennomføring må administrasjon, planmyndigheter, sektoretater og tiltakshavere fortolke hvordan samfunnsmålene skal omsettes til konkrete planer, prioriteringer og beslutninger. Tildelingsbrev og andre styringssignaler er eksempler på hvordan slike mål og forventninger formidles og konkretiseres.

Erfaringene fra programserien viser samtidig at dagens organisering og styringslogikk ofte gir begrenset rom for utforskende og tverrfaglige arbeidsformer. Mandatets utforming blir derfor viktig: Det må gi tydelig retning, samtidig som det skaper tilstrekkelig handlingsrom til å utforske problemet og utvikle løsninger på tvers av fagområder og organisatoriske grenser.

Samarbeid er ikke et tillegg til byutviklingen. Det er en forutsetning for å realisere samfunnsmålene.



ET FELLES SPRÅK FOR SAMARBEID

Gjennom programserien ble en rekke sentrale temaer og perspektiver diskutert som grunnlag for et felles språk om samarbeid i byutviklingen. Ønsket har vært å skape en felles forståelsesramme som gjør det lettere å diskutere utfordringer, roller og løsninger på tvers av faglige og organisatoriske grenser.

Nedenfor presenteres OMAs sammenstilling av denne forståelsesrammen, basert på faglige bidrag fra SITRAP og øvrige bidragsytere, samt diskusjoner og erfaringer fra programserien.

KOMPETANSE

Kompetanse handler om mer enn kunnskap alene. Den består av et samspill mellom kunnskap, erfaring, ferdigheter, vurderingsevne og handlingsevne. Kompetanse viser seg først når kunnskap omsettes i praksis.

I denne sammenhengen forstås kompetanse som evnen til å anvende kunnskap, ferdigheter og dømmekraft i samarbeid med andre for å håndtere komplekse utfordringer.

SAMARBEIDSKOMPETANSE

Samarbeidskompetanse er evnen til å arbeide sammen om utfordringer som ikke kan løses innenfor ett fagområde, én organisasjon eller én sektor alene.

Den omfatter både menneskers evne til å utvikle felles problemforståelse, bygge tillit, håndtere uenighet og koordinere innsats, og organisasjoners evne til å utvikle strukturer, arbeidsformer og styringsmekanismer som gjør slikt samarbeid mulig.

PROBLEMLØSING

Tradisjonelt har mange profesjoner utviklet kompetanse for relativt avgrensede problemtyper. Byutvikling kjennetegnes derimot av utfordringer som sjelden lar seg avgrense på samme måte.

Problemløsning krever derfor forståelse for hvordan ulike utfordringer påvirker hverandre. Økt boligbygging påvirker for eksempel mobilitet, energibruk, naturmangfold og sosial utvikling, mens klimatilpasning påvirker arealbruk, økonomi og samfunnssikkerhet.

Problemløsning handler dermed ikke bare om å koordinere aktører, men om å utvikle en felles forståelse av hvordan utfordringer og mulige løsninger påvirker hverandre.

ARBEIDSDELING

Arbeidsdeling handler om hvordan ansvar, ressurser og oppgaver fordeles mellom aktørene.

I komplekse samarbeidsprosesser handler god arbeidsdeling ikke bare om effektiv oppgavefordeling, men om å koble ulik kompetanse, erfaring, ansvar og virkemidler slik at de samlet styrker problemløsningen.

SAMSKAPING

Samskaping innebærer at flere aktører deltar aktivt i utviklingen av problemforståelse, mål og løsninger.

I tradisjonelle planprosesser utvikles forslag ofte av én aktør før andre inviteres til å kommentere. I samskaping utvikles problemforståelse, kunnskap og løsninger gjennom dialog, utforskning og læring mellom aktørene.

Målet er ikke nødvendigvis enighet, men bedre forståelse av utfordringene og større eierskap til løsningene.

INSTRUMENTERING

Instrumentering handler om hvordan virkemidler, styringsformer og arbeidsprosesser kombineres for å oppnå ønskede resultater.

I byutvikling består instrumenteringen blant annet av planer, reguleringer, økonomiske virkemidler, partnerskap, samarbeidsarenaer og organisatoriske strukturer. Hvordan disse virkemidlene kobles sammen har stor betydning for hvilke løsninger som blir mulige å utvikle og gjennomføre.

Instrumentering synliggjør dermed den strukturelle siden av samarbeidskompetansen: hvordan virkemidler og styringsformer kan settes sammen for å understøtte samarbeid og felles problemløsning.

HVORDAN HAR VI ARBEIDET?

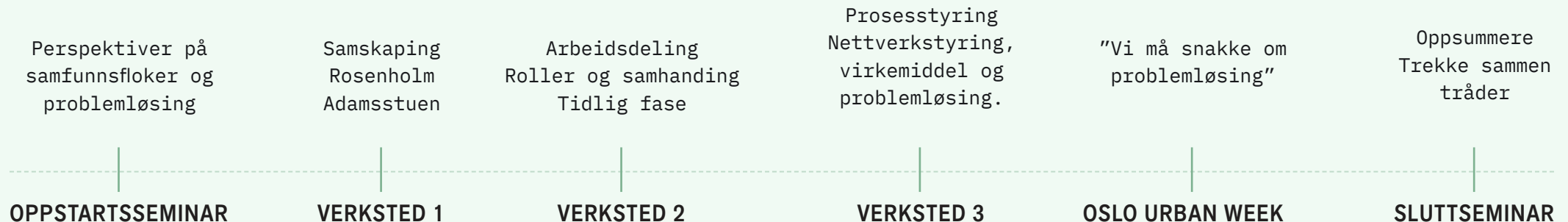
EN UTFORSKENDE TILNÆRMING TIL SAMARBEIDSKOMPETANSE

Programserien ble organisert som en utforskende læringsarena der deltakere fra ulike deler av byutviklingsfeltet undersøkte samarbeidskompetanse gjennom dialog, refleksjon og praktiske eksempler. Målet var ikke å utvikle en ferdig metode, men å skape et grunnlag for læring gjennom samspill mellom faglige perspektiver, praksiserfaringer og deltakernes egne refleksjoner og observasjon.

PROGRAMDESIGN OG LÆRINGSPROSESS

Tilnærmingen og oppbyggingen av programserien gjorde det mulig å utforske samarbeid fra flere ståsteder og skape eierskap til læringsprosessen blant deltakerne.

Programserien har bestått av seminarer og verksteder som har bygget på hverandre. Hver samling har hatt et tydelig tematisk fokus og kombinert faglige innledninger, refleksjon, gruppearbeid og plenumsdiskusjoner. Samlingene ble gjennomført hos ulike aktører i byutviklingsfeltet - tiltakshavere, rådgivere og offentlige myndigheter - for å styrke forståelsen av ulike roller, perspektiver og rammebetingelser.



UTFORSKNING GJENNOM PRAKSIS OG REFLEKSJON

Programserien har tatt utgangspunkt i konkrete erfaringer fra praksisfeltet.

Særlig erfaringene fra Adamstuen og Rosenholm har vært sentrale referanserammer i presentasjon overfor deltakerne. Casene gjorde det mulig å undersøke hvordan ulike former for samarbeid fungerer i praksis, hvilke utfordringer som oppstår, og hvilke kompetanser som blir viktige i møte med dem.

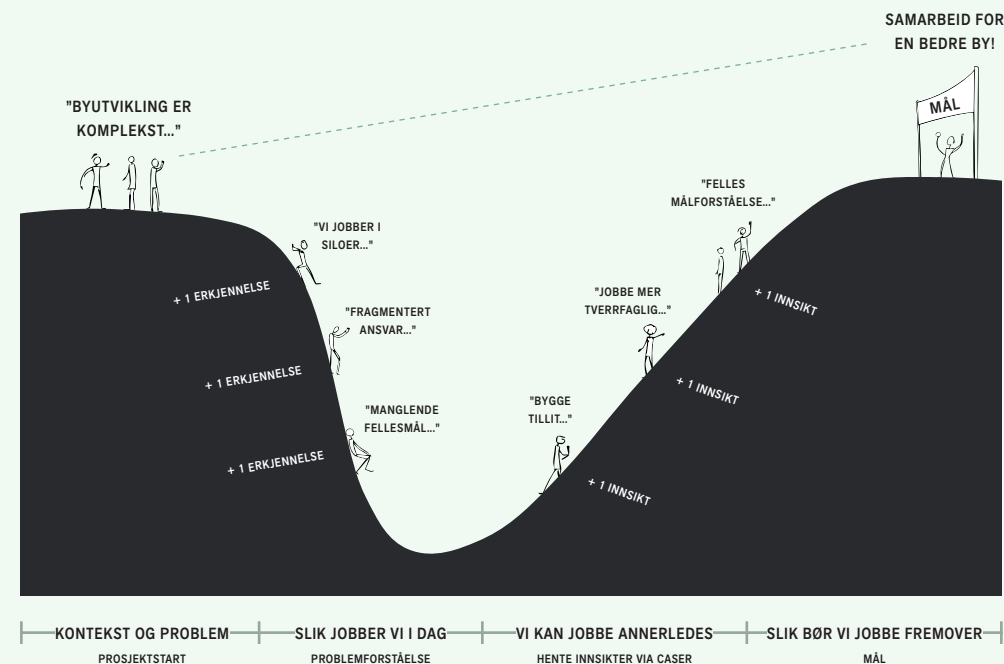
Koblingen mellom konkrete erfaringer, planfaglig oppdatering og felles refleksjon har vært en viktig del av læringsprosessen.

EN LÆRINGSARENA PÅ TVERS AV ROLLER OG SEKTORER

Sammensetningen av deltakere gjorde det mulig å utforske utfordringer fra flere perspektiver. Gjennom tverrfaglige arbeidsgrupper og åpne diskusjoner fikk deltakerne innsikt i hverandres roller, utfordringer og handlingsrom, samtidig som de utviklet relasjoner, bygget tillit og styrket forståelsen av hverandres rammebetingelser.

LÆRING SOM SAMSKAPING

Programserien har tatt utgangspunkt i at kunnskap om samarbeid utvikles i møtet mellom ulike faglige perspektiver og erfaringer fra praksis. Gjennom programmet er planfaglige perspektiver, praksiserfaringer og deltakernes refleksjoner blitt koblet sammen i en kollektiv læringsprosess. Dette materialet danner kunnskapsgrunnlaget for rapporten. OMA har på bakgrunn av dette sammenstilt og fortolket sentrale erkjennelser og innsikter om samarbeid som kompetanse, arbeidsform og virkemiddel i byutviklingen.



ARBEIDSDDELING FOR KOMPLEKSE SAMFUNNSUTFORDRINGER

Samfunnsfloker utfordrer ikke bare hva byutviklingen skal oppnå, men også hvordan arbeidet organiseres. Arbeidsdeling blir dermed mer enn ansvarsfordeling; den handler om hvordan aktører, handlinger og virkemidler kobles sammen for å styrke samfunnets evne til å løse komplekse utfordringer.

Her blir instrumentering sentralt: **Hvordan virkemidler, styringsformer og arbeidsprosesser settes sammen, påvirker både handlingsrommet og hvilke løsninger som kan utvikles og gjennomføres.**

Byutviklingen er samtidig organisert etter institusjonelle ansvarsområder. Denne organiseringen sikrer legitimitet, ansvarlighet og ressursbruk, men er ikke tilstrekkelig når utfordringene krysser organisatoriske grenser.

Det avgjørende spørsmålet er derfor både hvem som har ansvar, og hvordan initiativ, konseptutvikling, planlegging, beslutning og gjennomføring kan kobles sammen slik at de bygger på hverandre og bidrar til å løse komplekse utfordringer.

Behovet for å koble aktører og handlinger på tvers gjør den tidlige fasen særlig viktig. Dialogen handler ikke først og fremst om ferdige løsninger, men om å utvikle felles problemforståelse og avklare rammer, avhengigheter og muligheter. Slik kan det skapes et handlingsrom for bedre beslutninger, mer gjennomførbare planer og en mer effektiv planprosess.

I dette perspektivet innebærer samarbeidskompetanse å forstå hvordan egen kompetanse, egne virkemidler og eget mandat inngår i en større helhet. Det handler også om å se hvordan egne handlinger kan kobles til andres, slik at ulike bidrag utfyller hverandre på tvers av organisatoriske og institusjonelle grenser.

Samfunnsfloker kan ikke løses gjennom en arbeidsdeling som utelukkende følger organisasjonenes ansvarsområder. Arbeidsdelingen må også ta utgangspunkt i problemenes karakter, slik at kunnskap, virkemidler og handlinger kobles sammen for å realisere felles samfunns mål.

NYE FORMER FOR SAMARBEID

Når arbeidsdelingen skal ta utgangspunkt i samfunnsflokenes karakter, må også samarbeidsformene utvikles. Spørsmålet er hvordan aktørene kan koble kunnskap, ressurser og beslutninger for å bygge felles problemløsningskapasitet.

Dette innebærer et skifte i planleggingen. Planprosessen blir en arena der problemforståelse, handlingsrom og løsninger utvikles i samspill. Verdien av samarbeid ligger ikke nødvendigvis i at flere deltar, men i at ulike perspektiver og kompetanser kobles inn når de faktisk kan påvirke retningen.

Det krever bevisste valg av arbeidsformer, roller og arenaer som gir rom for å utforske utfordringer, avklare interesser og bygge tillit gjennom utviklingsprosessen.

Adamstuen og Rosenholm illustrerer to ulike tilnærminger.

Adamstuen viser hvordan samskaping kan utvikle felles problemforståelse og retning i en tidlig fase. Rosenholm viser hvordan offentlig-privat samarbeid kan samordne interesser og utvikle gjennomførbare løsninger i en mer moden planfase på det tidspunktet casene ble presentert.

Til sammen viser de at samarbeidskompetanse ikke handler om mer samarbeid, men om å organisere samarbeidet slik at det styrker samfunnets evne til å løse komplekse utfordringer.

ADAMSTUEN



ROSENHOLM



CASE 1: ADAMSTUEN

SAMSKAPING I TIDLIG FASE AV BYUTVIKLINGEN

Hvordan kan offentlige og private aktører utvikle samarbeidsformer som skaper felles ambisjoner, styrker problemforståelsen og legger grunnlag for tillitsbasert samarbeid i tidlig fase av byutviklingen?

KONTEKST OG UTFORDRING

Transformasjonen av Veterinærhøgskolens tidligere område på Adamstuen i Oslo illustrerer hvordan offentlig og privat sektor kan utforske samskaping i tidlig fase av byutviklingen. Området eies av Oslo kommune ved Oslobygg KF og Linstow AS, og ambisjonen er å utvikle det til en åpen og integrert del av byen, med nye funksjoner og byliv og høye mål for bærekraft, kulturmiljø og samfunnsnytte.

Utviklingen bygger på et felles ambisjonsdokument med utgangspunkt i kommuneplanens mål om en grønnere, varmere og mer skapende by. Gjennom delmål er de overordnede samfunnsmålene konkretisert i strategier for områdets utvikling.

Før konkrete løsninger utvikles, søker aktørene å etablere en felles forståelse av utfordringene som skal løses, verdiene som skal ivaretas og ambisjonene for utviklingen.

2023: «FELLES AMBISJONER»

1. Operasjonaliserer samfunns mål i Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)
2. Hva er mulighetsrommet på Den gamle Veterinærhøgskolen (DGV)
3. Hvordan skape merverdi gjennom offentlig-privat samarbeid



Hypotese:

Felles premisser for utviklingen gir økt verdiskaping for alle

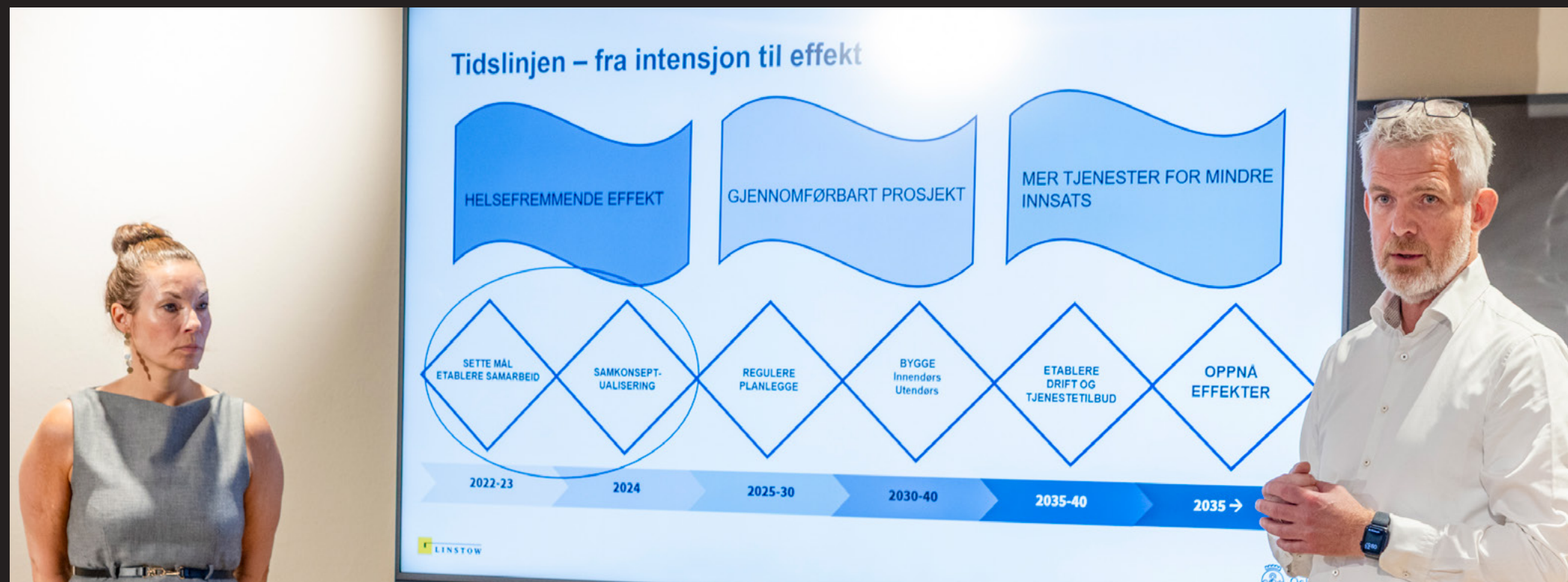


SAMARBEIDSMODELL

Arbeidet har vært organisert som en samskapingsprosess mellom offentlige og private aktører, med vekt på felles ambisjonsbygging, utforskende arbeidsformer og kontinuerlig læring.

Gjennom parallelløppdrag, medvirkningsprosesser og tverrfaglige verksteder har aktørene utforsket hvordan området kan utvikles i tråd med de felles ambisjonene. SINTEF har følgeforsket samarbeidet, mens Comte Bureau har fasilitert deler av prosessen.

Arbeidsformen har lagt til rette for tidlig involvering av kommunale fagmiljøer og åpne arenaer for idéutveksling og kunnskapsutvikling. Målet har vært å etablere et felles kunnskapsgrunnlag og retning før formelle planprosesser og beslutninger setter tydeligere rammer.



HVA SAMARBEIDET MULIGGJØR

Erfaringene fra Adamstuen viser hvordan tidlig samskaping kan bidra til å etablere felles mål, felles språk og en tydelig retning for videre utvikling.

Den tillitsbaserte arbeidsformen har gitt rom for å utforske muligheter før sentrale avklaringer foreslås. Trygge arenaer for idéutveksling og faglig utforskning har samtidig styrket forståelsen av ulike perspektiver, interesser og gjensidige avhengigheter.

Bred involvering av kommunale fagmiljøer har styrket kvaliteten i arbeidet og gitt tidlig innsikt i forhold som senere kan få betydning for planlegging og gjennomføring. Samtidig har koblingen mellom strategiske byutviklingsmål og konkrete transformasjonskonsepter gjort ambisjonene mer operative og gjennomførbare.

Prosessen har også synliggjort at ønskede effekter av byutvikling ofte er avhengige av oppfølging, drift og lokale initiativ etter at de fysiske løsningene er etablert. Dette peker på behovet for å tenke samarbeid og organisering også utover plan- og byggefasen.

LÆRINGSPUNKTER

- Adamstuen illustrerer hvordan samskaping kan brukes som et virkemiddel i initiativ- og idéfasen av byutviklingen.
- Tidlig etablering av felles mål, ambisjoner og problemforståelse kan gi prosjektet retning og et felles språk. Det krever tillitsbaserte arenaer som gir rom for utforskning før sentrale valg og prioriteringer tas.
- Åpen utforskning må balanseres mot styring, prioritering og fremdrift. Tydelige avklaringer av roller, ansvar og beslutningsmyndighet er særlig viktig når offentlige og private aktører har ulike tidshorisonter, forventninger og rammebetingelser. Dette krever aktiv dialog og løpende forventningsavklaring.
- Overgangen mellom idé- og verkstedsfasen og de formelle plan- og beslutningsprosessene er kritisk. Skal verdien av samskapingen videreføres, må ambisjonene, kunnskapen og relasjonene som utvikles tidlig, integreres i det videre planarbeidet.

Adamstuen viser at samarbeid i tidlig fase ikke først og fremst handler om å utvikle ferdige løsninger, men om å skape felles retning og forståelse og et sterkere grunnlag for senere beslutninger.

SAMARBEIDSMODELL

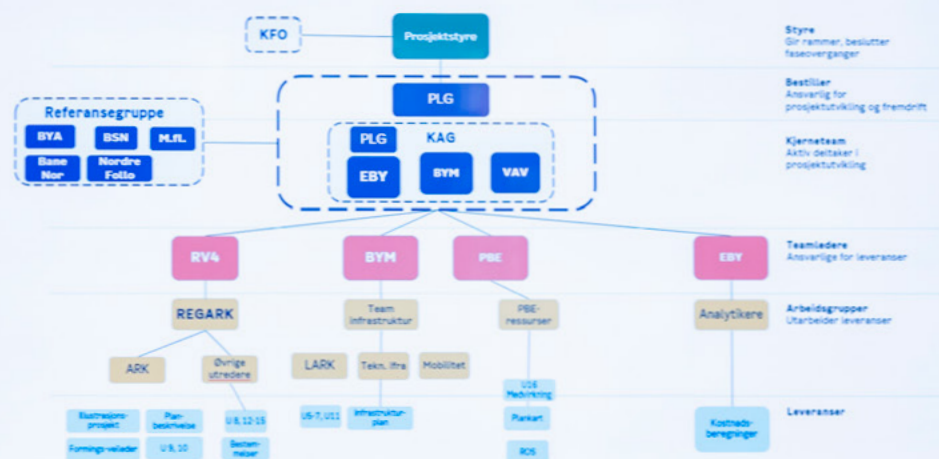
Planarbeidet gjennomføres i samarbeid mellom Plan- og bygningsetaten og RV4 AS/OBOS, som representerer majoriteten av grunneierne i området.

Mens Plan- og bygningsetaten er prosjekteier og formell forslagsstiller, deltar grunneierne aktivt i utviklingen av planforslaget gjennom hele prosessen.

Prosjektet er organisert med delt prosjektledelse,

prosjektstyre og arbeidsgrupper som samordner innspill fra kommunale etater og grunneiere. Tidlig involvering, åpne arbeidsprosesser og løpende dialog gjør det mulig å bearbeide sentrale problemstillinger i fellesskap.

Organisasjonskart



HVA SAMARBEIDET MULIGGJØR

Erfaringer fra Rosenholm viser at tidlig og strukturert samhandling kan gi raskere avklaringer, bedre koordinering og et mer helhetlig beslutningsgrunnlag. Arbeidsformen gjør det mulig å se planfaglige, tekniske, infrastrukturelle og utviklingsmessige hensyn i sammenheng, samtidig som aktørene får større forståelse for hverandres rammer, interesser og beslutningsprosesser.

Den har også styrket koblingen mellom økonomiske, tekniske og byutviklingsmessige vurderinger.

LÆRINGSPUNKTER

- Tidlig involvering av grunneiere og relevante kommunale etater kan bidra til mer realistiske planer og bedre samordning av ulike hensyn.
- Tett samhandling kan brukes aktivt til å utvikle felles forståelse, håndtere avhengigheter, identifisere utfordringer og avklare risiko. Det gir bedre forutsetninger for å utvikle løsninger som er både faglig robuste og gjennomførbare.
- Offentlig-privat samarbeid stiller samtidig høye krav til tillit, tydelig rolleforståelse og avklarte beslutningslinjer. Det handler ikke bare om tettere dialog, men om en organisering som skaper forutsigbarhet, framdrift og legitimitet.

Rosenholm viser at samarbeid i planfasen ikke først og fremst handler om å redusere kompleksitet, men om å håndtere den mer koordinert og konstruktivt, slik at felles ambisjoner kan omsettes til gjennomførbare planer.

HVA LÆRER VI AV ADAMSTUEN OG ROSENHOLM?

Selv om Adamstuen og Rosenholm representerer ulike faser av byutviklingsprosessen, peker erfaringene i samme retning.

Begge prosjektene viser verdien av arenaer der aktører kan utvikle felles problemforståelse, bygge tillit og koordinere innsats på tvers av organisatoriske grenser.

Adamstuen illustrerer samarbeid i utforskningsfasen, med utvikling av felles ambisjoner, retning og problemforståelse i sentrum. Rosenholm illustrerer samarbeid i planfasen, med vekt på samordning, koordinering og gjennomførbarhet.

Til sammen viser prosjektene at samarbeidskompetanse ikke handler om å erstatte eksisterende roller eller beslutningsprosesser. Den handler om å styrke forbindelsene mellom aktører, kunnskap og virkemidler slik at et prosjekt kan håndteres mer helhetlig.

Adamstuen viser hvordan samarbeid kan skape retning. Rosenholm viser hvordan samarbeid kan skape gjennomføringskraft. Til sammen viser de hvordan samarbeidskompetanse kan ha ulike funksjoner i ulike faser av byutviklingen.

For mer informasjon om erfaringene fra prosjektene, se kontakthinformatjon bakerst i rapporten.

ADAMSTUEN



ROSENHOLM

FRA ERFARING TIL INNSIKT

Erfaringer fra casearbeid, virksomhetspresentasjoner, faglige bidrag, diskusjoner og refleksjoner i programserien utgjør kunnskapsgrunnlaget for denne delen av rapporten.

På bakgrunn av dette materialet har OMA identifisert og sammenstilt en rekke erkjennelser og innsikter om samarbeidskompetanse i byutviklingen.

Erkjennelsene beskriver observasjoner og refleksjoner som har kommet frem gjennom programserien. Innsiktene er OMAs videre fortolkning av hva disse erfaringene kan bety for hvordan fremtidens byutvikling organiseres og gjennomføres.

De representerer ikke endelige svar eller universelle fasiter, men er ment som et kunnskapsgrunnlag og utgangspunkt for videre refleksjon, diskusjon og utvikling av samarbeidsformer i byutviklingen.

ERKJENNELSER

HVA LÆRTE VI? (OBSERVASJONER OG REFLEKSJONER)

Erkjennelsene oppsummerer sentrale observasjoner og refleksjoner fra arbeidet med samarbeidskompetanse i programserien.

På neste side er de viktigste felles erkjennelsene av dagens situasjon.



1. SAMFUNNSFLOKER KREVER STERKERE SAMHANDLING

Samfunnsfloker går på tvers av sektorer, fagområder og organisatoriske grenser. Når kunnskap, virkemidler og mandat er fordelt mellom flere aktører, blir sterkere samhandling en nødvendig del av problemløsningen.

2. FELLES PROBLEMFORSTÅELSE MÅ UTVIKLES TIDLIGERE

Mange plan- og utviklingsprosesser går raskt fra problem til løsning. Erfaringene fra programserien viser betydningen av å bruke mer tid tidlig på å forstå hvilke utfordringer som faktisk skal løses.

Felles problemforståelse krever ikke enighet om alt, men en delt forståelse av utfordringsbildet, avhengighetene mellom ulike hensyn og hvilke spørsmål som må håndteres sammen. Dette kan redusere konflikter senere og gi et bedre grunnlag for prioriteringer og beslutninger.

3. TIDLIG FASE ER ET VIKTIG HANDLINGSROM

Tidlig fase i byutviklingen er preget av både usikkerhet og stort handlingsrom. Før løsninger, rammer og posisjoner låses, er muligheten større for å utforske alternativer, utvikle felles retning, bygge tillit og identifisere avhengigheter som ellers kan bli konflikter eller barrierer senere.

4. PLANLEGGING KAN VÆRE ET UTVIKLINGSVERKTØY

Planlegging forstås ofte som en prosess for å regulere arealbruk og avklare interesser, men kan også fungere som arena for kunnskapsutvikling, koordinering og felles problemløsning. Slik kan planlegging bidra til å utvikle både løsninger og samarbeidskapitet mellom aktørene.

5. DET FINNES ET POTENSIAL FOR MER UTFORSKENDE SAMARBEID

Samarbeid starter ofte først når problemstillinger og løsningsalternativer er relativt definerte. Det begrenser muligheten for utforsking. Programserien peker på et uutnyttet potensial i arbeidsformer der aktørene utvikler kunnskap, problemforståelse og mulige løsninger sammen før sentrale valg er gjort.

6. SAMARBEID MÅ FORSTÅS SOM EN KOMPETANSE

Samarbeid oppstår ikke bare fordi de riktige aktørene møtes. Det krever kompetanse til å bygge tillit, utvikle felles problemforståelse, håndtere uenighet, koordinere innsats og forstå egen rolle i en større helhet. Denne kompetansen må utvikles både hos enkeltpersoner og i organisasjonenes arbeidsformer, strukturer og kulturer.

INNSIKTER

HVA BETYR DET? (PRINSIPPER OG IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS)

Innsiktene er OMAs sammenstilling og fortolkning av erfaringene og erkjennelsene fra programserien. De peker på prinsipper som etter OMAs vurdering kan styrke samarbeid i fremtidens byutvikling, og på mulige implikasjoner for hvordan aktører organiserer, leder og gjennomfører utviklingsprosesser.

På neste side er de viktigste innsiktene for hvordan byutviklingsbransjen bør jobbe fremover.



1. TA UTGANGSPUNKT I UTFORDRINGENE – IKKE LØSNINGENE

Start med å avklare hvilke utfordringer som skal løses før konkrete løsninger defineres. En felles problemforståelse gjør det lettere å identifisere hvilke aktører, virkemidler og kompetanser som må kobles sammen.

2. BRUK TIDLIG FASE TIL FELLES LÆRING OG RETNING

Bruk handlingsrommet i tidlig fase til å utvikle kunnskap, teste antakelser og etablere felles ambisjoner før løsninger og posisjoner låses. Det kan redusere konflikter senere og gi et bedre grunnlag for prioriteringer og beslutninger.

3. PLANLEGG SAMHANDLING – IKKE BARE PROSESSER

Planlegg ikke bare hvem som skal delta og når, men hvordan aktørene skal dele kunnskap, utforske uenighet og koordinere innsats. Samhandling må organiseres – den oppstår ikke automatisk fordi aktører deltar i den samme prosessen.

4. UTNYTT FORSKJELLENE MELLOM AKTØRENE

Offentlige og private aktører har ulike roller, kompetanser, virkemidler og rammebetingelser. Forskjellene kan skape konflikter, men er også en ressurs. Godt samarbeid handler ikke om å viske dem ut, men om å bruke ulike bidrag slik at de utfyller hverandre.

5. STYRK KOMPETANSEN PÅ PROSESSLEDELSE

Komplekse samarbeidsprosesser krever prosessledelse som fasiliterer dialog, håndterer uenighet, bygger tillit og skaper fremdrift. Det innebærer også å etablere strukturer og arenaer der aktørene kan arbeide produktivt sammen.

6. LA ØNSKEDE SAMFUNNSEFFEKTER STYRE ARBEIDET

Byutvikling vurderes ofte gjennom fysiske resultater som boliger, bygg, infrastruktur og offentlige rom, mens de ønskede samfunnseffektene gjerne er bredere: bedre folkehelse, sosial inkludering, redusert klimabelastning og økt livskvalitet. Ved å ta utgangspunkt i ønskede effekter blir det lettere å identifisere hvilke aktører og virkemidler som må kobles sammen.

7. NYE SAMARBEIDSFORMER ER OGSÅ INNOVASJON

Innovasjon i byutvikling handler ikke bare om nye teknologier, løsninger eller produkter. Nye arbeidsformer, partnerskap og beslutningsprosesser kan i seg selv skape nye muligheter for problemløsning og gjennomføring.

8. FRA SEKTORLOGIKK TIL SAMFUNNSOPPDRAG

Tradisjonelle styringsmodeller organiserer ansvar og virkemidler etter sektorgrenser, mens samfunnsutfordringene går på tvers av dem. En mer helhetlig tilnærming innebærer derfor å organisere samarbeid rundt samfunnsoppdrag og ønskede effekter, samtidig som tydelige roller, ansvar og beslutningslinjer ivaretas.

Dette krever også instrumentering på tvers av sektorgrenser: Relevante virkemidler, styringsformer og arbeidsprosesser må kobles med utgangspunkt i utfordringen som skal løses og effektene som skal oppnås.

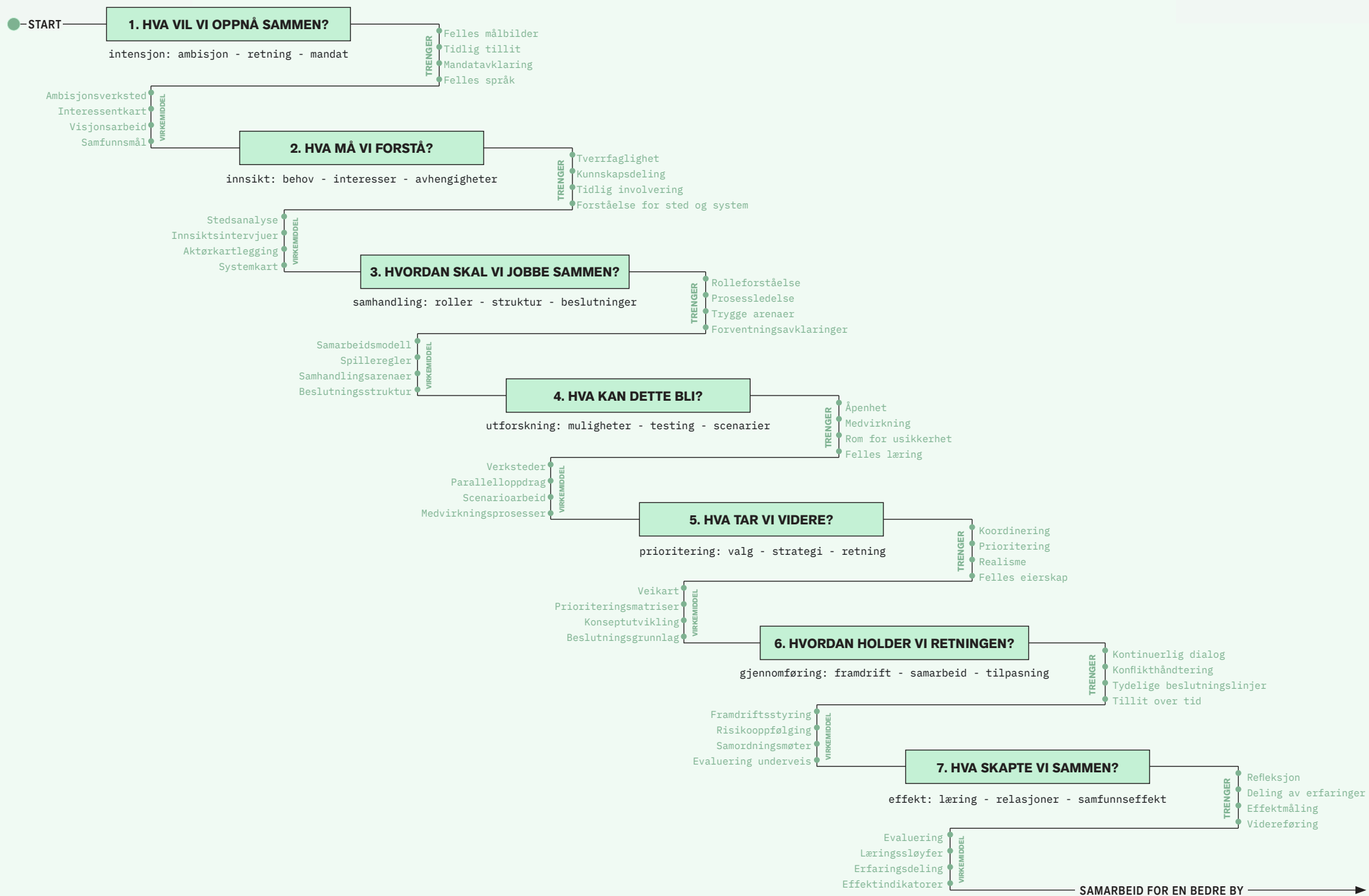
FLOKELØSNING – FRA INTENSJON TIL EFFEKT

På bakgrunn av erfaringene og innsiktene fra programserien har OMA utviklet en modell som illustrerer hvordan overordnede samfunnsmål kan omsettes til ønskede effekter gjennom felles problemforståelse, mobilisering av aktører og virkemidler, samarbeid og gjennomføring.

Modellen er ment som et verktøy for refleksjon og dialog – ikke som en lineær oppskrift på byutvikling. Et sentralt element er instrumentering: hvordan relevante virkemidler, styringsformer og arbeidsprosesser kan kobles for å skape handlingsrom og bevege arbeidet fra samfunnsmål og problemforståelse til handling og ønskede effekter.

Se illustrasjonen på neste side!





VEIEN VIDERE

Erfaringene fra programserien peker etter OMAs vurdering på et behov for å utvikle samarbeidskompetanse videre - ikke bare hos enkeltpersoner og i enkeltprosjekter, men i organisasjonenes arbeidsformer, planprosessene og utdanningen av fremtidens fagpersoner.

Et viktig utviklingsområde er å bruke handlingsrommet i tidlig fase mer systematisk til å etablere felles problemforståelse, utforske alternativer og utvikle retning før løsninger og posisjoner låses.

Samtidig er det behov for strukturer og arenaer for samskaping som kan fungere innenfor etablerte styrings- og beslutningssystemer. Nye samarbeidsformer skal ikke nødvendigvis erstatte tydelige roller, ansvar og formelle beslutningsprosesser, men kan bidra til bedre koordinering og problemløsning på tvers av dem.

Samarbeidet med SITRAP har gitt OMA en arena for å koble praksisfeltet og akademia og for å utforske samarbeidskompetanse sammen med aktører fra ulike deler av byutviklingssektoren. Erfaringene gir et grunnlag for videre arbeid med pilotprosjekter, kunnskapsutvikling og læringsarenaer der nye samarbeidsformer kan prøves ut, evalueres og videreutvikles i praksis..



Med denne rapporten ønsker OMA å dele erfaringene og innsiktene fra programserien med et bredere byutviklingsfelt. Rapporten er ikke en oppskrift på hvordan samarbeid skal gjennomføres, men et grunnlag for refleksjon og dialog – og en invitasjon til å videreutvikle hvordan vi samarbeider om komplekse samfunnsutfordringer.

Samarbeidskompetanse oppstår ikke av seg selv. Den må trenes, forankres og videreutvikles over tid. Skal vi lykkes med å håndtere fremtidens samfunnsflokke, må innovasjon i byutvikling handle like mye om hvordan vi samarbeider som om hva vi bygger.

FOTOKREDITERING

FOTOGRAF	SIDETALL
Michelle Äärlaht	01
Torleif Kvinnesland	04
Torleif Kvinnesland	09
Torleif Kvinnesland	11
Torleif Kvinnesland	12
Torleif Kvinnesland	13
Thomas Holth	15
Oslo Kommune	19
Glennstangeland	19
Oslo Kommune	21
Torleif Kvinnesland	25
Linstow AS	37
Google Earth	37
Oslobygg KF og Linstow	39
Torleif Kvinnesland	40
Plan og bygningsetaten og OBOS	45
Torleif Kvinnesland	46
Torleif Kvinnesland	51
Torleif Kvinnesland	67
Michelle Äärlath	72

REFERANSER

Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven). (2008). LOV-2008-06-27-71. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>

Oslo kommune. (2025). Sammen skaper vi verdens beste by: Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025. Vedtatt av Oslo bystyre 30. april 2025.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, 4(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

MER INFORMASJON

ADAMSTUEN

Terje Lorentzen
Utviklingsdirektør,
Linstow AS
tel@linstow.no

ROSENHOLM

Liv Oxaal Kaasen
Prosjektleder,
Plan- og bygningsetaten
liv.kaasen@pbe.oslo.kommune.no

SAMARBEIDSKOMPETANSE

I BYUTVIKLINGEN

