



NY BY BODØ – EN BYDEL FOR ALLE

Boligosiale tiltak i ny bydel Hernes

TILSKUDDSMOTTAKER
Bodø kommune

Sluttrapport levert
11. mars 2026

Innhold

1. Sammen drag	2
2. Innledning	3
3. Om prosjektet og arbeidet som er gjort	4
3.1. Organisering av prosjektet	4
3.2. Gjennomføring av prosjektet	4
3.2.1. Utlysning av oppdrag	5
3.2.2. Hovedprosjekt fase 1	5
3.2.3. Hovedprosjekt fase 2	5
3.2.4. Hovedprosjekt fase 3	6
3.2.5. Hovedprosjekt fase 4	7
3.2.6. Tilleggsoppdrag	7
3.2.7. Formidling	8
4. Oppnådde resultater	9
4.1. Hernes: en bydel for alle	9
4.2. Faglig grunnlag for helhetlig og tverrfaglig boligsosial styrking	10
4.3. Samspill som forutsetning for å realisere boligsosiale mål	11
5. Erfaringer og læringspunkter	11
5.1. Ekstern oppdragsutlysning – med verdien av tett samarbeid	11
5.2. Tverrfaglige prosesser krever struktur, kapasitet og tydelig ledelse	12
5.3. Behov for tillit og felles situasjonsforståelse	12
5.4. Kvalitet styrkes gjennom målrettet involvering	13
Referanse-/litteraturliste	13
Vedlegg	13

1. Sammendrag

Prosjektet har gitt Bodø kommune et helhetlig og operativt kunnskapsgrunnlag for hvordan sosial bærekraft kan integreres i utviklingen av den nye bydelen Hernes. Det viktigste resultatet er *Hernesmodellen*, et styringsverktøy som strukturerer utviklingsprosessen gjennom syv faser – fra tidlig planlegging til etablerte nabolag. Modellen tydeliggjør hvilke juridiske, organisatoriske og økonomiske virkemidler som bør anvendes i hver fase, og viser hvordan kommunen og Nye Bodø Eiendom AS, som skal eie, utvikle og forvalte utviklingsarealene på Hernes, kan ta i bruk sine roller for å oppnå boligsosiale mål i en langvarig og kompleks byutviklingsprosess.

Prosjektet gir også en systematisk oversikt over kommunens virkemidler – fra regulering, rekkefølgekrav og eierskapsstrategier til boligmodeller, tomtepolitikk og offentlig-privat samarbeid. Den boligsosiale evalueringsmodellen og temakortene for virkemidler gir konkrete verktøy for å vurdere alternativer, formidle forventninger og sikre sammenheng mellom ambisjoner og gjennomføring. Gjennom tilleggsoppdraget er sosial bærekraft videre operasjonalisert i arbeidet med områdereguleringsplanen og kvalitetsprogrammet for Hernesmyra.

Erfaringene fra prosjektet viser at effektiv boligsosial utvikling krever både sterk intern koordinering og tydelig samhandling med private aktører. Internt i kommunen kan fragmenterte ansvarsforhold og ulike problemforståelser svekke gjennomføringsevnen. Tverrsektorielle prosesser bør derfor behandles som egne styringsoppgaver med tydelige rammer for kapasitet, prioritering og forankring hos ledelsen. Erfaringen er at mer strukturert og målrettet samhandling på tvers av fagmiljøer og sektorer er et avgjørende suksesskriterium for å realisere boligsosiale mål i praksis – både for Hernes og kommunens øvrige byutviklingsarbeid.

Samlet sett har prosjektet styrket kommunens evne til å arbeide mer helhetlig, kunnskapsbasert og strategisk med boligsosiale problemstillinger. Læringen har overføringsverdi til utviklingen av andre bydeler og kommunale eiendommer, og gir et solid grunnlag som både kommunen og Nye Bodø Eiendom AS kan bruke i det videre arbeidet for å utvikle en inkluderende, mangfoldig og sosialt bærekraftig by.

2. Innledning

Bodø kommune står foran utviklingen av en ny bydel på dagens flyplassområde, som frigjøres når den nye flyplassen etter planen åpner i 2029/2030. Den nye bydelen skal utformes som et inkluderende byområde for alle, og kommunen har etablert politiske føringer som vektlegger et variert og tilgjengelig boligtilbud, reduserte sosiale forskjeller og trygge, inkluderende bomiljøer.

Realisering av disse målene krever nye juridiske, økonomiske og organisatoriske løsninger som kan gi barnefamilier og husholdninger med lave inntekter reell tilgang til egnede boliger og attraktive boområder. Planleggingen av en ny bydel fra grunnen av gir kommunen et optimalt utgangspunkt for å forankre ambisjonene tidlig i prosessen. Samtidig forutsetter måloppnåelse at kommunen videreutvikler og aktivt benytter det handlingsrommet som ligger i egne roller, etablerte prosesser og eksisterende virkemidler.

På denne bakgrunn har Bodø kommune mottatt støtte fra Husbanken til dette prosjektet, med formål å identifisere og utvikle modeller for hvordan kommunens roller og virkemidler kan benyttes mer strategisk for å styrke boligsosiale tiltak i den nye bydelen.

Det ble opprinnelig søkt om tilskudd til en kommunal prosjektstilling, men som følge av redusert bevilgning ble oppdraget lyst ut som en ekstern anskaffelse. Anskaffelsen omfattet et utredningsoppdrag for å utvikle modeller og virkemidler som skal bidra til å utjevne boligsosiale forskjeller i den nye bydelen Hernes. Interne ressurser i kommunen har i tillegg fulgt opp og bidratt i arbeidet.

Det eksterne oppdraget ble lyst ut i desember 2024 og fullført innen utgangen av 2025. Leveransen inneholder anbefalinger til juridiske, økonomiske og planfaglige virkemidler, samt vurderinger av hvordan kommunen kan anvende sine roller og virkemidler for å støtte opp under målsettingen om en inkluderende bydel. Anskaffelsen besto av to deler: et hovedoppdrag, og en tilleggsbestilling med søkelys på kvalitetsprogram som planverktøy for bærekraftig byutvikling.

Prosjektets hoved leveranse er sluttrapporten fra det eksterne oppdraget, supplert med formidlingsaktiviteter rettet mot lokalt næringsliv og eksterne fagmiljøer, samt intern forankring og videre operasjonalisering av prosjektets anbefalinger.

3. Om prosjektet og arbeidet som er gjort

3.1. Organisering av prosjektet

Prosjektet er gjennomført på oppdrag fra Bodø kommune, med økonomisk støtte fra Husbanken. Oppdraget ble kunngjort som en offentlig anskaffelse i tråd med gjeldende regelverk. Tilskuddsmidlene er i hovedsak benyttet til honorarer til eksterne leverandører, samt en mindre andel til arrangementer knyttet til formidling av prosjektets resultater. Bodø kommunes egenfinansiering har bestått av intern ressursbruk og faglig oppfølging.

Gjennomføringen av prosjektet har vært ivaretatt av leverandørene Fabric+ (stedsutvikling og design i AT Arkitektur AS) og Advokatfirmaet Haavind, som har levert faglige analyser, prosessarbeid og øvrige prosjektleveranser. Prosjektet har vært fulgt opp av prosjektgruppen *Ny by – Ny flyplass* i Bodø kommune, som består av medarbeidere fra avdeling for byutvikling – herunder Plan og mobilitet samt Grunn- og eiendomsutvikling – og Samfunns- og næringsavdelingen. Prosjektgruppen har hatt ansvar for koordinering, kvalitetssikring og involvering av relevante kommunale enheter.

I tillegg har en utvidet referansegruppe, bestående av fagmiljøer fra sentrale kommunale tjenesteområder, bidratt gjennom møter, innspill og vurdering av prosjektets leveranser. Referansegruppen har hatt representanter fra blant annet bolig- og tildelingskontoret, helse- og omsorgssektoren samt kommunens eiendomsavdeling, og har dermed fungert som en viktig faglig ressurs i utviklingen og kvalitetssikringen av prosjektets anbefalinger.

Prosjektet er tydelig forankret gjennom politiske vedtak som fastsetter rammene for utviklingen av den nye bydelen Hernes. Gjennom kommunens *Boligplan 2022–2025* og vedtatte *Mål og retningslinjer for planlegging av den nye bydelen*, er det lagt klare føringer for at boligprosjektene på Hernes skal bidra til et variert og tilgjengelig boligtilbud, redusere sosiale og geografiske forskjeller, og sikre etableringen av trygge, inkluderende og velfungerende bomiljøer.

3.2. Gjennomføring av prosjektet

Prosjektet er gjennomført i følgende faser:

- **Utlysning av oppdrag:** høsten 2024
- **Hovedoppdrag:** januar–juni 2025
- **Tilleggsoppdrag:** september–november 2025
- **Formidling av resultater:** februar 2026 (to arrangementer)

En nærmere beskrivelse av prosjektets gjennomføring og de enkelte fasene følger i kapittel 3.2.1–3.2.7.

3.2.1. Utlysning av oppdrag

Før utlysning av oppdrag ble det lagt innsats i forankring og innspill fra de relevante avdelinger i Bodø kommune for utforming av et tverrfaglig oppdrag med høyest mulig nytteverdi, samt en bred nasjonal kartlegging av relevante aktører. Utlysningen resulterte i flere tilbudsleveranser av svært høy kvalitet.

3.2.2. Hovedprosjekt fase 1

I den første fasen ble det arbeidet systematisk for å definere hva boligsosialt arbeid innebærer i konteksten Hernes. Målet var å etablere felles forståelse, kartlegge juridiske rammer og hente innsikt fra relevante modeller og praksiser – både nasjonalt og internasjonalt.

Gjennomførte aktiviteter:

- **Oppstartsmøte (31. januar 2025):** Utforsket forståelse for «boligsosialt arbeid» og «inkluderende bydel for alle», og avklare forventninger på tvers av kommunens fagmiljøer.
- **Dokumentstudier og caser:** Gjennomgang av eksisterende forskning og referanseprosjekter, med vekt på overførbar kunnskap.
- **Panel samtale i Oslo:** Samlet nasjonale nøkkelaktører til diskusjon om utfordringer og nye løsninger innen sosial boligbygging.
- **Seminar med Nordlandsforskning:** Innblikk i beboerperspektiver og erfaringer med boligstiftelser som virkemiddel.
- **Dybdeintervjuer (19 personer):** Innsamling av erfaringer fra utviklere, kommuner, Husbanken og andre fagmiljøer – lokalt og nasjonalt.

Flerfaglig analyse: Innsikt analysert på tvers av fag som plan, juss, økonomi og helse, som grunnlag for scenarioarbeid og modellutvikling.

3.2.3. Hovedprosjekt fase 2

I denne fasen ble innsikt fra intervjuer, casestudier og dokumentanalyse videreutviklet til tre scenarioer for hvordan utviklingen av Hernes kan organiseres. Scenarioene representerte ulike måter å balansere sosial bærekraft, økonomi og gjennomføringskraft – og ble brukt som verktøy for diskusjon og prioritering i neste steg.

Midtveisevaluering og valg av retning og scenario:

Den 17. mars 2025 ble en midtveisevaluering gjennomført, der tidlige utkast til scenarioene og forslag til vurderingskriterier ble presentert for prosjektgruppen Ny by - Ny Flyplass og sentrale kommunale fagmiljøer. Møtet ga grønt lys for videre bearbeiding av scenarioene, og la grunnlaget for rundebordsamtalen som fulgte.

Rundebordworkshop: Testing på tvers av roller

I mai ble det gjennomført en Rundebordsamtale med 18 deltakere fra blant annet plan, utbygging, helse og omsorg, boligkontor, Husbanken og private utviklere. Målet var å teste og diskutere scenarioene fra ulike ståsteder, og utforske hva som skaper reell verdi – og hva som skaper barrierer – i boligsosiale prosjekter.

Workshop ble gjennomført etter Chatham House Rules, for å legge til rette for åpen og ærlig samtale, og en felles forståelse av utfordringer og muligheter. Hver deltaker fikk utdelt et *rollekort* med tre refleksjonsspørsmål:

- Hva er dine viktigste verktøy for å fremme et mer inkluderende boligprosjekt?
- Hvor i prosessen er det størst potensial for bedre samhandling?
- Hvor oppstår typiske misforståelser, flaskehalser eller informasjonsbrudd?

Deltakerne jobbet i grupper med scenarioene, visualisert i ulike utviklingsfaser. Ved å plassere seg selv og sin rolle inn i hvert scenario, ble diskusjonene både praktiske og konstruktive.

Fase 2 ga verdifull innsikt i hvilke mekanismer som faktisk skaper eller hindrer sosial bærekraft – og hvilke aktører som må spille sammen for å få det til. Scenarioene og refleksjonene dannet et viktig grunnlag for utforming av *Hernesmodellen* i neste fase.

3.2.4. Hovedprosjekt fase 3

I denne fasen ble *Hernesmodellen* utviklet, et samlet forslag til hvordan Bodø kommune og Nye Bodø Eiendom AS kan styre utviklingsprosessen for å oppnå størst mulig boligsosial effekt. Modellen bygger på innsikten fra tidligere faser, og konkretiserer:

- Hvordan aktørene bør samarbeide
- Hvilke virkemidler som kan tas i bruk i ulike faser
- Hva som må til for å sikre sosial bærekraft i praksis

Hernesmodellen er ment å være et styringsverktøy som kombinerer langsiktig retning med praktiske grep. Den er tett koblet til både kommunens roller og eierskap, og legger grunnlaget for at bydelen kan utvikles trinnvis med variasjon og på en måte som inkluderer så mange grupper som mulig.

3.2.5. Hovedprosjekt fase 4

I den siste fasen er arbeidet dokumentert og oversatt til konkrete leveranser:

- Sluttrapport som oppsummerer funn, innsikter og anbefalinger
- En visuell og operativ Hernesmodell med tydelige faser og ansvar
- Et sett med temakort, som enkelt forklarer ulike boligsosiale tiltak og virkemidler
- En evalueringsmodell, som gir kommunen et verktøy for å vurdere boligsosial verdi i konseptkonkurranser og prosjekter

Evalueringsmodellen skal gjøre det enklere å vekte og sammenligne boligsosiale tiltak i praksis – og gi et konkret grunnlag for å ta beslutninger om tomtsalg, regulering og samarbeid. I tillegg er det utarbeidet en oversikt over boligsosiale virkemidler – både for sluttbruker og utbyggere – som er samlet i eget vedlegg.

3.2.6. Tilleggsoppdrag

Etter en gjennomgang av hovedrapportens analyser og anbefalinger ble temaet for tilleggsoppdraget fastsatt. Valget av tema var nært knyttet til oppstarten av områdereguleringsplanen for Hernesmyra høsten 2025, som er det første utbyggingsområdet med boligformål i den nye bydelen. Områderegulering er plassert i fase 3 av Hernesmodellen, der hovedformålet er å operasjonalisere de overordnede politiske og strategiske målsettingene fra kommunedelplanen til mer detaljerte, juridisk bindende føringer for arealbruk, rekkefølgekrav, utbyggingsmønster og kvalitetsnivå. Samtidig skal planbestemmelsene utformes med tilstrekkelig fleksibilitet til å ivareta området sine lange utviklingshorisont, hvor både lokal kontekst og framtidige behov vil kunne endres over tid. Denne fleksibiliteten må forankres på plannivået, uten å svekke planens funksjon som styringsverktøy for sosial bærekraft og helhetlig områdeutvikling.

Bodø kommune har besluttet at områdereguleringsplanen for Hernesmyra skal suppleres av et kvalitetsprogram. Tilleggsoppdraget skulle derfor utvikle kunnskap om, og gi anbefalinger til, hvordan kvalitetsprogrammet kan benyttes som et operativt og juridisk hensiktsmessig styringsverktøy for å realisere mål om sosial bærekraft, fleksibilitet og kvalitet i planens gjennomføring. Kvalitetsprogrammet forstås i denne sammenheng som et supplement til de juridisk bindende bestemmelsene, med funksjon som et tolknings- og oppfølgingsverktøy som kan bidra til å operasjonalisere ambisjoner gjennom senere detaljregulerings- og byggesaksprosesser.

Oppdraget ble tildelt de samme leverandørene som hovedoppdraget (Fabric+ og Haavind), med oppstartsmøte 12.09.2025. Prosjektgruppen Ny by – Ny flyplass fulgte arbeidet tett, og fagpersoner fra kommunens planavdeling deltok i midtveismøtet 24.10.2025 for å drøfte foreløpige vurderinger og avklare retning for leveransen.

Leveransen bygger på beste praksis innen kommunal arealplanlegging og erfaringer fra sammenliknbare planprosesser. Den redegjør for hvordan kvalitetsprogram og planbestemmelser kan utformes i et gjensidig forhold som både gir nødvendig juridisk

presisjon og tilstrekkelig fleksibilitet for gjennomføring. Sluttrapporten inneholder eksempler på formuleringer av planbestemmelser og elementer i et kvalitetsprogram. Det understrekes at disse ikke er å forstå som endelige forslag, men som illustrasjoner på hvordan bestemmelser kan utformes for å ivareta fleksibilitet i et områderegeringsnivå, samtidig som de gir kommunen tilstrekkelig styringsevne i videre prosesser. Leveransen er vedlagt hovedrapporten.

3.2.7. Formidling

Formidling av prosjektets resultater ble gjennomført med utgangspunkt i innsiktene fra rapporten, herunder erkjennelsen av at god samhandling mellom fagmiljøer og aktører er en grunnleggende forutsetning for å lykkes. Sosial bærekraft kan verken løses i én fase eller av én aktør alene, men krever struktur, felles forståelse og kontinuerlig samhandling mellom fagfelt, mellom offentlig og privat sektor, og mellom ambisjoner og virkemidler. Dette fordrer også langsiktig forpliktelse – til å følge opp, justere og lære underveis.

Formidlingen ble derfor gjennomført i to deler: først et internt arrangement i kommunen, deretter et arrangement for aktører i byutviklingen, herunder representanter fra både offentlig og privat sektor.

Det interne arrangementet samlet om lag 30 medarbeidere fra en bredt sammensatt gruppe fagmiljøer i kommunen, med god deltakelse fra avdelinger som arbeider med det boligsosiale feltet. Samlingen startet med presentasjon av prosjektets innsikter og resultater, før det ble gjennomført en workshop. Formålet var å legge til rette for tverrfaglige diskusjoner om forutsetninger for å lykkes med boligsosial utvikling på Hernes. Diskusjonene tok utgangspunkt i fem påstander hentet fra rapporten, og ble gjennomført i grupper på tvers av avdelinger. Workshopen ble avsluttet med en digital oppsummering der deltakerne ga innspill til veien videre i det boligsosiale arbeidet. Tilbakemeldingene fra deltakerne var gjennomgående positive, og ble beskrevet som nyttig, lærerikt og inspirerende.

Som del av kommunens arbeid med involvering etablerte prosjektet Ny by – Ny flyplass i 2022 en samarbeidsarena (Kompetanseforum) for lokale aktører innen eiendom, bygg og anlegg, energisektoren, forskningsmiljøer og offentlig sektor. Formålet er å utforske mulighetsrommet knyttet til realisering av ambisjoner for fremtidens Bodø (og Hernes), og identifisere behov for samhandling og kompetanse på tvers.

Det eksterne formidlingsarrangementet ble gjennomført i regi av Kompetanseforum, i samarbeid med Fabric+ og Haavind, og samlet over 100 deltakere fra mer enn 50 aktører i byutviklingen. Bidraget fra leverandørene i planleggingen av arrangementet var av særlig verdi, ettersom deres kontaktnettverk, faglige tyngde og erfaring fra komplekse byutviklingsprosesser styrket både innholdet og relevansen i programmet.

Programmet løftet frem betydningen av samspill mellom aktører som forutsetning for sosialt bærekraftig byutvikling, gjennom presentasjon av Hernesmodellen, faglige innlegg og erfaringsdeling fra relevante utviklingsprosjekter. Se eget vedlegg med invitasjon og program for arrangementet.

Den endelige prosjektrapporten er publisert på prosjektets egen side på Bodø kommunes nettsider ([Ny by Bodø – en bydel for alle](#)), der informasjon om arbeidet er tilgjengelig og rapporten kan lastes ned.

Rapporten er også videreformidlet til Nye Bodø Eiendom AS, som eies av Bodø kommune og Nordland fylkeskommune. Selskapet skal eie, utvikle og forvalte de frigjorte utviklingsarealene på Hernes, og vil være en sentral aktør i den videre planleggingen og gjennomføringen av byutviklingen.

4. Oppnådde resultater

I prosjektet er det utviklet en sluttrapport med innsikter, funn, forslag til modell for å få til inkluderende ny bydel (Hernesmodellen) og forslag til boligsosial evalueringsmodell. I tillegg har prosessen i seg selv gitt viktige resultater gjennom tverrfaglig involvering og forankring, aktiviteter på tvers av offentlig og privat sektor og bred formidling til relevante aktører i kommunen og lokalt næringsliv. De dokumenterte resultatene er først og fremst beskrevet i vedlagt sluttrapport, kapittelet om formidling i denne rapporten og vedlegg. Resultatet av prosjektet for kommunen er beskrevet kort i det følgende

4.1. Hernes: en bydel for alle

Oppdraget er gjennomført med søkelys på utviklingen av den nye bydelen Hernes i Bodø, og leveransen gir et helhetlig kunnskaps- og beslutningsgrunnlag for hvordan kommunen kan sikre sosial bærekraft og mangfold gjennom hele utviklingsløpet. Sluttrapporten består både av analyser og konkrete anbefalinger, og samler juridiske, organisatoriske og praktiske perspektiver som kommunen trenger for å håndtere en så kompleks og langvarig byutviklingsoppgave.

Arbeidet har resultert i en samlet framstilling av sentrale virkemidler kommunen har til rådighet – fra eierskap, regulering og avhendingsstrategier til bruk av boligmodeller og samarbeid med eksterne aktører. Rapporten viser hvordan disse virkemidlene kan brukes målrettet og i riktig rekkefølge for å sikre variasjon i boligtilbud, tydelig rollefordeling og en utviklingsprosess som ivaretar både utsatte grupper og bredere befolkningsbehov. I tillegg identifiserer rapporten viktige samhandlingsflater mellom fagmiljøer, og peker på hvordan kommunen kan bygge opp bedre koordinering mellom plan, helse, eiendom, boligkontor og NBE.

Hernesmodellen beskriver utviklingen av bydelen gjennom syv faser, fra idé og planrammer til detaljregulering, gjennomføring og etablering av nabolag. Modellen

kobler kommunens roller og ansvar med konkrete tiltak og virkemidler i hver fase, og viser hvordan sosial bærekraft må ivaretas som en gjennomgående dimensjon snarere enn et separat hensyn. Den er både et styringsverktøy og et organisatorisk rammeverk, og legger til rette for mer forutsigbarhet, bedre samhandling og tydeligere prioriteringer underveis.

Rapporten fungerer dermed som en direkte anvendbar veileder for kommunens videre arbeid og organisering. Den gir kommunen et felles språk for hva sosial bærekraft innebærer i praksis på Hernes, tydeliggjør hvordan behovsdata og brukerinnsikt bør kobles inn i planprosessene, og tilbyr konkrete tiltakskort og en evalueringsmodell som kan brukes i konkurranser og tomteavhendinger. Samlet gir rapporten et operativt og kunnskapsbasert grunnlag som støtter kommunen og NBE i å styre utviklingen av Hernes i tråd med målsettingene om en inkluderende og mangfoldig bydel.

Tilleggsoppdraget har gitt konkrete og relevante innspill som brukes direkte i arbeidet med områdereguleringsplanen og kvalitetsprogrammet for Hernesmyra. Leveransen har bidratt til å identifisere hvilke boligsosiale tema som bør løftes inn i planverket, og har gitt forslag til prinsipper, vurderingspunkter og formuleringer som nå fungerer som arbeidsgrunnlag for kommunens videre utvikling av kvalitetsprogrammet.

Innspillene har særlig styrket arbeidet med å tydeliggjøre sosial bærekraft som en del av planens kvalitetskriterier, og har bidratt til at tema som boligvariasjon, bokvalitet, uterom, møteplasser og sosial infrastruktur vurderes bredere og mer systematisk i reguleringsarbeidet. Forslagene har gitt kommunen et mer konkret og operativt utgangspunkt i utviklingen av planens innhold.

Leveransen har styrket kvaliteten og retningen i arbeidet med områdeplanen, og gjort kommunen bedre i stand til å sikre at boligsosiale hensyn behandles grundig og helhetlig i den videre områdereguleringen av Hernesmyra. Det er ikke funnet eksempler på andre kommuner som har inkludert boligsosial tematikk på tilsvarende måte i arealplanlegging, og oppdraget gir dermed et viktig grunnlag for å kunne gjøre det på en god måte i Bodø.

4.2. Faglig grunnlag for helhetlig og tverrfaglig boligsosial styrking

Parallelt med hovedprosjektet har kommunen etablert en egen prosjektpakke for boligsosial styrking. Selv om dette arbeidet ble igangsatt uavhengig av prosjektet, har prosjektets analyser og anbefalinger vist seg svært relevante. Leveransen gir et faglig grunnlag for bedre forståelse av organisering, roller og virkemidler på tvers av enheter, og flere av innsiktene er nå tatt i bruk i den pågående interne utviklingen.

Representanter fra den boligsosiale styrkingen har deltatt aktivt i prosjektet, særlig i formidlingsfasen, og prosjektpakkens leder, samt kommunens ledelse på både helse- og omsorgsområdet og teknisk område har vært tett involvert. Dette har bidratt til at prosjektets resultater er forankret som et kunnskapsgrunnlag for det videre boligsosiale

arbeidet. Leveransens tydelige fokus på roller, prosesser og tverrfaglig samhandling har dermed gitt direkte nytte også utover arbeidet med den nye bydelen, og styrker kommunens evne til å jobbe mer systematisk med boligsosiale utfordringer generelt.

4.3. Samspill som forutsetning for å realisere boligsosiale mål

Prosjektet har gitt innsikt i næringslivets rammevilkår, perspektiver og behov knyttet til boligsosial utvikling. Gjennom dialogaktiviteter og den avsluttende formidlingen har kommunen fått et tydeligere bilde av hvilke betingelser som påvirker private aktørers handlingsrom og muligheter for å bidra i utviklingen av inkluderende og sosialt bærekraftige nabolag. Samtidig har næringslivsaktører fått styrket forståelsen av kommunens prioriteringer, prosesser og operative utfordringer.

Gjensidig kunnskapsutveksling er viktig for å etablere et solid grunnlag for samarbeid og tillitsbygging mellom kommunen og private aktører. Et slikt samspill er avgjørende for å realisere boligsosiale mål i praksis, ettersom utviklingen av Hernes forutsetter koordinert innsats på tvers av sektorer, tydelige forventningsavklaringer og felles forståelse av roller og ansvar. Prosjektet har dermed lagt grunnlaget for å styrke koblingene mellom kommunen og sentrale aktører i næringslivet, og mer målrettet samarbeid i den videre planleggingen og gjennomføringen av byutviklingen på Hernes.

5. Erfaringer og læringspunkter

5.1. Ekstern oppdragsutlysning – med verdien av tett samarbeid

I den opprinnelige søknaden var det planlagt å etablere en kommunal prosjektstilling, men utlysning av oppdraget som ekstern anskaffelse viste seg å være et svært godt alternativ. Denne modellen ga tilgang til fagmiljøer med høy spisskompetanse, bredde i metodiske og faglige perspektiver, og kapasitet til å levere et sluttprodukt av solid kvalitet. Leverandørenes nettverk og erfaring fra komplekse byutviklingsprosjekter bidro i tillegg til involvering av relevante aktører med ulike roller og interesser, noe som styrket relevansen og bredden i innsiktene som ble utviklet.

Bruk av eksterne leverandører kan innebære risiko for at leveransene ikke fullt ut samsvarer med kommunens interne behov eller arbeidsprosesser. I dette prosjektet ble dette håndtert gjennom et tett, strukturert og behovsstyrt samarbeid mellom leverandør og prosjektgruppe. Denne samhandlingen var avgjørende for å sikre at leveransen ble godt tilpasset kommunens kontekst. Prosjektgruppen vurderer derfor systematisk dialog og aktiv involvering som et kritisk suksesskriterium ved oppdragsutlysninger av denne typen.

Leverandørens erfaring fra komplekse byutviklingsprosjekter hadde tydelig positiv effekt på kvaliteten og treffsikkerheten i leveransen. Erfaringene fra prosjektet viser at denne kompetansen, kombinert med tett dialog med kommunen, bidro til et resultat som i stor grad svarte på kommunens behov. Leverandøren leverte over forventning, og modellen med ekstern oppdragsutlysning fungerte svært godt i dette prosjektet.

5.2. Tverrfaglige prosesser krever struktur, kapasitet og tydelig ledelse

Temaet som ble lyst ut er i sin natur tverrsektorielt, og prosjektet viser at effektiv utvikling forutsetter koordinert innsats på tvers av kommunens enheter. Det boligsosiale arbeidet er organisatorisk fordelt mellom flere fagområder, ofte med begrenset innsikt i hverandres ansvar, prioriteringer og arbeidsprosesser. Dette skaper fragmentering og gjør det utfordrende å etablere tydelig ansvar og felles retning.

Prosjektet demonstrerer at tverrfaglig koordinering, forankring og avklaring av roller og ansvar må behandles som en egen, planlagt innsats i denne typen prosesser. Tidlig involvering i anskaffelsesfasen og kontinuerlig deltakelse gjennom analyse-, utviklings- og formidlingsfasene bidro til felles problemforståelse, relevante leveranser og god kvalitet i arbeidet.

Stram kommuneøkonomi og begrenset kapasitet i flere avdelinger har gjort det utfordrende å påta seg utvidede oppgaver i prosjektperioden. Erfaringene viser at tverrfaglige utviklingsprosesser må planlegges med realistiske forutsetninger for tid, ressursbruk og prioritering, og med tydelig forankring gjennom hele prosessen. En slik tilnærming vil styrke kommunens evne til å arbeide helhetlig, koordinert og systematisk med boligsosial utvikling.

5.3. Behov for tillit og felles situasjonsforståelse

Prosjektet viser at det eksisterer en tydelig asymmetri i forståelse mellom kommunen og private aktører når det gjelder forutsetningene for å realisere boligsosiale løsninger. Mens kommunen vurderer tiltak ut fra overordnede samfunns mål og styringsmessige hensyn, opererer private aktører innenfor andre handlingslogikker, preget av investeringshorisonter, risikoavveininger og markedsmessige vurderinger. Denne forskjellen skaper et gap som påvirker både forventningsstyring, beslutningsgrunnlag og muligheten for gjennomførbare løsninger.

Erfaringene fra prosjektet viser at godt samspill mellom offentlig og privat sektor er en nødvendig forutsetning for å omsette boligsosiale mål til konkrete utviklingsgrep. Slik samhandling oppstår imidlertid ikke av seg selv; den må bygges gjennom tillit, gjensidig innsikt i hverandres rammevilkår og en felles, realistisk situasjonsforståelse. Dette fordrer strukturerte dialog former som går utover enkeltdialoger og ad hoc-møter, og som legger til rette for kontinuerlig kunnskapsutveksling og forventningsavklaringer.

Prosjektet illustrerer at investering i systematiske og målrettede samhandlingsprosesser gir økt treffsikkerhet i valg av strategier og virkemidler, og styrker grunnlaget for felles problemløsning. Evnen til å etablere robuste samarbeidsrelasjoner mellom kommunen og næringsaktører fremstår dermed som en kritisk faktor for å realisere boligsosiale mål i praksis – både i ny bydel Hernes og øvrig byutviklingsarbeid.

5.4. Kvalitet styrkes gjennom målrettet involvering

Et sentralt læringspunkt fra prosjektet er betydningen av en målrettet og gjennomtenkt involveringsstrategi. Ulike aktører har ulike behov, rammevilkår og faglige perspektiver, og vellykket utvikling forutsetter at de riktige målgruppene involveres på riktig tidspunkt. Prosjektet prioriterte derfor å involvere de mest relevante aktørene fremfor bred involvering uten tydelig formål. Denne tilnærmingen sikret at innspillene var treffsikre, faglig forankret og direkte anvendbare i det videre arbeidet.

Erfaringen viser at kvaliteten i innspillene øker når involveringen er strategisk designet, tydelig avgrenset og tilpasset aktørenes roller og kunnskapsgrunnlag. Dette understreker behovet for å planlegge involvering med samme bevissthet som øvrige faglige prosesser: hvem skal involveres, hva skal de bidra med, og hvordan kan deres medvirkning gi størst verdi.

Arbeidet viser samtidig at sosial bærekraft raskt kan fremstå som et abstrakt begrep dersom det ikke omsettes til konkrete, målbare og operasjonaliserbare kriterier. Når målsettingene konkretiseres og knyttes til tydelige vurderingspunkter og krav, kan de få reell styringskraft i både planlegging og gjennomføring. Dette må imidlertid gjøres på en måte som kombinerer tydelighet med fleksibilitet – ved å synliggjøre kommunens faktiske behov og samtidig gi leverandører handlingsrom til å utvikle gjennomførbare løsninger som svarer på disse behovene. Denne balansen mellom styring og fleksibilitet fremstår som særlig viktig i komplekse og langsiktige byutviklingsprosesser.

Referanse-/litteraturliste

Se prosjektrapport.

Vedlegg

1. Prosjektrapport
2. Invitasjon Kompetanseforum – formidlingsarrangement
3. Bodø kommune workshop 18.02.2026
4. Prosjektregnskap og egeninnsats
5. Revisorattestasjon