

Handlingsprogram 2025



Departementene

Innhold

1	Forord	3
2	Overordnede mål for Områdesatsingene i Oslo	4
3	Utfordringsbildet	5
4	Mål og strategier for delprogram oppvekst og utdanning.....	6
4.1	Målgrupper	8
4.2	Strategier for implementering av resultater og kunnskap.....	8
5	Prosjektportefølje og resultater i 2025.....	13
5.1	Prosjektportefølje i 2025.....	15
5.2	Viktigste planlagte resultater i 2025	20
5.3	Planlagt implementering i 2025	21
6	Kommunikasjon av resultater og kunnskap.....	22
7	Organisering	23
7.1	Programstyring og programadministrasjon	23
7.2	Administrative ressurser	26
7.2.1	Bruk av administrative ressurser	26
7.2.2	Plan for nedfasing av administrative ressurser	29
8	Risikovurdering	30
9	Budsjett og finansieringsplan for 2025.....	39
9.1	Søknad om finansiering av handlingsprogrammet	39
9.2	Forventet behov for tilleggssøknader i 2025	42
10	Vedlegg: Prosjektoversikt i faser	44

1 Forord

Områdesatsingene i Oslo er et virkemiddel for å bidra til å løse samfunnsflokke slik at oppveksttjenestene sammen lykkes bedre med å forebygge og reparere utenforskap. Gjennom delprogram oppvekst og utdanning driver seks bydeler og Utdanningsetaten et omfattende utviklingsarbeid for å gi barn og unge gode oppvekstsvilkår og en god utdanning, uavhengig av bosted og sosial bakgrunn.

Gjennom åtte års arbeid har delprogrammet finansiert utviklingsarbeid innen alle de kommunale oppveksttjenestene. Prosjekter fra helsestasjon, barnehage, skole og barnevern har oppnådd gode resultater og er videreført i drift. I løpet av 2025 vil delprogrammet fortsette å prioritere å følge vellykkede tiltak over i drift for å sikre varige effekter av arbeidet.



Marte Gerhardsen

Delprogram oppvekst og utdanning er mer enn summen av enkeltprosjektene. Resultater, læring og innsikt fra prosjektene skal komme til nytte på tvers av virksomheter og kommunegrenser. De nye nettsidene fra våren 2024 er svært godt besøkt, og vi når bredt ut med seminarer vi arrangerer med fysisk og digital deltakelse.

De to siste årene av programperioden vil et viktig arbeid bestå i å sammenfatte og analysere funnene fra prosjektporteføljen. Det vil gi god dokumentasjon på nåsituasjonen i tjenestene ved utgangen av 2026 og være til nytte for politikkutviklingen hos eierne våre i stat og kommune.

Oslo, desember 2024

Marte Gerhardsen

Marte Gerhardsen,
utdanningsdirektør og styreleder
delprogram oppvekst og utdanning

2 Overordnede mål for Områdesatsingene i Oslo

Alle områder i Oslo skal oppleves som gode og trygge steder å bo og vokse opp. Områdesatsingene skal gjennom ekstra innsats i utsatte områder og samarbeid på tvers av fagområder og virksomheter bidra til det. Områdesatsingene skal være et supplement til den ordinære tjenesteproduksjonen og ikke erstatte eller finansiere en utvidelse av denne.

Det gjennomføres tre geografiske avgrensede områdesatsinger i Oslo i 2025: Groruddalssatsingen, Oslo indre øst-satsingen og Oslo sør-satsingen. Alle skal pågå til og med 2026. Områdesatsingene er organisert i tre tematiske delprogram; nærmiljø, oppvekst og utdanning og sysselsetting. Hvert delprogram dekker de tre geografiske områdene. Delprogrammet ledes av et programstyre som lager et årlig handlingsprogram. De tre delprogrammene skal bidra til å nå områdesatsingenes overordnede mål (tabell 1)

Tabell 1 Overordnede mål for Områdesatsingene i Oslo

Hovedmål		
Programmet skal bidra til varige forbedringer av tjenester og nærmiljøkvaliteter i områder der behovene er størst slik at flere beboere i disse områdene blir økonomisk selvstendige og aktivt deltakende i lokalsamfunn og storsamfunn		
Delprogram nærmiljø	Delprogram oppvekst og utdanning	Delprogram sysselsetting
Nærmiljøkvaliteter skal styrkes og innsatsen skal bidra til inkluderende lokalsamfunn der flere er aktivt deltakende	Flere skal sikres gode oppvekstsvilkår og flere skal fullføre og bestå videregående opplæring gjennom forbedring av tjenester på oppvekst- og utdanningsfeltet	Flere skal komme ut i ordinært arbeid og flere skal få varig tilknytning til arbeidslivet gjennom utvikling av tjenestene innen sysselsettings- og kvalifiseringsfeltet

3 Utfordringsbildet

I programbeskrivelsene omtales områdesatsingene som «en innsats for et inkluderende samfunn». Programbeskrivelsene setter økonomisk, sosialt og geografisk utenforskap i sammenheng med økt risiko for sosial spenning og rekruttering til «...miljøer på siden av samfunnet for øvrig. Veien blir kortere til kriminalitet og ytterliggående handlinger»¹.

Forebygging og reparasjon av ungt utenforskap er med andre ord kjerneoppdraget til delprogram oppvekst og utdanning. Økt gjennomføring i videregående opplæring og bedre oppvekstforhold er de overordnede målene for delprogrammet. Økt gjennomføring er også et felles mål for alle bydelene og Utdanningsetaten i Oslo kommune.

Sosial bakgrunn og levekår er, sammen med tidligere skoleprestasjoner, de viktigste variablene for å forklare frafall i videregående. Det betyr at risikoen for utenforskap er ulikt fordelt allerede fra fødselen av. Gode tjenester på oppvekstfeltet virker sosialt utjevne og motvirker utenforskap².

I tråd med føring i programbeskrivelsene og forskningsbasert kunnskap om betydningen av tidlig innsats, har delprogram oppvekst og utdanning gjennom hele programperioden hatt en rekke innsatser rettet mot de yngste barna. Deltakelse i barnehage er et tiltak som øker skoleprestasjonene for alle utsatte grupper dersom barnehagen er av god kvalitet³. Gode barnehager forebygger derfor utenforskap.

I Oslo er det stor grad av overlapp mellom levekårsutfordringer og språklig og kulturelt mangfold. Vi ser at noen problemstillinger går igjen i tjenestene på oppvekstfeltet i levekårsutsatte områder:

- ▶ Tjenestenes organisering er ikke tilstrekkelig tilpasset en barne- og ungdomsgruppe som er flerspråklig, flerkulturell og vokser opp med dårlige levekår.
- ▶ Tjenestene lykkes ikke godt nok med å mobilisere foreldrene, som er de viktigste deltakerne i «laget rundt» barnet eller ungdommen.
- ▶ Samhandlingen og koordineringen mellom tjenestene er ikke er god nok.
- ▶ Relasjoner og tillit er avgjørende for at tjenestene skal lykkes i sitt arbeid, men mange tjenester mangler tilstrekkelig kompetanse for å bygge relasjoner med *alle* innbyggere.
- ▶ Rekrutteringsutfordringer, sykefravær og turnover utgjør strukturelle hindre for kvalitetsutvikling og relasjonsbygging.

¹ Programbeskrivelse for Groruddalssatsingen 2017-2026 (2016:4-5)

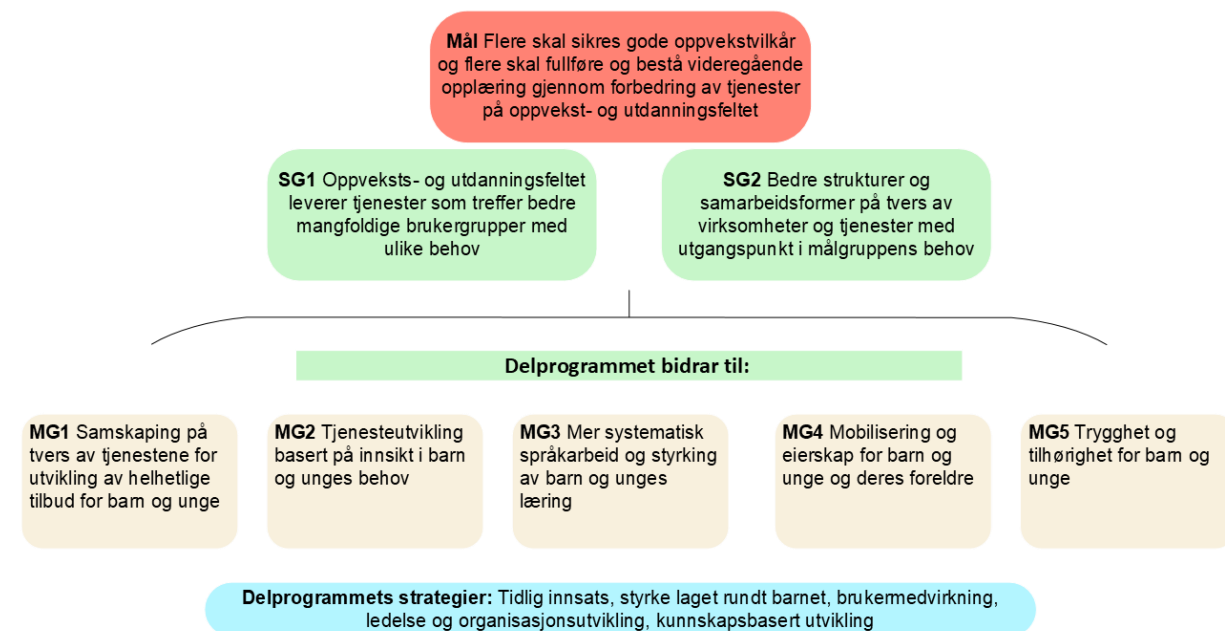
² Ekspertgruppe om barn i fattige familier (2023), Ekspertgruppe om betydningen av barnehage, skole og SFO for sosial utjevning og sosial mobilitet (2024)

³ Ekspertgruppe om barn i fattige familier (2023:108-109)

4 Mål og strategier for delprogram oppvekst og utdanning

Delprogrammets gevinstkart og strategier er uendret for 2025. Gevinstkart og strategier benyttes til å vurdere prosjektideer og porteføljens sammensetning. Delprogrammet har underveis utviklet færre og mer overordnede gevinster. Dermed får strategiene større betydning for vurdering av prosjektsøknader, noe som er i tråd med anbefalingene fra midtveisevalueringen⁴.

Prosjektsøknader til delprogrammet må være knyttet til minst én av de mellomliggende gevinstene og operasjonalisere gevinster i «smarte»⁵ resultatmål. Fra 2022 må søknadene også beskrive hvordan prosjektet vil bruke strategiene for å nå prosjektmålene i tråd med anbefalingene i midtveisevalueringen.



Figur 1 Gevinstkart for delprogram oppvekst og utdanning

⁴ PwC Norge (2021)

⁵ Målene skal være spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsbestemte og enkle (i tråd med Oslo kommunes prosjektmetodikk)

Strategier



Tidlig innsats

Å vri ressursene fra reparasjon til tidlig innsats handler både om innsats i tidlige leveår, men også om betydningen av å raskt iverksette egnede tiltak, uavhengig av barnets alder, når en bekymring oppstår.

Styrke laget rundt barnet

Tjenestene må samhandle godt, uten glipper i overgangene, og videreutvikle løsninger for felles innsats. Særlig er dette viktig for barn og unge som er i en utsatt posisjon og som trenger ekstra innsats. Foresatte er også en del av laget som må utnyttes som ressurs og aktiv part. I tillegg er det viktige samarbeidspartnere i frivillig sektor og i nærmiljø og lokalsamfunn.

Kunnskapsbasert utvikling

Forskning og annet innsiktsarbeid på oppveksts- og utdanningsfeltet bidrar til kunnskap om hva som kjennetegner gode tjenester. Delprogrammets arbeid skal være basert på operasjonalisering av forskningsresultater eller eget innsiktsarbeid der eksisterende kunnskap ikke er tilstrekkelig. Ved behov etableres det møteplasser mellom forskning og praksisfelt for å styrke arbeidet med kunnskapsbasert utvikling.

Brukermedvirkning

Kompetanse og metodikk i tjenestene er utformet for å passe nasjonalt, men bydelene i områdesatsingene har både en annen demografi og levekårsproblematikk enn det nasjonale snittet. Delprogrammets innsiktsarbeid viser at flere tjenester sliter med å nå dem som trenger tjenestene mest. Brukermedvirkning handler derfor både om å bruke barn og unges erfaringer i tjenesteutviklingen og om å utvikle metodikk for innhenting av brukerstemmen fra de som sjelden deltar på ordinære arenaer for brukermedvirkning.

Ledelse og organisasjonsutvikling

God ledelse er en avgjørende faktor for vellykket endringsarbeid. Kompetanseutvikling, virkemidler og støttefunksjoner for ledere er derfor utpekt som innsatsområde i programbeskrivelsen. En viktig lederoppgave er å utvikle organisasjonenes evne til å identifisere forbedringsområder og gjennomføre endringer av varig karakter. Det innebærer styrking av profesjonsfellesskapet og organisasjonenes kollektive kapasitet.

4.1 Målgrupper

Delprogram oppvekst og utdanning skal, i henhold til programbeskrivelsene, motvirke utenforskap gjennom tjenesteutvikling i oppveksttjenestene. Vi skal bidra til gode oppvekstsvilkår og at flere gjennomfører videregående opplæring.

Delprogrammets målgrupper befinner seg på flere nivåer:

1. **Målgruppe for delprogrammet:** De endringene delprogrammet skal bidra til, skjer i tjenestene på oppvekstfeltet. Delprogrammet er derfor til for virksomhetene og tjenestene. Gjennom delprogrammet får virksomhetene tilført kompetanse og kapasitet, som gir nødvendig støtte for å gjennomføre endringene, ofte kalt kapasitetsbyggende innsatser. Vi skal også bidra med kunnskap til stat og kommune som kan bidra til politikkutvikling. Eierne våre er derfor en annen viktig målgruppe for delprogrammet.
2. **Målgruppe for prosjektene:** Endringene i tjenestene skal komme barn og unge til gode. Tiltakene som testes ut i prosjektene retter seg dels mot barn og unge selv og dels mot deres foresatte. Aldersmessig strekker denne målgruppen seg hovedsakelig fra 0-20 år, men vi har også enkelte prosjekt som retter seg mot unge voksne opp til 30 år. Det er først etter endt prosjekt, dersom vellykket modell implementeres i fullskala i en virksomhet, at hele målgruppen vil nyte godt av forbedringsarbeidet.

4.2 Strategier for implementering av resultater og kunnskap

Delprogram oppvekst og utdanning skiller mellom implementering av leveranser i prosjektene og anvendelse av kunnskap fra prosjektene.

Implementering

Det er den enkelte virksomhet som må beslutte om prosjektleveransene skal videreføres i drift. Delprogrammet bidrar med:

- ▶ implementeringsstøtte gjennom alle prosjektfaser
- ▶ kompetanse på evaluering, monitorering og nytte-kostnadsanalyse

I 2025 vil delprogrammet arbeide videre med tallfesting av økonomiske besparelser av forebyggende tiltak i prosjektene våre, og videreutvikle metoder for hvordan dette kan gjøres. Dette vil være særlig nyttig for prosjekter hvor implementering krever budsjettmessige omdisponeringer.

Delprogrammet har hatt implementeringsstøtte som prioritert oppgave siden 2020, og vi har opparbeidet oss god kunnskap om hva som fremmer og hemmer implementering i vellykkede prosjekter.

Våren 2022 gjennomførte vi en analyse av alle prosjektene som hadde leveranser som var videreført i drift. Vi fant noen fellestrekk:

- god innsikt i forkant av endringsarbeidet
- klar forankring og eierskap til prosjektet i organisasjonen(e)
- tydelig rolleavklaring
- kommunikasjon og deling underveis i prosjektet
- tidlig planlegging av implementering

I påfølgende behandling i strategisk styre ble programkontoret bedt om å utarbeide en sjekkliste for implementering⁶, og arbeidet med en slik sjekkliste pågikk våren 2023. Arbeidet ble satt på vent da det ble klart at programeiergruppen for områdesatsingene bestilte en implementeringsveileder fra eiergruppens sekretariat⁷. Våre oppsummerte erfaringer fra arbeidet våren 2023, er oppsummert i tekstboksen under. Disse er førende for vårt implementeringsstøttende arbeid.

⁶ Sak 2022-1/5

⁷ «- Sekretariatet utarbeider en veileder til gjeldende mandat der rollen og ansvaret til delprogramstyrene og styrenes medlemmer klargjøres for å støtte bedre opp under prosjektenes overgang fra gjennomføring til avslutning og realisering. Veilederen skal omfatte

- a. oppdragsbeskrivelser knyttet til implementering og oppskalering av leveranser og gevinstrealisering i drift i de kommunale og statlige virksomhetene
- b. kommunikasjon av funn og resultater
- c. faglige bidrag inn i prosjektutvikling»

Delprogram oppvekst og utdannings kjennetegn på god implementeringsprosess

› Godt forarbeid i tidlige faser

- forankring
- plan for finansiering i drift
- definerte målepunkter

› Tålmodighet og tidsbruk

- Tid til grundige forberedelser i startfasen av et prosjekt.
- Tålmodighet med tempoet i endringsarbeidet.
- Gevinstrealiseringen vil i mange tilfeller være en langvarig prosess som krever lederoppfølging hele veien.

› God organisasjonskultur

- Er de organisasjonsmessige forutsetningene for implementering til stede (kultur, kapasitet og ledelse)? Forankring forutsetter felles problemforståelse og forventningsavklaringer.
- Har organisasjonen en kultur for å evaluere egen praksis og trygghet til å prøve og feile og nødvendige rammer som tilstrekkelig fellestid?
- Kan nye arbeidsmåter erstatte gamle, eller kommer nytt i tillegg til gammelt?
- Anser organisasjonen prosjekter som en kilde til ressurser eller som start på reelle endringer?

Delprogram oppvekst og utdanning fremmer implementering fra vellykkede prosjekter ved å:

- › etterspørre planer for implementering i søknader om tidligfaser
- › bruke møtearenaene med prosjektutviklerne i virksomhetene til felles kompetanseheving
- › ha implementering som tema i prosjektlederopplæringen⁸ og -oppfølgingen
- › tilby støtte fra utviklerressursene i virksomhetene til alle faser av prosjektene med spesiell vekt på planlegging av implementering
- › prioritere tett oppfølging fra programkontoret av prosjektledelsen i komplekse prosjekter med eierskap fordelt på flere virksomheter

⁸ Fra 2024 inviterer vi også prosjektledere fra øvrige delprogram til å delta på våre prosjektledersamlinger. Temaene inkluderer, foruten implementering, prosjektmetodikk, gevinstrealisering og kommunikasjon.

Monitorering for justering av innhold underveis, og evaluering både underveis og ved prosjektslutt, er derfor nødvendige aktiviteter for å kunne vurdere hvorvidt et prosjekt skal implementeres helt eller delvis. I 2025 er det behov for å gjennomføre evaluering på flere av de største prosjektene og innsatsområdene i porteføljen, herunder Språksterk 1-6, som er det største prosjektet i porteføljen. For dette prosjektet søker vi ut midler til evaluering i handlingsprogrammet, som kan komplettere de forskningsmessige resultatene.

Vi erfarer at tiltakene virker ettersom implementeringsgraden har økt. Per 2. tertial har ti prosjekter blitt videreført helt eller delvis i drift i 2024, mens to er avsluttet uten implementering av særlige grunner, som vi vil rapportere på i årsrapporten. I 2025 vil delprogrammet gjennomføre en internevaluering av gevinstrealiseringen i tidligere implementerte prosjekter, og undersøke årsaker til at disse lever videre, er videreutviklet eller avsluttet etter implementering.

I kraft av å være et innovasjonsprogram vil det, også for delprogram oppvekst og utdanning, være prosjekter som viser seg mindre vellykkede og som derfor ikke skal implementeres. Også for prosjekter som implementeres ser vi at bærekraften over tid varierer. Dette er noe vi ønsker å undersøke nærmere i 2025, gjennom å kartlegge implementeringsstatus på tidligere implementerte prosjekter, og samtidig innhente vurderinger om faktorer som kan forklare hvorvidt en løsning er bærekraftig på sikt.

Kunnskapsanvendelse

Alle prosjekter bidrar til læring for tjenestene, og de fleste prosjekter bidrar til mer kunnskap om behov hos barn, unge og deres foreldre, og/eller forhold i tjenestene som hemmer eller fremmer utvikling av sosialt utjevne tjenester.

Alle prosjekter skal levere sluttdokumentasjon, og programkontoret gir innspill på utkast til dokumentasjonen for å sikre at læringspunkter og ny kunnskap blir dokumentert. Virksomhetene presenterer sine avsluttede prosjekter og læring og kunnskap fra disse på to arenaer:

- ▶ faste møtepunkter i utviklerteamet
- ▶ operativt styre

Strategisk styre blir forelagt større funn og blir invitert til alle delingsarrangementer.

Programkontoret sammenfatter og analyserer læring på tvers av prosjekter, og formidler dette til styrene og eierne våre på møter og i rapporteringer. Kunnskap og erfaringer fra prosjektet *Språksterk 1-6*, som fortsatt pågår, inngår i byrådets *Strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager (2024-2030)*.

Vi ser i prosjektporteføljen en tendens til at kunnskap fra ett prosjekt leder til nye prosjekter eller utviklingsaktiviteter utenfor delprogrammet, deriblant:

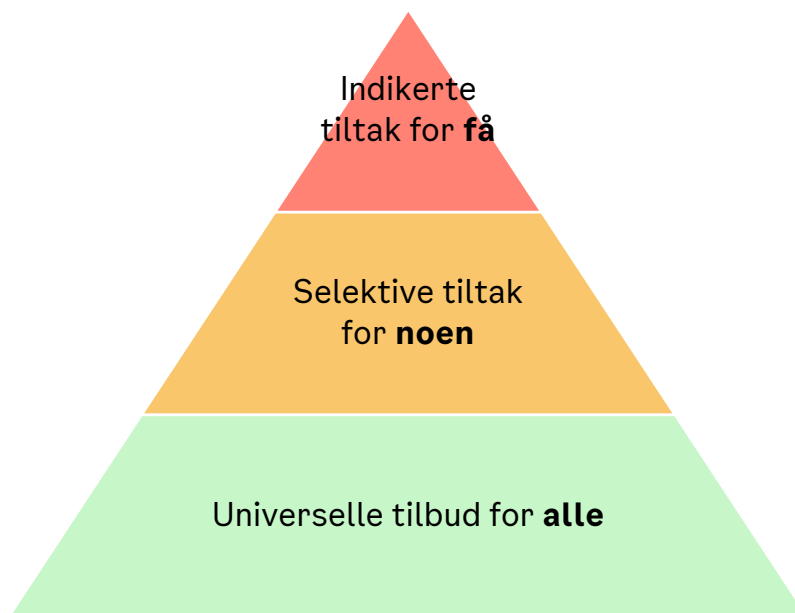
- ▶ Kartlegging av spesialpedagogisk hjelp i bydelene førte til utvikling av prosjektene *En mer inkluderende barnehage* og *Ambulant team*, begge tjenesteutvikling i barnehage med hjelp fra PPT. Erfaringene fra disse prosjektene ledet til at PPT søkte ut *PIPPI*, et prosjekt for tjenesteutvikling i PPT.
- ▶ Erfaringene og kunnskapen fra *Fundament* førte til utviklingen av *OT Ulven*, og en kartlegging av nåsituasjonen i oppfølgingstjenesten (gjennomført i 2024). Utdanningsetaten startet høsten 2024 et nytt prosjekt, *Samfunnsforberedt*, som også baserer seg på erfaringer fra OT Ulven og driften av tilbudet i årene etter. Basert på erfaringene fra OT Ulven arbeider Utdanningsetaten nå med konseptet *Ulven Ung* rettet mot ungdom under 16 år.

Vi viser ellers til nærmere redegjørelser for kommunikasjonsarbeidet i kapittel 6.

5 Prosjektportefølje og resultater i 2025

Delprogrammets oppdrag er å motvirke utenforskap, og en av føringene er tidlig innsats, enten i problem utvikling eller alder.

I tiltakspyramiden (figur 2) vil det si selekterte eller indikerte tiltak (problem utvikling) og universelle tilbud (alder). Tilbudene i den øverste delen av trekanten er svært kostbare, både samfunnsøkonomisk og for de menneskene som blir berørt.



Figur 2 Tiltakspyramiden

Gjennomgående erfarer vi at ungt utenforskap best motvirkes gjennom:

- forebygging framfor reparasjon
- kvalitet i kjerneoppgavene framfor kompensierende tiltak
- foreldremobilisering
- gode relasjoner mellom ansatte i tjenestene og barn, unge og deres foreldre
- tilpassede tjenester som møter den enkeltes behov

I 2025 vil delprogrammet derfor prioritere arbeid i de universelle tjenestene med problemstillinger innenfor fire overordnede temaer:

- utsatt ungdom og kriminalitetsforebygging
- barns språklige, kognitive og sosiale utvikling

- forbedring av skoleresultater
- ledelses- og organisasjonsutvikling

Tidlig innsats ved problemutvikling

Fra delprogrammets oppstart har reparerende innsatser rettet mot ungt utenforskap vært et av de prioriterte områdene. Tilbudene Fundament og OT Ulven er i dag implementert og utvidet som en del av Oslo skolens tiltak mot ungt utenforskap. Innsikt fra disse prosjektene om ungdommenes erfaringer og behov, har blant annet ført til to kartlegginger: *Nåsituasjonen i oppfølgingstjenesten* og *Brukerreiser for barn og unge med nevroutviklingsforstyrrelser*.

Tilbakemeldingen fra virksomhetene er at problemutviklingen nå begynner tidligere. Fra skoleprosjektene har vi lært at mellomtrinnet (10-12 år) er en spesielt kritisk fase i forebygging av varig utenforskap. Flere av prosjektene våre retter seg mot denne målgruppen spesielt, eller mot hele grunnskolen.

Ved siste søknadsfrist i 2024 søkte Bydel Alna ut et prosjekt med målgruppe ned til 10 år som retter seg mot barn og unge som oppholder seg og/eller begår kriminalitet på Furuset. Utvelgelsen av aldersgruppe er basert på bydelens og politiets kjennskap til utfordringsbildet i det som er et prioritert område også for politiet.

I 2025 vil delprogrammet bruke porteføljeutviklingsmidler til behovskartlegging for to grupper av unge som er særlig utsatt for varig utenforskap, herunder rekruttering til kriminalitet:

- unge som returnerer fra (ufrivillige) utenlandsopphold
- unge enslige asylsøkere

Tidlig innsats etter alder

Gode barnehager forebygger ungt utenforskap. Delprogrammet har derfor gjennom hele programperioden hatt en solid portefølje av prosjekter som retter seg mot barn i alderen 0-6 år. Vi vet blant annet at god og tidlig språkutvikling og barnehagedeltakelse har betydning for skoleprestasjoner. Gode skoleprestasjoner bidrar til motivasjon for og tilhørighet til skole og gjennomføring i videregående opplæring.

Fra prosjekter og kartlegginger har vi lært at unge med nevroutviklingsforstyrrelser har forhøyet risiko for utenforskap, og at omfanget av barn med slike eller relaterte utfordringer er økende i

våre bydeler. Dette er en barnegruppe hvor tidlig innsats kan hindre skjevutvikling og beskytte mot utenforskap. I porteføljen har vi derfor flere prosjekter for å heve barnehagekvaliteten for bedre å ivareta hele barnegruppens behov og forebygge skjevutvikling. I 2025 vil vi arbeide videre med å undersøke det vi ved inngangen til året vurderer som mulige strukturelle hindringer i lovverk, organisering og barnehagefasiliteter.

Våren 2025 skal det gjennomføres en oppdatert midtveisevaluering av Ambulant team, med vekt på implementeringspotensial (utføres internt), og i løpet av året skal det foreligge en sluttevaluering av Språksterk 1-6 (utføres eksternt).

Delprogrammet vil i 2025 også arbeide videre med å dele funn og resultater fra utviklingsarbeidet i Barnehageprogrammet og fortsette undersøkelser av mulige strukturelle hindringer for god barnehagekvalitet.

5.1 Prosjektportefølje i 2025

Prosjektporteføljen speiler at delprogrammet er åtte år inn i programperioden. Per 1.1.2025 består porteføljen av 28 prosjekter. Åtte prosjekter⁹ går mot avslutning i 2025. Ved avslutning rapporteres og deles funn, resultater og læring, og virksomhetene vurderer mulighet for implementering. Dette arbeidet fortsetter etter prosjektavslutning.

Prosjektporteføljen viser hva delprogrammet planlegger å jobbe med i 2025, med en oversikt over alle foreslåtte og pågående prosjekter og tiltak i delprogrammet. Fra 2025 er det gitt føringer til delprogrammene om at videre innsatser særlig skal rettes inn mot barn og unge, for å bidra til å styrke arbeidet for å redusere og forebygge ungt utenforskap. Prosjekter som svarer ut denne føringen for målgruppen 12-24 år, er markert med UNG i prosjektnavnet.

Alle prosjektene i delprogrammets portefølje tester ut tiltak som skal bidra til forebygging eller reparasjon av ungt utenforskap, også prosjekter på helsestasjon og barnehage. Prosjektene i porteføljen har gjennomgått en betydelig kvalitetssikring før utsøking av midler. Prosjektinitiativer meldes fortløpende til programkontoret som vurderer samordningsbehov og den prosjektmetodiske kvaliteten. Virksomhetene får tilbakemeldinger på søknadsutkast fra utviklerteamet og programkontoret, og de endelige søknadene vurderes etter et fastsatt sett av kriterier. Denne arbeidsprosessen sikrer at det kun er søknader av tilfredsstillende kvalitet som fremmes for operativt styre.

⁹ Barne- og familiehagen (BSN), Koret (BSN), Lofsrud læringshub (UDE), Lusetjernløftet ((UDE), Mangfoldsrekruttering – Hvor er mine brødre (BSN), Mobilt akutteam (BSN), Skolestøtte (BBJ) og Trygge foreldre (BBJ)

Tabell 2 Oversikt over prosjekter i 2025 i delprogram oppvekst og utdanning

Prosjektnavn	Kort beskrivelse av prosjektet	Prosjekt - start- og sluttdato (mnd/år)	Eier av prosjektet
Ambulant team	Ambulant team er et veiledningsteam som skal støtte og gi tilpasset veiledning til barnehageansatte. Målet er økt kompetanse hos de ansatte basert på barnehagenes behov, særlig i møte med barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som allikevel trenger ekstra oppfølging og tilrettelegging.	04/2022 - 12/2025	Bydel Bjerke
Barne- og familiehagen	Prosjektet benytter barnehager som arena for å bygge foreldrenes tillitt til kommunens tjenester, samt utvikling av barnehager som et flerbrukshus for familier. Dette gjøres gjennom blant annet åpen barnehage og bruk av barnehagene til foreldredrevet møteplass utenom åpningstid.	04/2021- 04/2025	Bydel Søndre Nordstrand
Bedre informasjonsdeling	Sekretariatet i delprogrammet har fått i oppdrag fra byrådsavdeling for utdanning å gjennomføre et prosjekt for å bidra til økt kompetanse, lik praktisering og at tjenestene benytter handlingsrommet til informasjonsdeling som ligger i gjeldende lovverk.	12/2024- 12/2027	Delprogram oppvekst og utdanning
CLASS – observasjon av kvalitet i skolen	Prosjektet prøver ut ulike måter å bruke observasjonsverktøyet CLASS på i veiledning og utviklingsarbeid på skoler, for å skape bedre læringsmiljøer for barn i levekårsutsatte områder. Det skal sertifiseres 15-20 lærere som CLASS-observatører, utvikles en manual til bruk for observatører og opprettes CLASS-nettverk på tvers av skoler og bydeler.	04/2021- 02/2026	Utdannings-etaten
Felles innsats for utsatt ungdom UNG	Prosjektet skal utvikle helhetlige og sammenhengende tjenesteløp for ungdom i alderen 12-23 år, som har høy risiko for utenforskap og kriminalitet. Det skal testes ut mer effektive samarbeidsformer mellom de viktigste tjenestene, med vekt på gjensidig forpliktelse overfor den enkelte ungdom.	08/2020 - 12/2026	Bydel Gamle Oslo
Foreldrestyrkende innsats UNG	Bydelen opplever et stort behov for støtte til utfordringene i foreldrerollen, og at familier som har behov for hjelp, ikke alltid finner veien til de tilbudene som eksisterer. Dette gjelder særlig foreldre som ikke mestrer det norske språket og som har lav tillit til offentlige tjenester. Det utvikles derfor mer effektive måter å kommunisere med målgruppen.	01/2021 - 05/2026	Bydel Søndre Nordstrand

Har vi trygge tjenester UNG	Det skal testes ut en ordning hvor familier som er i kontakt med bydelens tjenester, primært barnevernet, tilbys et familieombud som kan bistå med juridisk kompetanse og støtte i møte med bydelen. Målet er å redusere maktubalansen mellom familiene og tjenestene, samt å innhente kunnskap slik at bydelen kan videreutvikle tjenestene på systemnivå.	04/2023 - 05/2025	Bydel Grorud
Helsestasjon for ungdom i bydel Alna UNG	Det skal gjennomføres en kartlegging av Helsestasjon for ungdom i bydelen. Tjenesten er mye benyttet, men har et stort potensial for utvikling hva gjelder tilbud, målgruppe, ressurser, lokasjon og tilgjengelighet. Det skal undersøkes hvilke behov målgruppen har, hva som blir dekket av andre tjenester, og hvilke tilbud som bør videreutvikles.	08/2024 - 03/2025	Bydel Alna
Hjemmeveiledning i bydel Bjerke	Prosjektet skal utvikle et permanent hjemmeveiledningstilbud til familier med barn med nedsatt funksjonsevne, etter modell utviklet i prosjektet «Hjemmeveiledning – barn med nedsatt funksjonsevne» i bydel Søndre Nordstrand. Målet er et mer helhetlig tilbud til familiene.	08/2024 - 08/2025	Bydel Bjerke
Koret	Det ble tildelt såkornsmidler til å starte et barnehagekor for skolestartere på tvers av barnehagene i bydelen. Målet er at koret skal bidra til en bedre overgang fra barnehage til skole, ved å være en arena der barna kan bli kjent med hverandre og skape tilhørighet og samhold, gjennom en lystbetont aktivitet.	11/2024 - 06/2025	Bydel Søndre Nordstrand
Kvalitetsutvikling i oppfølgings-tjenesten UNG	Utdanningsetaten har fått i oppdrag fra byrådsavdelingene å lede et prosjekt om forbedring av oppfølgingstjenesten i Oslo. Målet er et mer enhetlig tilbud, økt kompetanse hos de ansatte, lavere ressursbruk og økt treffsikkerhet. Samarbeidet mellom skoler, bydeler og NAV skal styrkes.	01/2025- 12/2027	Utdannings-etaten
Lofsrud læringshub UNG	Prosjektet skal gi elever som har utfordringer med teorifag økt forståelse og motivasjon for utdanning, gjennom utprøving av arbeidslivsfag, og etablering av elevbedrift. Prosjektet skal også bidra til et godt læringsmiljø på skolen og motivere flere elever til å søke yrkesfaglige utdanningsprogram.	12/2021 - 06/2025	Utdannings-etaten
Lusetjernløftet UNG	Lusetjern skole skal gjøres mer tilgjengelig for elever og foreldre, både før og etter skoletid, og dermed bli en viktigere aktør i utviklingen av et trygt nærmiljø. Prosjektet retter seg særlig mot elever på 5.-7. trinn, da disse elevene ikke lenger har et AKS-tilbud og er for unge til å delta i bydelens ungdomssatsinger. Det skal utarbeides en modell	12/2021- 07/2025	Utdannings-etaten

	for foreldreinnvolvering og samarbeid mellom bydel, skole og fritidsaktører, samt en kompetansepakke for ansatte.		
Mangfolds- rekruttering - Hvor er mine brødre UNG	Prosjektet jobber for å rekruttere menn med flerkulturell bakgrunn til å bli barnehagelærere, lærere og barnevernspedagoger. Målet er økt representasjon, og forebygging av ungt utenforskap blant unge menn med flerkulturell bakgrunn. Målgruppen er elever i ungdomsskole og videregående skole, og studenter med minoritetsbakgrunn ved OsloMet.	01/2024 - 12/2025	Bydel Søndre Nordstrand
Mobilt akutteam UNG	Det er opprettet et ambulant team som bistår familier med barnevernssak i akutte faser. Teamet jobber med familiene i 1-6 uker, og målet er å redusere bruk av plasseringer i institusjon/beredskapshjem og øke bruk av nettverksplasseringer, der det er barnevernfaglig forsvarlig. Gevinstene er god oppfølging og lavere kostnader.	04/2022 - 02/2025	Bydel Søndre Nordstrand
Moderne barnehage	Dette er et innsiktsarbeid som i en eventuell neste fase skal vurdere nye organiseringsformer og bruk av datamodellering og kunstig intelligens, for å kunne allokere ansattressurser i barnehagene på en mer effektiv måte.	10/2023 - 01/2025	Bydel Gamle Oslo
Operativt Salto UNG	Prosjektet skal finne løsninger for hvordan bydel, politi, skole og frivillighet kan jobbe mer koordinert med målrettet innsats mot ungdom som begår kriminalitet, samt deres foreldre og søsken. Det skal testes ut et ambulerende team som skal jobbe behovsbasert og arenafleksibelt. Målet er å rykke inn tidligere med rett hjelp til rett tid.	12/2024 - 05/2025	Bydel Alna
PIPPi - Prosjekt PPTs inkluderende praksis	PPT skal undersøke gjeldende praksis for arbeidet med spesialpedagogikk i de mest levekårsutsatte områdene i Oslo. Det skal vurderes ulike konsepter for hvordan PPT og bydelene sammen kan styrke barnehagenes kompetanse, og bli mer inkluderende for alle barn.	05/2024 - 05/2025	Utdannings- etaten
Samfunnsforberedt UNG	Prosjektet skal utvikle en veileder for sosial læring i skolen, basert på videreutvikling av PPTs arbeid med kartlegging, sakkyndig vurdering og individuell opplæringsplan i sosial læring på skoletilbudet Ulven, og i ordinær videregående skole på Kuben. Ulven er et frivillig videregående skoletilbud for ungdom som står i fare for å falle ut av skolen på grunn av rus og kriminalitet.	09/2024 - 07/2026	Utdannings- etaten
Sammen for Søndre UNG	Prosjektet skal teste og evaluere en overordnet samarbeidsmodell for helhetlig forebyggende innsats rettet mot barn, ungdom og nærmiljø i bydelen. Modellen skal sikre et koordinert samarbeid mellom skoler, bydelstjenester,	12/2023 - 12/2026	Bydel Søndre Nordstrand

	frivillige organisasjoner og foreldre, for å skape trygge og inkluderende nærmiljøer. Målgruppen er ungdom på 5.-8. trinn.		
Sammen om barnet	Barnevernstjenestene i Søndre Nordstrand og Stovner tester ut en rigg for et mer helhetlig støttetilbud til biologiske foreldre og barn ved omsorgsovertakelse. Prosjektet skal bidra til at barneverntjenestene har fokus på gjenforeningsformålet, retten til familieliv og retten til ivaretagelse av kulturell og språklig identitet.	08/2023 - 02/2026	Bydel Søndre Nordstrand
Skolestøtte	Unge som har hatt tiltak i barnevernet har lav grad av gjennomføring i videregående opplæring. Prosjektet har som mål å øke barns mestring på skolen, gjennom en mer helhetlig oppfølging av barn med tiltak i barneverntjenesten. Målgruppen er barn i alderen 6-12 år som mottar tiltak eller er under omsorg fra barnevernstjenesten, og deres foresatte.	08/2021 - 06/2025	Bydel Bjerke
Språksterk 1-6	Språksterk 1-6 undersøker hvordan barnehager i flerspråklige områder kan bli enda bedre til å støtte barns språkutvikling. Dette er et kompetanse- og samarbeidsprosjekt ledet av UiO, som også er et parallelt utviklings- og forskningsprosjekt, finansiert av delprogram oppvekst og utdanning og Norges forskningsråd. Det deltar 56 barnehager.	07/2020 - 12/2026	Bydel Bjerke
Språksterk i skolen	Prosjektet undersøker hvordan skolene kan bygge videre på erfaringene fra Språksterk 1-6 i arbeidet med å sikre god språkutvikling for alle barn. God sammenheng i overgang fra barnehage til skole og skole-hjem-samarbeid om språk er blant temaene som skal undersøkes. Målgruppen er lærere og skoler.	08/2023 - 07/2025	Utdannings-etaten
Stien	Prosjektet skal kartlegge brukerreisen for barn og unge med nevroutviklingsforstyrrelser. Målet er innsikt i sviktsone mellom PPT, oppveksttjenestene, skolen og spesialisthelsetjenesten. Det skal i tillegg identifiseres områder som kan forbedres eller utvikles.	10/2024 - 06/2025	Bydel Stovner
Trygge foreldre UNG	Det skal testes ut en modell som gir støtte og veiledning til foreldre med barn og unge med alvorlig atferdsproblematikk. Økt samarbeid mellom tjenestene skal forebygge kriminelle handlinger og fremtidige akutt plasseringer. Det skal etableres et veiledningstilbud til foreldre, og gjennomføres kompetanseheving i tjenestene.	01/2023 - 07/2025	Bydel Bjerke

Vahl nærmiljøskole	Prosjektet skal styrke samarbeidet mellom skole og hjem, jobbe med overgang barnehage-skole, utvikle et godt etter-skole tilbud for AKS og mellomtrinnet, koordinere fritidstilbud og utvikle skolebiblioteket. Målet er å skape et godt nærmiljø i og utenfor skoletid, som et ledd i forebygging av utenforskap.	01/2021 - 06/2026	Utdannings-etaten
Økt strukturkvalitet i barnehagene	Prosjektet gjenopptas i 2025. Delprogrammet skal gjennomføre en kartlegging av hemmere og fremmere i kvalitetsutvikling i barnehagene, og prosjektet skal benytte innsikten i denne kartleggingen til å utvikle og teste ut tiltak som kan sikre gode rammer for den pedagogisk-didaktiske innsatsen. Målet er å styrke prosesskvaliteten i barnehagene.	08/2019 - 05/2025	Bydel Alna

5.2 Viktigste planlagte resultater i 2025

Delprogrammet har, etter siste søknadsrunde i 2024, to prosjekter i behovsfasen som vil levere rapporter med ny kunnskap i løpet av 2025:

- Helsestasjon for ungdom i Bydel Alna
- Stien: Fra barn til voksen¹⁰

Når funn fra behovsanalyser foreligger, begynner en prosess med å vurdere videre utviklingsinitiativ. I løpet av 2024 mottok vi fire innsiktsrapporter som vi vil arbeide videre med å følge opp i 2025:

- Hvordan treffer OT-tilbudene utsatt ungdom?
- Kartlegging av oppfølgingstjenesten
- Innsiktskartlegging av retursaker i barnevernstjenesten
- Innsiktskartlegging om Oslohjelpa

Byrådsavdelingene for utdanning og sosiale tjenester har signalisert at sekretariatet i delprogram oppvekst og utdanning vil få i oppdrag å koordinere arbeidet med kvalitetsutvikling av oppfølgingstjenesten i Oslo. Forventet oppstart er januar 2025.

¹⁰ Prosjektet vil kartlegge brukerreiser for barn og unge med nevroutviklingsforstyrrelser 0-25 år

5.3 Planlagt implementering i 2025

Følgende prosjekter skal etter planen avsluttes etter gjennomføring i desember 2024 og i løpet av 2025:

- Ambulant team
- Barne- og familiehagen
- Forbedre kommunikasjon barn og unge
- Godt språk
- Lusetjernløftet
- Lofsrud læringshub
- Mangfoldsrekruttering – Hvor er mine brødre?
- Mobilt akutteam
- Skolestøtte
- Trygge foreldre
- Økt livsmestring

Vi evaluerer og dokumenterer resultater fra alle prosjektene i henhold til prosjektmetodikken. På bakgrunn av dette er det mulig for virksomhetene å ta stilling til hvilke prosjekter som skal implementeres etter avsluttet prosjekt. Noen prosjekter gjennomfører også midtveisevaluering. Av prosjektene over har *Mobilt akutteam* blitt midtveisevaluert av Agenda Kaupang som bekrefter prosjektets beregninger av økonomiske innsparinger i barnevernet. Dette prosjektet har altså dokumenterte effekter som sannsynliggjør implementering.

Ved inngangen til 2025 oppgir virksomhetene at det kan bli aktuelt å søke implementeringsstøtte til følgende prosjekter:

- Barne- og familiehagen (BSN)
- Felles innsats for utsatt ungdom (BGO)
- Lofsrud læringshub (UDE)

Vår erfaring er at modeller og tiltak må tilpasses før spredning til andre virksomheter eller tjenestesteder. Organiseringen, kompetansen og behovene kan variere, og vi har ingen eksempler på modeller som har hatt latt seg skalere uten tilpasninger. Vi har derimot flere eksempler på søknader som har begynt som søknad om implementeringsstøtte for modeller utviklet i andre virksomheter, men som i realiteten har vist seg å være enten konsept- eller planleggingsfase. Vi forutsetter derfor at implementeringsstøtte også kan gis i tidligfaser.

6 Kommunikasjon av resultater og kunnskap

Delprogram oppvekst og utdanning vil i tråd med føringene fortsatt prioritere deling av læring og resultater fra delprogrammets utviklingsarbeid. Vi planlegger foreløpig følgende delingsarrangementer i 2025:

- › barnehageseminar 22. januar
- › frokostseminar om Økt livsmestring (BGO) 28. januar
- › barnevernseminar 5. mars
- › språkseminar 6. mai

Med unntak av frokostseminaret (som avholdes i lokalene til Bydel Gamle Oslo), skal alle seminarene avholdes på Rådhuset med mulighet for deltakelse digitalt. Delingsaktiviteter for høsten 2025 er under utarbeiding, blant annet vil tilbudet til barn med særskilte behov være et tema.

Delprogram oppvekst og utdanning har vært pilot for områdesatsingenes nye nettsider, som ble ferdige våren 2024. Etter seks måneders drift har sidene dobbelt så mange visninger som i hele 2023, og vi får henvendelser som tyder på at sidene blir brukt både av eiere og deltakere i områdesatsingene, andre bydeler, kommuner og mediene. Vi bruker sosiale medier (Workplace, LinkedIn og Facebook) til å dele artikler, videoer, funn og erfaringer fra prosjekter, samt invitasjoner til seminarer, og ser at det leder trafikk inn på nettsidene. I 2025 vil vi fortsette å vedlikeholde og oppdatere nettsidene, og opprettholde aktiviteten i sosiale medier.

7 Organisering

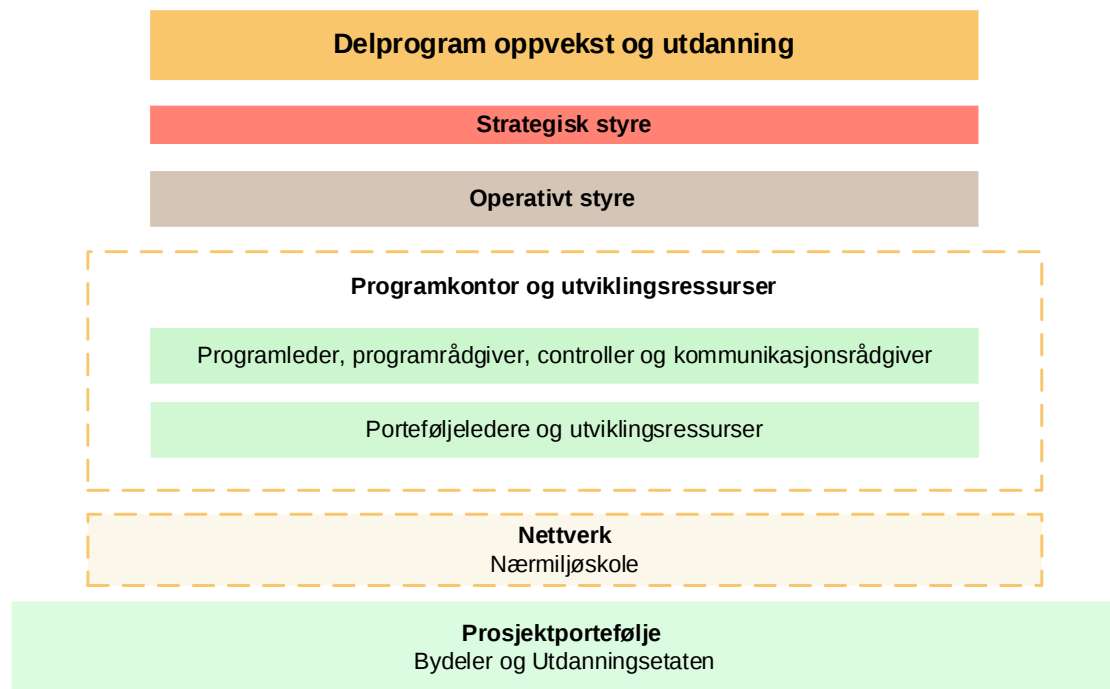
Delprogrammet får sitt oppdrag fra den statlige og kommunale programeiergruppen som er ansvarlig for Områdesatsingene i Oslo. Det er programstyrer for hvert delprogram, med følgende oppdrag:

- › Utvikle kunnskapsgrunnlag som utgangspunkt for videre planlegging.
- › Utvikle, revidere og gjennomføre handlingsprogram for delprogrammet.
- › Utarbeide resultatmål og indikatorer ut fra tiltakene i handlingsprogrammet.
- › Utvikle strategi for kunnskapsutvikling og læring.
- › Dokumentere erfaringer og kunnskap med overføringsverdi til andre bydeler og kommuner.

7.1 Programstyring og programadministrasjon

Delprogram oppvekst og utdanning er ett av tre delprogram i Områdesatsingene i Oslo. Byrådsavdeling for byutvikling er sekretariat. Eierne våre i stat og kommune har gitt oss oppdrag i programbeskrivelsene og gir årlige føringer i tildelingsbrevene til delprogrammene. Sentrale føringer er krav om prosjektmetodikk etter Prosjektveiviseren og bruk av Prosjektportalen til rapportering og dokumentasjon.

Delprogrammets organisering skal både sørge for en sentral linjeforankring i utviklingsarbeidet, og sikre tverrsektoriell drøfting av utviklingsbehov og prosjektideer. Programorganiseringen gir et grensesnitt også mot de ordinære strukturene i Oslo kommune, både på virksomhetsnivå og byrådsavdelingsnivå. Dette er et grensesnitt av stor betydning, ikke minst for deler av gevinstrealiseringen. Under gjengir vi oppgavene til de ulike funksjonene slik de har vært siden 2020.



Figur 3 Organisering av delprogram oppvekst og utdanning

Programeiernivå

Programeiergruppen er sammensatt av representanter fra departements- og byrådsavdelingsnivå. Delprogrammet skal drive frem innovasjon og løsninger som leverer på oppdraget fra programbeskrivelsene og føringer fra eiergruppen, og avdekke eventuelle strukturelle hindringer på statlig og kommunalt nivå. Programeierne er som oppdragsgivere i en avgjørende posisjon, spesielt når realisering av nye løsninger krever omprioriteringer mellom sektorer. Dette gjelder både ved forslag om endringer i økonomiske eller juridiske rammebetingelser, og når delprogrammets faktiske behovsanalyser og utviklingsportefølje skal vurderes opp mot oppdraget.

Strategisk styre

Føringer fra strategisk styre nedfelles i årlige handlingsprogram, og eventuelt gjennom styrevedtak gjennom året. Strategisk styre skal også vurdere delprogrammets gevinstrealisering.

Styret skal være arena for å drøfte særlige utfordringer i tjenestene og samhandling mellom disse, samt utfordringer i innovasjonsarbeidet. Strategisk styre skal formulere krav og forventninger til operativt styres faktiske styring og oppfølging av utviklingsarbeidet. Hovedansvaret for strategisk styre vil dermed være fastsetting av:

- Økonomiske rammer som kan søkes ut.
- Justering av delmål og gevinstkart.
- Organisering av delprogrammets hovedstruktur og fullmakter.
- Føringer til operativt styre om videre prioriteringer i sammensetning av prosjektportefølje, krav til oppfølging og dokumentasjon.
- Foreta samlede vurderinger av gevinstrealisering for porteføljen, stille eventuelle krav til videre oppfølging og dokumentasjon på porteføljenivå.

De seks bydelene og Utdanningsetatens representanter stiller på toppledernivå. Styret har også medlemmer fra byrådsavdeling for byutvikling, byrådsavdeling for utdanning, Utdanningsdirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet og observatør fra Kunnskapsdepartementet (erstattet observatør fra Kommunal- og distriktsdepartementet fra høsten 2024).

Styremedlemmene skal sørge for at resten av egen organisasjon er tilstrekkelig oppdatert om styrets arbeid og konklusjoner, og at utviklingsinitiativ i delprogrammets regi får rom og prioritet i egen virksomhet.

Leder for strategisk styre



Leder for strategisk styre oppnevnes av byrådsavdeling for byutvikling etter innspill fra byrådsavdeling for utdanning. Programstyret har en forventning om at leder skal være samlende og løsningsorientert, men samtidig utfordre styrets medlemmer når det gjelder porteføljevurderinger og gevinstrealisering. Innstilte prosjektsøknader sendes etter behandling i operativt styre fra styreleder til byrådsavdeling for byutvikling.

Leder for strategisk styre har siden 2021 hatt fullmakt til å innstille støtte til prosjekter på inntil 1 million kroner forutsatt enighet mellom Utdanningsetaten og berørte bydeler i den enkelte områdesatsing.

Leder for strategisk styre har også fullmakt til å foreta økonomiske disposisjoner på avsatt budsjett til programadministrasjon og felles programaktiviteter.

Operativt styre



Virksomhetenes sentrale linjeledelse fra oppvekst- og utdanningsfeltet er representert i det operative styret. Dette sikrer eierskap, forankring og oppslutning om de prosjekter som settes i gang ute i virksomhetene, samtidig som det fungerer som en arena for drøfting av felles problemstillinger og utveksling av erfaringer på tvers av virksomhetene.

Hovedelementene i det operative styrets mandat er:

- Tverrgående drøftinger av faglige utfordringer, behov og utviklingsønsker.
- Etablere samarbeid om prosjekter innen rammen av føringer fra strategisk styre.
- Vurdere prosjektsøknader og tilrå eventuell støtte.
- Beslutte organisering av prosjekter og samarbeidsarenaer i den forbindelse.
- Gjennomgang og deling av funn fra prosjekter.

Operativt styre ledes av programleder, mens innstilling fra operativt styre sendes fra delprogrammets styreleder.

Statlige representanter kan inviteres til faglige møter i operativt styre, men vil ikke delta i vurderinger av søknader. Statlige representanter kan ut over dette inviteres til enkeltmøter eller ulike prosjekter der det er behov for faglige innspill og kompetanse.

7.2 Administrative ressurser

7.2.1 Bruk av administrative ressurser

Alle oppgaver i Delprogram oppvekst og utdanning som ikke er prosjektstillinger, betegnes i føringene til delprogrammet som administrasjon. Dette gjelder også oppgaver innen analyse, evaluering, veiledning, samordning, kommunikasjon, m.m. Delprogrammets stillinger innen programadministrasjon:

- programleder
- programrådgiver
- programkonsulent
- kommunikasjonsrådgiver
- utviklere (én stilling per deltakende virksomhet)
- porteføljeansvarlig for Utdanningsetaten

Alle stillingene er 100 prosent.

Delprogrammets egne analyser av oppgaver ut programperioden viser at det er på programnivå at hovedtyngden av oppgaver vil komme. Dette er oppgaver som ikke er tilknyttet enkeltprosjekter og som hovedsakelig løses av programkontoret med bistand fra utviklere etter kompetanse og kapasitet.

I eiergruppens føringer signaliseres flere nye programoppgaver som ved inngangen til 2025 ikke er fordelt på de administrative ressursene:

- Svare ut føringen om hvilke perspektiver og innsatser delprogrammet kan bidra med for å forebygge og redusere ungt utenforskap.
- Vurdere behovet for ytterligere samordning med øvrige delprogram om innsatser under paraplybetegnelsen «ungt utenforskap».
- Rapportere på hvordan tiltakene treffer målgruppene for å forebygge og redusere ungt utenforskap.
- Bidra til tjenesteutvikling og kvalitetsforbedring i OT-arbeidet.
- Utforske hvordan delprogrammet kan bidra til bedre kompetanse om og bruk av handlingsrommet for informasjonsdeling, inkl. bruk av samtykke.
- Innhente virksomhetenes vurdering av avsluttede prosjekter og om resultater og kunnskap fra disse skal tas i bruk i egne tjenester.
- Utarbeide rutiner for tidligvurdering av søknader om implementeringsstøtte for å sikre at forutsetningene for implementering er til stede.
- Følge opp ytterligere føringer fra byrådet som kan komme i løpet av året.

Programkontor

Programkontoret består av programleder, programrådgiver, programkonsulent og kommunikasjonsrådgiver.

Aktiviteter som inngår i programadministrasjonen:

- Fasilitere og følge opp styrenes arbeid.
- Fasilitere og bistå virksomhetene i utviklingsarbeidet.
- Samordne utviklingsinitiativ mellom virksomhetene for større gevinstpotensial.
- Operasjonalisere føringer fra programeiergruppen i form av rutiner for søknader, rapportering, risikovurdering og økonomi.
- Følge opp bestillinger fra byrådsavdelinger og henvendelser fra statlige aktører.
- Gjennomføre analyser av utviklingsbehov og sammenfatte resultater fra porteføljen.
- Gjennomføre anskaffelser av kompetanseheving, innsiktsarbeid etc.
- Planlegge og gjennomføre risikoreduserende aktiviteter.

- Tett oppfølging av prosjektledere i komplekse prosjekter med mange eiere.
- Budsjettere, kontrollere prosjektrengskap, tilbakeføre ubenyttede midler.
- Formidle funn og resultater fra prosjektene, og kvalitetssikre sluttdokumentasjon.
- Dokumentasjon og arkivering.
- Eie møtearenaen for utviklerressursene som brukes til deling av resultater og kunnskap og kompetanseheving i utviklingsarbeid.
- Bidra med innhold og organisere delingsarrangementer og prosjektledersamlinger.
- Bistå virksomhetene i utarbeidelse av kommunikasjonsmateriell (video/bilder/håndbok).
- Produsere innhold til nettsider og sosiale medier.
- Redaktør- og oppdateringsansvar for nettsidene og prosjektportalen.

Utviklere og porteføljeansvarlig

Delprogrammets sju utviklere er tilsatt i de deltagende virksomhetene. Hver bydel har én utviklerstilling. Utdanningsetaten har i tillegg en porteføljeansvarlig.

Utviklerressursene arbeider primært inn mot egen virksomhet, men samarbeider også på tvers, og med programkontoret, for å utnytte den samlede kompetansen som ligger i teamet. Økt omfang av oppgaver på programnivå gjør at utviklerressursene også brukes til oppgaver som programkontoret ikke har ressurser til å løse.

Kompetansen i utviklerteamet og på programkontoret reduserer behovet for å leie inn konsulenter til evaluerings- og innsiktsarbeid. Utviklerne har ulik kompetanse og brukes ulikt i virksomhetene. På en workshop i august 2024 kartla vi oppgavene som utføres av utviklerressursene. Oppsummeringen fra denne workshopen er grunnlaget for kulepunktene under.

Aktiviteter som inngår i programadministrasjon:

- Støtte og veilede prosjektledere og bydelsledelsen med ulik grad av erfaring og kompetanse i utviklingsarbeid.
- Følge opp kvalitet og framdrift i prosjektene.
- Fasilitere prosesser i egen virksomhet for å sikre forankring i alle faser av prosjektene
- Utarbeide nullpunktsanalyser.
- Gjennomføre analysearbeid for å avdekke utviklingsbehov.
- Gi innspill på prosjektidéer og -søknader fra andre virksomheter.
- Følge opp avsluttede prosjekter (internkommunikasjon, læringsløyper, oppfølging av funn og resultater, oppskalering, implementering).
- Evaluere prosjektene.
- Gi innspill til høringer (kommunale/statlige).
- Rapportere til tertial, årsrapport – regnskap og i Prosjektportalen.

- Anskaffe og følge opp analyser og innsiktsarbeid.
- Kompetanseheving av prosjektledere.
- Samkjøre utviklingsaktiviteter i egen virksomhet og på tvers av delprogram.
- Bistå i innsiktsarbeid, prosesser.
- Dokumentere strukturelle hindringer.
- Lede prosjekter i tidligfaser og ved prosjektleders fravær.
- Kommunikasjonsarbeid: presentasjoner, arrangementer, tekster til nettside.

7.2.2 Plan for nedfasing av administrative ressurser

Delprogrammet har gjennom programperioden søkt nøkternhet i ressursbruk, gjennom å la vakante stillinger pga. sykdom og permisjoner stå ubesatte. Oppgavene i delprogrammet har i slike tilfeller blitt dekket gjennom interne omprioriteringer av oppgaver. I tråd med dette ble prosjektlederstilling i barnehageprogrammet faset ut etter to år. Stillingen til porteføljeansvarlig for bydelene avvikles fra 2025 i tråd med føringer fra programeiergruppen. Oppgavene til denne stillingen vil bli dekket av programkontor og utviklerressursene.

8 Risikovurdering

Delprogrammet gjennomførte en bred risikoanalyse høsten 2024. Siden delprogrammet omfatter sju ulike virksomheter (seks bydeler og Utdanningsetaten), som har ulik organisering og kultur, vil risikoene på virksomhetsnivå være forskjellige. Risikovurderingen må derfor leses som en oppsummering av all kjent risiko, og forholdene er ikke like relevante for alle virksomhetene.

Åtte forhold fra risikoanalysen

Analysen viser at det er åtte forhold som innebærer risiko for at delprogrammet ikke når de langsiktige målene om bedre oppvekstvilkår og at flere fullfører og består videregående opplæring:

- A.** Utviklingsarbeidet er ikke tilstrekkelig forankret hos prosjekteierne og medarbeiderne som blir berørt av endringene.
- B.** Virksomhetene blir avhengige av ekstern finansiering for å drive endringsarbeid, inkludert oppskalering og mindre innovative grep.
- C.** Delprogrammets aktiviteter fører kun til midlertidige endringer.
- D.** Manglende helhet og sammenheng i utviklingsarbeidet.
- E.** Delprogrammets portefølje adresserer ikke de viktigste hindringene for å oppnå gode oppvekstvilkår og at flere fullfører og består videregående opplæring.
- F.** Delprogrammet og våre eiere vier for lite oppmerksomhet til strukturelle hindringer.
- G.** Delprogrammet lykkes ikke med kommunikasjon underveis i prosjektene og etter prosjektavslutning.
- H.** Prosjektene som utvikles er verken økonomisk eller organisatorisk bærekraftige etter prosjektslutt.

A

Utviklingsarbeidet er ikke tilstrekkelig forankret hos prosjekteierne og medarbeiderne som blir berørt av endringene

God forankring hos ledelse og ansatte er en forutsetning for at prosjektene skal lykkes. Manglende forankring blir særlig synlig i den avsluttende fasen av et prosjekt, og de siste årene har vi erfart

at flere prosjekter mangler tilstrekkelig forankring i toppledelsen (dersom implementering krever økonomiske omdisponeringer) og/eller hos prosjekteier.

Mens delprogrammet har jobbet mye med å heve kompetansen til prosjektlederne, har vi jobbet mindre med prosjekteierskap. I den avsluttende fasen har det, i flere prosjekter, blitt tydelig at prosjekteier ikke har tilstrekkelig eierskap til prosjektet og ikke har fulgt prosjektet tett nok til å sikre god overføring til drift. Det skyldes dels at prosjekteierrollen ikke er tydelig definert, og dermed ulikt forstått og utøvd i virksomhetene, og dels at enkelte ledere er prosjekteiere for flere prosjekter enn det er realistisk å følge opp.

Forankring hos medarbeiderne er tilsvarende viktig. I prosjekter der medarbeiderne som blir berørt av endringen ikke er tilstrekkelig involvert og mangler eierskap til endringene, blir videreføring i drift og oppskalering vanskelig. Det gjelder spesielt der «det nye» skal erstatte noe annet. Uten god forankring og eierskap kan nye tiltak komme i tillegg til, snarere enn i stedet for eksisterende løsninger.

Vi motvirker disse risikoene gjennom å:

- Arrangere kurs i prosjekteierskap og porteføljestyring for operativt styre og utviklerressursene.
- Gi prosjektledere opplæring i kommunikasjonsarbeid i alle faser.
- Styrke utviklerressursenes og programkontorets kompetanse på strategisk kommunikasjonsarbeid, som en oppfølging av kurs i praktisk endringsledelse gjennomført høsten 2024.
- Utnytte kompetansen hos utviklerressursene til å drive veiledning av prosjektledere og -eiere i alle prosjekter og faser.

B

Virksomhetene blir avhengige av ekstern finansiering for å drive endringsarbeid inkludert oppskalering og mindre innovative grep

Ansatte i tjenestene opplever å ha liten kapasitet til utviklingsarbeid, og virksomhetene gir uttrykk for at de trenger finansiell og praktisk støtte også til skalering og mindre tiltak. Brukertilpassede tjenester må ha evne til å omstille seg og tilpasse tjenestene når behovene endrer seg. Denne evnen kan ikke avhenge av tilgangen til ekstern finansiering. Ekstern finansiering innebærer arbeid i form av søknader og rapportering, ofte krav om prosjektorganisering og er dessuten tidkrevende å få på plass. Slik finansiering er derfor lite egnet for justeringer, skaleringer og mindre utprøvinger med lav innovasjonsgrad, som utgjør en stor del av endringsbehovet. Samtidig er det risiko for at virksomhetenes utviklingsarbeid stopper opp dersom ekstern finansiering opphører.

Delprogrammet erfarer at deltakelse i utviklingsarbeid finansiert av delprogrammet bidrar til å bygge kompetanse og kapasitet i tjenestene. Vi har flere eksempler på at de første utviklingsaktivitetene har bidratt til å berede grunnen for mer omfattende aktiviteter med større gevinstpotensial.

Delprogrammet vil motvirke denne tendensen ved å:

- ▶ Etterspørre planer for budsjettmessig implementering etter prosjektfase.
- ▶ Kritisk vurdere nivå på søknader når det gjelder behov for friske midler og ekstra stillingsressurser.
- ▶ Fortsatt etterspørre dokumentasjon av læring fra prosjektene, og ha krav om deling både internt i tjenesten/virksomheten og eksternt.
- ▶ Finansiere prosjekter også med lavere innovasjonsgrad fordi disse bidrar til økt kompetanse, kapasitet og modning for større utviklingsarbeid.

C

Delprogrammets aktiviteter fører kun til midlertidige endringer

Delprogram oppvekst og utdanning bidrar til varig endring på to måter:

1. gjennom prosjektutvikling og -gjennomføring
2. gjennom å bygge kapasitet og kompetanse på endringsarbeid i virksomhetene

Implementering har vært et prioritert område for delprogrammet siden 2021, og stadig flere prosjekter videreføres etter avslutning. Noen av prosjektene som er videreført i drift er kostbare og erstatter ikke nødvendigvis andre tiltak med én gang. Det er derfor en fare for at videreføring i drift kun skjer kortvarig og at de langsiktige virkningene, ofte kalt gevinster, dermed uteblir. Gevinstrealisering skjer i hovedsak etter avslutning, og kan gå over flere år.

Implementering ved prosjektslutt er en god indikator på om prosjektet fører til varig endring, men det er altså ikke nok. Vi erfarer også at endringer ikke «setter seg», og at organisasjonen «glemmer» når ansatte slutter.

Utviklerressursene har opparbeidet seg god kompetanse i prosjektmetodikk gjennom flere år, og virksomhetene forteller at deres kompetanse er helt nødvendig i alle faser av prosjektene. Gjennom prosjektarbeidet skjer det en kompetanseoverføring til andre ansatte i virksomhetene, og gode erfaringer fra endringsarbeid kan øke kapasiteten for nye endringer. Dette er likevel prosesser som tar tid. Den enkelte tjeneste eller det enkelte tjenestested har hatt få prosjekter,

prosjektledere og andre nøkkelansatte slutter. Begge deler bidrar til at opparbeidet kompetanse og kapasitet kan forsvinne.

Også på tvers av virksomhetene bidrar delprogrammet til kompetanseheving. Gjennom flere år har delprogrammet bidratt til å skape nye møteplasser for innovasjon, dialog, kunnskapsdeling og erfaringsutveksling mellom ulike tjenester, sektorer, forskningsmiljøer og profesjonsutdanninger. Møtearenaene for oppvekstsjefene i operativt styre, og forskning og praksisfelt i barnehageprogrammet, er eksempler på aktiviteter som virksomhetene i evalueringer oppgir å ha stor nytte av. Dette er arenaer som delprogrammet eier og bidrar med innhold til. Ved programperiodens slutt er det fare for at slike samhandlingsarenaer forvitrer.

Delprogrammet iverksetter følgende tiltak:

- Tilrettelegger for erfaringsdeling fra implementeringsarbeid mellom utviklerressursene og i styrene.
- Viderefører finansieringen av utviklerressurser til virksomhetene på 2024-nivå ut programperioden.
- Opprettholder det omfattende kommunikasjonsarbeidet for å dele funn og resultater, og på den måten tilrettelegger for spredning og oppskalering.
- Bidrar til overføring av vellykkede programaktiviteter til linjeorganisasjonene.
- I 2024 begynte vi en kartlegging av status for alle prosjektene som ble rapportert som implementert i første halvdel av programperioden. I 2025 vil vi gjennomføre kvalitative undersøkelser av et utvalg av disse for å undersøke kjennetegn på vellykket gevinstrealiseringsarbeid.

D

Manglende helhet og sammenheng i utviklingsarbeidet

Det pågår et stort antall samtidige endringer i oppveksttjenestene:

- Statlige, i form av bl.a. bemanningsnormer, nye læreplaner og Oppvekstreformen.
- Kommunale, som nye oslostandarder og endrede politiske prioriteringer.
- Lokale (innenfor den enkelte virksomhet eller på det enkelte tjenestested) som gjerne springer ut fra lokalt definerte behov. Delprogrammets innsatser tilhører denne kategorien.

Summen er mange til dels konkurrerende innsatser og føringer. Tjenestenes kapasitet til endringsarbeid er begrenset, også fordi det mange steder er store utfordringer med sykefravær

og turnover. Endringsarbeid krever mye av både ledere og ansatte, og det er fare for at omfanget fører til prosjekt- og endringstrøtthet.

Delprogram oppvekst og utdanning skal være en pådriver for innovasjon og kvalitetsforbedring, det ligger i vårt mandat. Det er en utfordring å balansere det å påpeke utfordringer og forbedringsbehov uten å redusere motivasjon og vilje til endring.

Når omfanget overskrider kapasiteten vil det i praksis være lovendringene som blir prioritert. Dette er endringer som er utformet langt unna de lokale behovene, og som reduserer handlingsrommet både økonomisk og kapasitetsmessig til å gjennomføre endringer basert på lokalt definerte behov.

Delprogrammet har flere omfattende prosjekter med stort gevinstpotensial i porteføljen, men også mange mindre prosjekter. Lokalt i den enkelte virksomhet er innsatsene ikke alltid samordnede, slik at det som skulle være en helhetlig innsats med tre delprogram, i stedet kan bli separate innsatser uten strategisk forankring.

Svak kommunal samordning mellom virksomhetene er en annen utfordring vi ser i utviklingsarbeidet. Vi har flere bydelseide samarbeidsprosjekter som inkluderer tjenester som ikke er bydelsvis organisert, slik som PPT, skoleeier og politiet. Når like utfordringer løses ulikt, skaper det utfordringer for disse tjenestene. Bydelsavgrensede prosjekter kan også redusere tjenestenes evne til å møte barn og unges behov. De kan f.eks. være bosatt i én bydel, men gå i barnehage eller skole i en annen bydel. Fra kriminalitetsstatistikken vet vi at unge som begår kriminalitet gjerne gjør dette utenfor bostedsbydelen.

Delprogrammet motvirker dette gjennom å:

- Løpende vurdere helheten i delprogrammets portefølje, og vurdere nye utviklingsinitiativ i sammenheng med denne.
- Holde byrådsavdeling for utdanning og byrådsavdeling for sosiale tjenester løpende orientert om prosjektidéer, søknader og utviklingstrekk, samt holde oversikt over byrådsavdelingenes planlagte utviklingstiltak.
- Holde oversikt over endrede statlige føringer og knytte utviklingsarbeid i delprogrammet opp mot disse.
- Gjennomføre årlige porteføljemøter med virksomhetene og eierne for å samordne og koordinere arbeidet.
- Fortsette dialogen om behov for koordinering på prosjekt- og programnivå mellom delprogrammene.

- Gjennomføre kurs i prosjekteierskap og porteføljestyring med operativt styre og utviklerressursene.

E

Delprogrammets portefølje adresserer ikke de viktigste hindringene for å oppnå gode oppvekstsvilkår og at flere fullfører og består videregående opplæring

Flere forhold taler for at dette er en risiko for delprogrammets måloppnåelse:

- forventning om implementering vs. innovasjon
- små prosjekter med lite gevinstpotensial
- manglende samsvar mellom utfordringsbilde og portefølje

Forventning om implementering vs. innovasjon

Implementering er en forutsetning for å oppnå varige forbedringer av oppvekstforholdene til barn og unge, og delprogrammets eiere i stat og kommune har forventning om høy implementeringsgrad i prosjektene. Implementeringsstøtte har vært et prioritert område for delprogrammet siden 2021, og implementeringsgraden har økt år for år.

Eierne våre har også forventninger om at delprogrammet skal bidra til nytenkning og innovasjon. Forventning om implementering og forventning om innovasjon er til en viss grad motsetninger. Høy grad av innovasjon reduserer sannsynligheten for implementering, og i praksis ser vi en tendens til å prioritere implementering framfor innovasjon.

Det er en tendens til at prosjektene i delprogrammets portefølje bidrar til å forbedre det eksisterende framfor å utfordre rammene. Dersom samfunnsflokene delprogrammet skal bidra til å løse ikke lar seg løse innenfor eksisterende rammer, vil dagens portefølje ikke være tilstrekkelig til å utgjøre den nødvendige forskjellen for barn og unge.

Små prosjekter med lite gevinstpotensial

I delprogrammets samlede portefølje finnes også en rekke mindre prosjekter med begrenset gevinstpotensial. Dette er avsluttede prosjekter fra de første årene av programperioden. Som tidligere omtalt har disse prosjektenes funksjon ofte vært å bidra til økt kompetanse og kapasitet

i tjenestene, og det er flere eksempler på at slike prosjekter har modnet fram større utviklingsaktiviteter med betydelig gevinstpotensial.

Manglende samsvar mellom utfordringsbilde og portefølje

Eierne våre har, gjennom programbeskrivelsene, gitt føringer for hvilke utfordringer som skal prioriteres, basert på kjennskapen til utfordringsbildet ved oppstart av programperioden. Underveis har det kommet til ny kunnskap både om utfordringsbildet og virksomme tiltak, både fra nasjonalt hold og fra delprogrammets eget arbeid. Fra nasjonalt hold har vi bl.a. Oppvekstreformens vektlegging av det forebyggende arbeidet i de universelle tjenestene, med barnehage og skole i en særstilling. Fra Meld. St. 6 (2019-2020) har vi føring om inkluderende praksis i barnehager og skoler, og fra rapportene «En barndom for livet» og «Et jevnere utdanningsløp» har vi kunnskap om hvilke faktorer som har høyest dokumentert effekt på sosial mobilitet. Felles for disse er at de i stor grad handler om å heve kvaliteten i kjernevirksomheten i tjenestene. Operativt styre har løftet en bekymring for vedvarende store forskjeller i skoleprestasjoner og hvorvidt de samlede utviklingsaktivitetene i virksomhetene er tilstrekkelige for å nå målet om at flere fullfører og består videregående opplæring.

For å bidra til at porteføljen gjenspeiler utfordringsbildet, vil delprogrammet:

- Videreføre dagens rutiner med kvalitetssikring og samarbeid om søknadene før de fremmes til styret, hvor vurdering av innovasjonsgrad inngår.
- Dokumentere strukturelle hindringer avdekket i prosjektene, og melde til programeiergruppen i tråd med gjeldende føringer.
- Bidra til at ny kunnskap om utfordringer, årsaker og virksomme tiltak blir kjent.
- Gjennomføre årlige porteføljeanalyser for å undersøke om sammensetningen av porteføljen svarer til utfordringene som delprogrammet skal bidra til å løse.
- Gjennomføre årlige porteføljemøter med virksomhetene hvor vi drøfter eventuelle avvik mellom porteføljen og utfordringsbildet.
- Gjennomføre kurs i prosjekteierskap og porteføljestyring for operativt styre
- Videreføre og eventuelt etablere faglig samarbeid med øvrige delprogram i prosjekter der det er relevant.
- Undersøke en eventuell løsning for utvikling av et sett oppvekstindikatorer (barnevernssaker, barnehagedeltakelse, skolerresultater, vedtak om særskilt norskopplæring, spesialpedagogisk hjelp, spesialundervisning mv.) som kan brukes i arbeidet med prioritering innad i den enkelte tjeneste, og i samarbeid på tvers av tjenester og virksomheter både i forebyggings- og reparasjonsøyemed.

F**Delprogrammet og eierne vier ikke nok oppmerksomhet til strukturelle hindringer**

I delprogrammets mandat heter det at vi skal melde fra om strukturelle hindringer vi avdekker underveis. Dette er hindringer som det ikke er mulig for virksomhetene å løse uten bidrag fra eierne, og som hindrer virksomhetene i arbeidet for barn og unges beste. Arbeid med strukturelle hindringer er derfor vesentlig for å nå delprogrammets mål.

For å sikre at de strukturelle hindringene adresseres, vil delprogrammet:

- Utarbeide en årlig oppsummering som omtaler alle avdekkede strukturelle hindringer til nå, med status for oppfølgingen som oversendes til programeiergruppen.
- Fortsette å melde nye avdekkede strukturelle hindringer til eierne i årsrapportene.

G**Delprogrammet jobber ikke godt nok med kommunikasjon underveis i prosjektene og etter prosjektavslutning**

Etter åtte år har delprogrammet en «moden» portefølje med mange prosjekter i gjennomførings- og avslutningsfasen. I tråd med anbefalingene fra midtveisevalueringen har delprogrammet styrket kommunikasjonsarbeidet for å bidra til at læring og resultater fra prosjektene deles i og utenfor områdesatsingene. Vi erfarer at dette arbeidet er avgjørende for å legge til rette for spredning og oppskalering, men at det også gir verdi for tjenestene som deler i form av stolthet over egne resultater og kulturbygging for forbedringsarbeid. Kommunikasjonsarbeidet i tidlige faser er imidlertid minst like viktig, fordi det bidrar til forankring og forberedelser for implementering og gevinstrealisering.

Alle prosjekter bidrar til læring, og de fleste prosjekter gir ny innsikt om behovene til målgruppen og/eller tjenestenes evne til å møte disse. Dette skal dokumenteres når prosjektet avsluttes, men sluttrapportering fra prosjektene er noen ganger ikke tilstrekkelig. Resultatet er at virksomhetene opparbeider seg mye «taus» kunnskap, kanskje særlig i de tilfellene der prosjektene ikke har nådd målene. Manglende dokumentasjon og deling, også av det vi ikke har lyktes med, kan føre til at de samme feilene gjentas. Det er kostbart både i tid og penger.

Det ligger som en føring fra eierne at vi skal formidle funn og resultater fra vårt arbeid. Delprogrammet har hatt høyt aktivitetsnivå i kommunikasjonsarbeidet med nye nettsider og flere delingsaktiviteter i 2024. Vi når derfor flere med erfaringene fra våre prosjekter, særlig via seminarerne på Rådhuset, hvor vi ser at vi når både praksisfeltet og øverste nivå i stat og kommune.

Det er imidlertid fremdeles et behov for mer målrettet deling, slik at viktig læring og innsikt når de rette beslutningstakerne.

For å sikre at delprogrammets aktiviteter deles til alle som har nytte av det, vil vi:

- Opprettholde et høyt antall delingsaktiviteter.
- Fortsette arbeidet med å tilgjengeliggjøre informasjon om delprogrammets prosjekter og aktiviteter på nettsidene.
- Bidra til kompetanseheving i kommunikasjonsarbeidet på alle nivåer i delprogrammet.
- Gi støtte og veiledning til prosjektlederne om hvordan de kan kommunisere med interessentene i prosjektet i alle faser av prosjektet.
- Dele målrettet fra prosjektene med relevante byrådsavdelinger, etater, direktorater og departementer i bilaterale møter.

G

Prosjektene som utvikles er verken økonomisk eller organisatorisk bærekraftige etter prosjektslutt

Tjenesteutviklingen i delprogrammet skal ikke bidra til økte budsjetttrammer, men til at ressursene brukes annerledes og bedre. Nye tiltak skal i størst mulig grad erstatte gamle. Det er derfor avgjørende at prosjekteier i tidlig fase tar stilling til den økonomiske og organisatoriske bærekraften i prosjektet.

Mange av prosjektene i delprogrammet dreier seg om å vri ressursbruken fra reaktive til forebyggende innsatser. I prosjektperioden vil det gjerne oppstå en pukkelkost der ny arbeidsmetodikk skjer parallelt med «gammel». Gevinstrealisering skjer i hovedsak etter prosjektavslutning, og kan gå over flere år. I noen prosjekter vil den økonomiske gevinsten realiseres allerede i prosjektperioden, men for prosjekter som skal bidra til større omlegginger, kan innsparingen komme først etter prosjektslutt.

Delprogrammet motvirker risikoen gjennom å:

- Fortsette å etterspørre planer for budsjettmessig og organisatorisk implementering i søknadene.
- Fortsette arbeidet med å tallfeste økonomiske besparelser av forebyggende tiltak og videreutvikle metoder for hvordan dette kan gjøres.
- Arrangere og følge opp kurs i prosjekteierskap og porteføljestyling for operativt styre og utviklerressursene.
- Utnytte kompetansen hos utviklerressursene til å drive veiledning av prosjekteiere i alle faser av prosjektene.

9 Budsjett og finansieringsplan for 2025

Delprogram oppvekst og utdanning søker ut 14.4 millioner kroner i handlingsprogrammet og angir samlet bevilgningsbehov på ytterligere 62.6 millioner kroner for 2025.

Det budsjetteres 1.2 millioner kroner mindre til programdrift enn i 2024, og 1 millioner kroner mindre til utviklerressurser. Programkontoret overfører cirka 2 millioner kroner fra driftsbudsjettet i 2024, og det er gjennomført kutt i samtlige budsjettposter med det formål å oppnå budsjettbalanse i 2025. Kutt i utviklerressursene skyldes at stillingen som porteføljeutvikler for bydelene ikke videreføres.

Budsjett for kompetansehevingsmidler kuttet fra 0.9 til 0.4 millioner kroner. Opparbeidet kompetanse i delprogrammet og i virksomhetene gjør at kompetanseheving i større grad kan utføres med interne ressurser. Budsjett for porteføljeutviklingsmidler økes fra 1.1 til 2.9 millioner kroner for å kunne svare ut føringer fra eiergruppen.

Det søkes 1.5 millioner kroner til evaluering av prosjektet Språksterk 1-6 og 2.175 millioner kroner til forlengelse av planleggingsfase for Operativt Salto, grunnet endrede søknadsfrister som ikke passer med planlagt framdrift i prosjektet.

9.1 Søknad om finansiering av handlingsprogrammet

Tabell 3 Prosjektbudsjett og finansieringsplan delprogram oppvekst og utdanning ekskl. mva.

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds-mottaker	Type område-satsings-midler	Overført fra 2024	Om-disponering av midler fra 2024	Søknad om nye midler med handlings-programmet 2025	Total-budsjett 2025
	Prosjekter/tiltak						
30122036	Bedre sammen	BAL	GDS	86 114			86 114
30122101	Helsestasjon for ungdom i bydel Alna	BAL	GDS	209 654		0	209 654
30122103	Operativt Salto	BAL	GDS	2 550 000		2 175 000	4 725 000
20126104	Økt strukturkvalitet og systemforståelse - videreføring	BAL	GDS	937 867		0	937 867
30095187	Ambulant team	BBJ	GDS	18 490 350		0	18 490 350

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds-mottaker	Type område-satsings-midler	Overført fra 2024	Om-disponering av midler fra 2024	Søknad om nye midler med handlings-programmet 2025	Total-budsjett 2025
30095305	Barnehage-programmet	BBJ	GDS	944 379		0	944 379
30090627	Hjemmeveiledning i bydel Bjerke	BBJ	GDS	538 182		0	538 182
30090703	Skolestøtte	BBJ	GDS	607 220		0	607 220
30090702	Språksterk 1-6	BBJ	GDS	3 908 324		1 500 000	5 408 324
30090706	Trygge foreldre	BBJ	GDS	909 325		0	909 325
30012037	Felles innsats for utsatt ungdom	BGO	Oslo indre øst	9 204 301		0	9 204 301
30012333	Moderne barnehage	BGO	Oslo indre øst	387 911		0	387 911
30012011	Økt Livsmestring	BGO	Oslo indre øst	69 525		0	69 525
30102310	Har vi trygge tjenester	BGR	GDS	1 441 021		0	1 441 021
30102411	Helsefaglig støtte	BGR	GDS	1 254 986		0	1 254 986
Ikke opprettet	Barn som ikke går i barnehage	BSR	GDS	500 000		0	500 000
20112105	Godt språk	BSR	GDS	211 093		0	211 093
30112411	Stien	BSR	GDS	1 130 000		0	1 130 000
30151610	Barne- og familiehagen	BSN	Oslo sør	1 703 826		0	1 703 826
30151615	Forbedre kommunikasjon barn og unge	BSN	Oslo sør	995 945		0	995 945
30151611	Foreldrestyrkende innsats	BSN	Oslo sør	2 269 317		0	2 269 317
30151626	Koret	BSN	Oslo sør	220 000		0	220 000
30151623	Lagspillerprosjektet	BSN	Oslo sør	239 223		0	239 223
30151625	Mangfolds-rekruttering - Hvor er mine brødre	BSN	Oslo sør	1 557 118		0	1 557 118
30151619	Mobilt akutteam	BSN	Oslo sør	0		0	0
30151624	Sammen for Søndre	BSN	Oslo sør	9 357 826		0	9 357 826
30151621	Sammen om barnet	BSN	Oslo sør	5 441 087		0	5 441 087
72001018	Class – observasjon av kvalitet i skolen	UDE	GDS	3 200 616		0	3 200 616

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds-mottaker	Type område-satsings-midler	Overført fra 2024	Om-disponering av midler fra 2024	Søknad om nye midler med handlings-programmet 2025	Total-budsjett 2025
72001033	Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten	UDE	Alle	10 000 000		0	10 000 000
72001010	Linderud nærmiljøskole	UDE	GDS	336 595		0	336 595
72001022	Lofsrud læringsHUB	UDE	Oslo sør	229 708		0	229 708
72001023	Lusetjernløftet	UDE	Oslo sør	845 822		0	845 822
72001030	PIPPI - Prosjekt PPTs inkluderende praksis	UDE	Alle	1 096 265		0	1 096 265
72001031	Samfunnsforberedt	UDE	Alle	2 691 451		0	2 691 451
72001027	Språksterk i skolen	UDE	Alle	3 367 356		0	3 367 356
72001015	Vahl Nærmiljøskole	UDE	Alle	3 737 411		0	3 737 411
	Totalt prosjekter			90 583 704		3 675 000	94 258 704
	Program-administrasjon						
	Programleder	DOU/UDE	Alle	0		1 400 000	1 400 000
	Programrådgiver	DOU/UDE	Alle	0		1 200 000	1 200 000
	Programkonsulent	DOU/UDE	Alle	0		1 100 000	1 100 000
	Kommunikasjons-rådgiver	DOU/UDE	Alle	0		1 100 000	1 100 000
	Kommunikasjon	DOU/UDE	Alle	0		300 000	300 000
	Programdrift	DOU/UDE	Alle	1 461 000	-941 000	0	520 000
72001021	Kompetanseheving og læring	DOU/UDE	Alle	819 000	-419 000	0	400 000
72001000	Porteføljeutvikling Ungt utenforskap	DOU/UDE	Alle	1 100 000	700 000	0	1 800 000
72001000	Videre oppfølging OT (føring fra PEG)	DOU/UDE	Alle	0	600 000	0	600 000
72001000	Øvrige bestillinger fra BYR (varslet i føringer fra PEG)	DOU/UDE	Alle	0	60 000	440 000	500 000
72001032	Bedre informasjonsdeling	DOU/UDE	Alle	1 000 000		0	1 000 000
	Totalt programkontoret			4 380 000	0	5 540 000	9 920 000
	Porteføljeansvarlig UDE	UDE	Alle	0		1 000 000	1 000 000

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds-mottaker	Type område-satsings-midler	Overført fra 2024	Om-disponering av midler fra 2024	Søknad om nye midler med handlings-programmet 2025	Total-budsjett 2025
	Prosjektutvikler	UDE	Alle	0		1 000 000	1 000 000
	Prosjektutvikler	BAL	GDS	345 000		655 000	1 000 000
	Prosjektutvikler	BBJ	GDS	0		1 000 000	1 000 000
	Prosjektutvikler	BGO	Oslo indre øst	0		1 000 000	1 000 000
	Prosjektutvikler	BGR	GDS	0		1 000 000	1 000 000
	Prosjektutvikler	BSR	GDS	0		1 000 000	1 000 000
	Prosjektutvikler	BSN	Oslo sør	0		1 000 000	1 000 000
	Totalt prosjektutviklere			345 000		7 655 000	8 000 000
	Totalt program-administrasjon			4 725 000		13 195 000	17 920 000
	Totalsum Delprogram oppvekst og utdanning			95 308 704		16 870 000	112 178 704

9.2 Forventet behov for tilleggssøknader i 2025

Med den varslede endringen fra tre til to søknadsrunder i 2025 vil søknadstidspunktene i mindre grad harmonere med planlagte faseoverganger i prosjektene. I porteføljen har vi seks prosjekter med faseavslutning i mai 2025, hvorav tre har ansatte i prosjektene. Det er resultatene fra pågående prosjektfase som utgjør beslutningsgrunnlaget for en ev. utsøking av midler til neste fase av prosjektet. Med de nye søknadsfristene må prosjekteierne enten:

- Framskynde arbeidet for å rekke søknadsfristen i april. Det vil i praksis si ferdigstilling av søknad to måneder før avslutning av inneværende fase.
- Legge utviklingsarbeidet på is inntil ny søknadsrunde i oktober.
- Ta risikoen med å egenfinansiere oppstart av ny fase og søke (stillings)midlene refundert i søknadsrunden i oktober.

Som omtalt under 4.2 erfarer delprogrammet at tålmodighet og tidsbruk i tidligfasene er viktige kjennetegn ved gode implementeringsprosesser. Arbeidet i de tidlige fasene av prosjektene er avgjørende for kvaliteten på utviklingsarbeidet, og forankringen i tjenesten(e) og virksomheten(e).

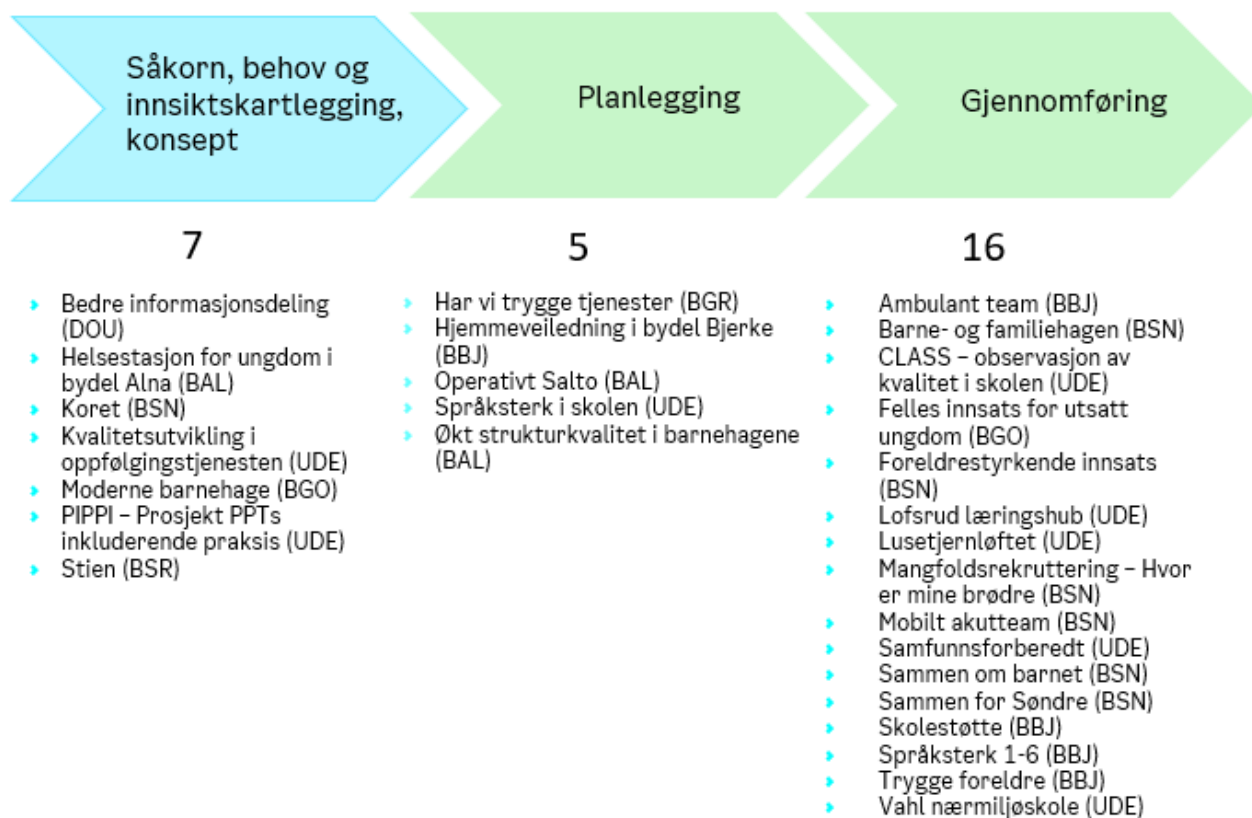
Av hensyn til kvaliteten og ev. senere implementering er det derfor ønskelig at pågående prosjekter fortsetter i planlagt tempo.

I tabellen under har deltagende virksomheter summert opp antatt bevilgningsbehov for friske midler til prosjekter i 2025. Beregningsgrunnlag vil bli oversendt eiergruppens sekretariat, sammen med utkast til handlingsprogram for 2025.

Tabell 4 behov for søknadsmidler 2025

	BAL	BBJ	BGO	BGR	BSN	BSR	UDE	
Behov for midler til pågående prosjekter	8 500 000	1 000 000	3 500 000	7 100 000	1 700 000	4 200 000	15 000 000	41 000 000
Behov for midler til nye prosjekter	4 000 000	3 000 000			2 000 000	300 000	10 000 000	19 300 000
Behov for midler til implementeringsstøtte			500 000		1 000 000		800 000	2 300 000
Sum	12 500 000	4 000 000	4 000 000	7 100 000	4 700 000	4 500 000	25 800 000	62 600 000

10 Vedlegg: Prosjektoversikt i faser



Figur 4 Prosjektoversikt i faser per 01.01.2025