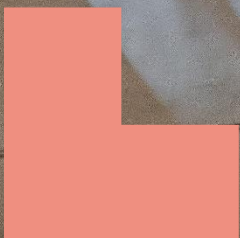
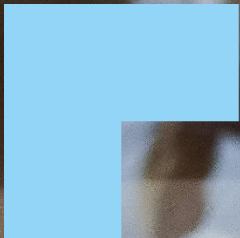




Oslo

Områdesatsingene i Oslo
Delprogram sysselsetting

Handlingsprogram 2026



Departementene

Innhold

1	Forord	2
2	Overordnede mål for Områdesatsingene i Oslo.....	3
3	Utfordringsbildet	3
4	Mål og strategier for delprogram sysselsetting	7
4.1	Mål.....	7
4.2	Målgrupper	9
4.3	Strategier for implementering av resultater og kunnskap.....	11
5	Prosjektportefølje og resultater i 2026.....	14
5.1	Prosjektportefølje i 2026.....	14
5.2	Viktigste planlagte resultater i 2026	18
5.3	Viktigste planlagte resultater i 2027-2028.....	19
6	Kommunikasjon av resultater og kunnskap.....	21
7	Organisering	22
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	28
8	Risikovurdering	30
9	Budsjett og finansieringsplan for 2026	32
9.1	Søknad om finansiering av handlingsprogrammet	32
10	Prosjektoversikt med økonomiplan 2026-2028	34
	Vedlegg: Beskrivelse og begrunnelse for administrative ressurser.....	35

Trykk:

Foto: Sara Marie Vollset

Design/layout:

Etterarbeid tekst:

1 Forord

2026 markerer det avsluttende året i denne perioden av Områdesatsingene i Oslo, og vi står ved en viktig milepæl for delprogram sysselsetting etter en tiårig satsing. Gjennom de siste årene har delprogrammet samlet verdifulle erfaringer og kunnskap om hvordan vi best kan utvikle tjenestene med mål om at flere av Oslo sine innbyggere skal få en varig tilknytning i arbeidslivet, særlig unge og personer med innvandrerbakgrunn som står lengst unna arbeidsmarkedet.

I 2025 har vi tatt flere strategiske grep for å spisse innsatsen og styrke effektene av arbeidet i delprogram sysselsetting. Strategisk styre, prosjekteiere, programkontor og tjenesteutviklere har sammen definert retning, mål og ressursbehov for delprogrammets videre arbeid. Vi har gått fra en bred prosjektportefølje til å konsentrere arbeidet rundt fem tydelige fokusområder: kvalifisering til faglærte og ufaglærte stillinger, fleksibel opplæring, digital inkludering og målrettet innsats for unge. Dette er en omstilling som har gjort oss bedre i stand til å utvikle og implementere løsninger som gir varig effekt, for den enkelte og for samfunnet.

Samarbeidet mellom Nav Oslo, Oslo kommune og våre mange samarbeidspartnere har vært avgjørende for å lykkes. Samhandlingen har blitt styrket på tvers av sektorer og tjenester, og det er lagt til rette for at kunnskap og resultater deles bredt. Dette har bidratt til at flere løsninger nå kan tas i bruk i ordinær drift og skaleres for større effekt.

I 2026 skal vi bygge videre på denne retningen. I bydelene som omfattes av Områdesatsingene i Oslo står mange i vår målgruppe utenfor arbeid og utdanning, og presset på velferdstjenestene er høyt. Samtidig er arbeidskraftbehovet i flere sektorer, økende, og ressursene knappere. Dette gir oss både et viktig ansvar, men også muligheter. Skal flere få mulighet til å bidra i arbeidslivet og samfunnslivet, må vi lykkes med å mobilisere arbeidskraftreserven.

Delprogrammets hovedfokus i det kommende året blir å jobbe for at de beste løsningene og leveransene fra prosjektene blir implementert og videreført ute i tjenestene. Vi skal fortsette å jobbe kunnskapsbasert og innovativt, og sørge for at innsatsen gir varige forbedringer for målgruppene våre. Samtidig vil vi prioritere å dokumentere og dele erfaringer, slik at læringen fra områdesatsingene kan komme hele Oslo, og gjerne også resten av landet til gode.

Vi går inn i det neste året med stor tro på at delprogram sysselsetting vil etterlate seg et solid fundament for videre arbeid med arbeidsinkludering og sosial bærekraft i og utenfor Oslo. Takk til alle som har bidratt i dette arbeidet så langt, sammen skal vi sørge for at 2026 blir et år preget av gjennomføring, læring og varig endring.

Oslo, desember 2025

Maria Walberg

Direktør, Nav Oslo

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 i Oslo skal være et supplement til den ordinære tjenesteproduksjonen og ikke erstatte eller finansiere en utvidelse av denne.

2026 er det siste året i Områdesatsingene i Oslo. Den tiårige satsingen gjennomføres som tre geografiske avgrensede områdesatsinger i Oslo: Groruddalssatsingen, Oslo indre øst-satsingen og Oslo sør-satsingen. 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 oppvekstvilkår 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

Delprogram sysselsetting utgjør en viktig kapasitet for tjenesteutvikling og -innovasjon i de mest levekårsutsatte bydelene i Oslo, der sysselsettingsandelen er lav, og presset på velferdstjenestene er tilsvarende stort. I løpet av satsingsperioden har vi testet ut flere ulike løsninger for hvordan vi kan levere bedre tjenester for å bidra til å øke sysselsettingen. Noe av det vi har testet har ikke gitt ønskede resultater, eller hatt stort nok potensiale for varig implementering, men likevel bidratt til viktig læring. Gjennom 2024 og 2025, har delprogram sysselsetting tatt flere grep som har tatt oss fra en byråkratisk organisering med mange og små prosjekter, til å spisse fokuset rundt fem områder med en mer målrettet organisering for strategisk satsning. Den nye organiseringen støtter en mer smidig prosjektmetodikk, og virksomhetsovergrepene innsats. De fem områdene vi fokuserer på er: unge, kvalifisering til henholdsvis faglærte og ufaglærte stillinger, fleksibel opplæring og digital inkludering.

Fokusområdene jobber strategisk mot oppskalering og implementering av innsikt, læring og løsninger fra prosjektene de bygger på. Målet er å utvikle treffsikre, bærekraftige og innovative leveranser som skal kunne dokumenteres, iverksettes og spres i og utover områdesatsningen. Denne spissingen minsker behovet for administrasjon, og gjør at vi får større verdi og gevinster ut av de pengene som investeres.

Utfordringen med lav sysselsettingsandel og skjevhet i andelen mellom grupper, kan beskrives som en samfunnsflope, eller som en del av andre samfunnsfloker. I Oslo sin kommuneplan¹ (Oslo kommune, 2024, s. 15), beskrives samfunnsflope som en utfordring som kjennetegnes av at «verken problemet eller løsningen er tydelig definert, og at forståelsen av problemet kan endre seg over tid». Hvordan man kan løse manglende sysselsetting er en relevant problemstilling i flokene som omhandler fattigdom og økende ulikhet, ungt utenforskap, krevende boligmarked og bærekraftig by, der hvilket tjenestetilbud du kan ta i bruk for å komme i arbeid, ikke kan være avhengig av hvor i byen du bor. Forskning og foreliggende kunnskap peker på tre overordnede dimensjoner i utfordringsbildet knyttet til sysselsetting: individuelle forhold, tjenestenes virkemidler og samfunnsendringer.

Demografi og individuelle forhold – en ubenyttet arbeidskraftreserve

Halvparten av de som er utenfor jobb og utdanning i Oslo bor i de seks bydelene i Områdesatsingene i Oslo: Søndre Nordstrand, Gamle Oslo, Stovner, Alna, Grorud, Bjerke. Flere av bydelene i områdesatsningen ligger langt over snittet i Oslo og Norge når det gjelder andel som mottar økonomisk sosialhjelp. Nav Oslos omverdensanalyse viser at i Søndre Nordstrand mottar nesten 1 av 20 av alle voksne innbyggere i bydelen økonomisk sosialhjelp. Personer med innvandrerbakgrunn er i tillegg overrepresentert blant de som mottar denne i utgangspunktet midlertidige og behovsprøvde ytelsen på varig basis². Mange av disse er foreldre, der konsekvensen er at barna vokser opp i lavinntekt. Bydelene i områdesatsingene ligger i tillegg høyest i Oslo, på rundt 30 prosent, i andel elever som ikke har fullført videregående opplæring. Dette er dobbelt så høyt som bydelene som er nederst på samme statistikk.

I sin rapport fra 2020, rapporterer Fevang, Markussen og Røed³ at gruppen ikke-sysselsatte i stadig større grad er sammensatt av personer som har stått lenge utenfor arbeidsmarkedet eller som aldri har vært i arbeid. De beskriver at det for de som «faller ut» av arbeidsmarkedet blir stadig vanskeligere å komme inn igjen. Gruppen ikke-sysselsatte utgjør med andre ord en ubenyttet arbeidskraftreserve. Forskning viser at årsakene til at noen står helt eller delvis

¹ Oslo kommune. (2024). *Planstrategi for Oslo kommune 2024-2027*. Oslo kommune. [Vedtatt Planstrategi 2024-2027 for Oslo kommune med planprogram for kommuneplanens samfunnsdel](#)

² Grebstad, U., & Hjemås, G. (2021, 23. april). *Over halvparten av sosialhjelpsutbetalingene går til innvandrere*. Ssb.no. <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/over-halvparten-av-sosialhjelpsutbetalingene-gar-til-innvandrere>

³ Fevang, Elisabeth, Simen Markussen og Knut Røed, 2020, «Gråsoner i arbeidsmarkedet og størrelsen på arbeidskraftreserven», Frisch Rapport, 01/2020

utenfor arbeidslivet er sammensatt. Når det gjelder individuelle forhold, peker forskningen blant annet på mangelfulle formelle kvalifikasjoner⁴, lave norskferdigheter, kulturelle eller sosiale forhold, og fysisk eller psykisk uhelse som medvirkende årsaker til at folk står utenfor arbeidslivet. I delprogram sysselsetting jobber vi nedenfra-og-opp: fra de individuelle utfordringene, inn i tjenestene og opp til systemendringer og politiske prioriteringer. For å få til en treffsikker utvikling, trenger vi mer samlet kunnskap om de ulike målgruppene blant de som er i arbeidskraftreserven, og deres ulike kjennetegn og utfordringer. I arbeidet med å utvikle tjenestene slik at de bidrar til økt sysselsetting, må vi starte i de utfordringene disse har når de skal ut i norsk arbeidsliv.

Tjenestene – behov for mer treffsikre virkemidler i møte med en annen demografi

De fleste tjenestene og virkemidlene i Nav, i voksenopplæringen og i bydelen, er tilpasset en målgruppe som har gjennomgått norsk grunnskole, som snakker norsk og har kjennskap til arbeidslivets spilleregler i Norge. Et eksempel er hvordan lovverket rundt arbeidsmarkedstiltak i liten grad tilrettelegger for lengre opplæringsløp, eller mer grunnleggende kompetanseheving. Når mange av de som står lengst fra arbeid i disse bydelene ikke passer i denne beskrivelsen, så må vi tenke nytt og annerledes om tjenestetilbudet og hvordan vi jobber. Nav Oslos omverdensanalyse viser for eksempel at andel innvandrere fra landgruppe 3 i bydel Stovner utgjør nesten 35 prosent av innbyggerne, og tilsvarende analyser av Nav-kontorets porteføljer viser at de utgjør ca 60 prosent av brukerne ved Nav-kontoret. Dette er eksklusivt de med bakgrunn fra Ukraina. Forskning viser at mangel på treffsikre virkemidler bidrar til å blant annet skape passivitet, lange brukerløp i tjenestene, og lange tiltakskjeder der brukerne ikke kommer ut i varig arbeid⁵. For mange brukere med innvandrerbakgrunn, skaper dette en innlåsingseffekt på økonomisk sosialhjelp⁶.

Et samfunn i endring – mer krevende økonomi og et arbeidsmarked i omstilling

I en tid med stadig tøffere prioriteringer på budsjettene, er innsatsen for mer og bedre arbeidsinkludering spesielt viktig. Lønnet arbeid er ikke bare viktig for den enkelte, men også eneste varige vei ut av sosialhjelpsmottak, som er en stor utgiftspost i bydelsøkonomien. Med tanke på velferdsstatens bærekraft, er det avgjørende at flere blir lønnsinntakere.

Det norske arbeidsmarkedet er også i omstilling. For eksempel har helsesektoren et stort behov for arbeidskraft fremover.. Flere arbeidsgivere jobber nå også aktivt for oppgavedeling av stillinger, der ufaglærte oppgaver skiller ut i egne stillinger. Slik kan de som har fagkompetanse bruke mer av sin tid til oppgaver som krever denne kompetansen. For å bistå de som i dag står

⁴ Hardoy, I., & Zhang, T. (2010). Innvandrere i arbeid: Hjelper arbeidsmarkedstiltak? *Søkelys på arbeidslivet*, 27(4), 343–363. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2010-04-05>

⁵ Aamodt, I. (2018). *Hvorfor er det vanskeligere for innvandrere å komme i jobb?* (SSB Analyse 2018/23: Innvandrere utenfor arbeidslivet). SSB.

⁶ Volckmar-Eeg, M. G., & Vassenden, A. (2022). Et flipperspill i velferdsstaten: Innlåsing av innvandrere med «språkutfordringer» i NAV. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 63(4), 260–277. <https://doi.org/10.18261/tfs.63.4.2>

lengst unna arbeid, har det stor betydning at tjenestene jobber strategisk mot ulike deler av arbeidsmarkedet⁷. Samfunnsøkonomisk er det avgjørende at arbeidsgivere har tilgang på den kompetansen de har behov for, og at den brukes riktig og smartere. Det er et stort tap både for samfunnet og enkeltpersoner når leger kjører taxi eller ingeniører blir stående utenfor arbeidslivet. I tillegg har dette stor betydning med tanke på at ufaglærte stillinger fylles av mennesker som kunne ha bidratt i et annet segment av arbeidsmarkedet. Dette vil gjøre det vanskeligere for de som har liten eller ingen utdanning, og lite muligheter til å gjennomføre mer omfattende kvalifisering på kort sikt, å få tilgang til ufaglærte stillinger.

Spisset innsats mot tre identifiserte barrierer

Med utgangspunkt i beskrivelsen overfor, vil delprogram sysselsetting spisse innsatsen mot tre barrierer:

1. **Avstand mellom kompetanse og arbeidsmarkedets behov:** Mange arbeidssøkere mangler kvalifikasjoner og ferdigheter som kreves i arbeidsmarkedet, noe som hindrer deltakelse i eksisterende opplæringstilbud.
2. **Begrenset utnyttelse av eksisterende tilbud:** Tilbud fra Nav Oslo, Oslo Voksenopplæring og andre aktører blir ikke fullt ut benyttet, ofte grunnet manglende samarbeid og koordinering.
3. **Mangelfullt samarbeid mellom tjenester:** Svak koordinering mellom ulike tjenester fører til ineffektive prosesser som begrenser mulighetene for arbeidssøkere.

De fem fokusområdene vil ha leveranser som er nyttige inn mot alle barrierene. Samtidig har de en innretning som gjør at de bidrar mer til noen enn andre. Leveransene fra fokusområdene digital inkludering og fleksibel opplæring er spesielt rettet mot å sikre bedre utnyttelse av eksisterende tilbud. Fokusområdene kvalifisering til faglærte og ufaglærte stillinger er rettet mot å minske avstanden mellom innbyggernes kompetanse og arbeidsmarkedets behov. Sett i sammenheng med metodikken som ble utviklet og implementert i flere bydeler gjennom prosjektet «veiledning av høyt utdannede innvandrere», bidrar man med systematisk innsats rettet mot ulike brukergrupper, og mot ulike segmenter av arbeidsmarkedet. Det finnes i dag mange innsatser rettet mot unge, men det er en svak koordinering mellom dem, og et stort potensiale for å effektivisere ressursbruken mot denne målgruppen. Fokusområdet unge – identifisere og følge opp, bidrar med leveranser rettet mot å løse barrierer knyttet til mangelfullt samarbeid.

⁷ Orupabo, J. (2016). *Kvinnejobber, mannsjobber og innvandrenerjobber*. Cappelen Damm akademisk.

4 Mål og strategier for delprogram sysselsetting

4.1 Mål

Det overordnede målet for delprogram sysselsetting er: **Flere skal komme ut i ordinært arbeid, og flere skal få varig tilknytning til arbeidslivet gjennom utvikling av tjenester innen sysselsettings- og kvalifiseringsfeltet.** Dette målet er forankret i strategiske dokumenter som Oslo kommunes budsjett for 2025, Mål- og disponeringsbrev for Arbeids- og velferdsetaten for 2024, Stortingsmeldinger og nasjonale strategier. Delprogrammene er ansvarlige for å utvikle egne delmål som konkretiserer hovedmålet for hvert delprogram.

Målet om at delprogram sysselsetting skal utvikle tjenestene på en måte som bidrar til at flere skal komme ut i ordinært arbeid og få en varig tilknytning til arbeidslivet, kan beskrives som den ønskede *samfunnseffekten* av delprogrammet. En annen samfunnseffekt vi ønsker å oppnå er at tjenestenes innretning bidrar til at **arbeidsgivere har tilgang på kompetansen de har behov for, og at denne brukes riktig og smartere.** Dette innebærer at tjenestene også har virkemidler som retter seg mot ulike segmenter av arbeidsmarkedet.

Tjenestene brukes her om både Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring, som sentrale tjenester på sysselsettings- og kvalifiseringsfeltet. I tillegg omfatter det bydelenes tjenester som befinner seg i et grensesnitt opp mot disse. Tjenesteutvikling betyr i denne sammenheng at leveransene fra delprogram sysselsetting skal bidra til at tjenestene er i stand til å løse (sentrale deler av) utfordringsbildet. I den grad leveransene bidrar til å løse utfordringsbildet direkte, er dette et metodisk virkemiddel i utviklingsarbeidet for å teste at løsningen som leveres treffer den riktige utfordringen, og ikke målet i seg selv. En innovasjon er ikke realisert før den også er nyttiggjort. Dette krever også et aktivt arbeid med gevinstrealisering. Dette kommer vi tilbake til under beskrivelser av strategier for implementering.

Figur 1: Illustrasjon av tjenesteutviklingsmodellen i delprogram sysselsetting



Som et ledd i å oppnå samfunnseffektene, vil vi søke å utvikle leveranser som bidrar til tjenesteutvikling på to overordnede måter:

1. **Tjenestene jobber smartere og mer effektivt, på tvers av sektorer og virksomheter.** Smartere og mer effektivt innebærer blant annet at virkemiddelbruken er treffsikker og bidrar til progresjon hos brukere/deltakere som i dag stagnerer, at overgangene mellom tjenester er sømløse og med minst mulig ventetid, at vi unngår

dobbeltarbeid og at det er like tilbud på ulike steder. Dette vil kunne frigjøre ressurser i tjenestene som også kan komme målgruppene som ikke direkte omfattes av leveransene utviklet i delprogram sysselsetting til gode.

2. **Vi har virkemidler som mobiliserer den arbeidskraftreserven som i dag står**

utenfor. Arbeidskraftreserven kan beskrives som de av oss som har en arbeidsevne de ikke får brukt i dag. En del av disse finnes i Navs porteføljer, men også utenfor. Av ulike grunner kommer ikke disse i posisjon i arbeidsmarkedet. Dette kan medføre at de stagnerer i tjenestene; de blir gående i evige tiltakskjeder eller opplæringsløp, blir passive mottakere av ytelser, osv. Dette kommer vi tilbake til under målgruppebeskrivelser nedenfor. Ambisjonen er at disse gjennom leveransene som utvikles i delprogram sysselsetting opplever å bli møtt med mer treffsikre virkemidler. Mobilisering innebærer i at vi sørger for at de får tilgang til tjenestene, at de får målrettet progresjon gjennom tjenestetilbudet, både i veiledning og/eller opplæring, og at dette gjør at de kommer i posisjon i rett segment av arbeidsmarkedet. Mobilisering kan også innebære at arbeidsgivere får tilgang på kompetanse og virkemidler som setter dem i stand til å inkludere grupper som strever med å komme i posisjon i arbeidsmarkedet.

Dette kan beskrives som ønskede *brukereffekter* av arbeidet. Her anvendes brukerbegrepet både om sluttbrukere av leveransene, og tjenestene som brukere av leveransene. De to brukereffektene vil sammen og hver for seg bidra til samfunnseffekt i form av økt sysselsetting.

Hvorvidt vi oppnår ønskede effekter, er imidlertid avhengig av beslutninger og innsats som ligger utenfor programmet, for eksempel beslutninger om å iverksette leveransene som utvikles, og at implementering gjøres på riktig måte. Det er i tillegg avgjørende med godt samarbeid mellom aktørene i delprogram sysselsetting. Dette kommer vi tilbake til under beskrivelsene av organisering.

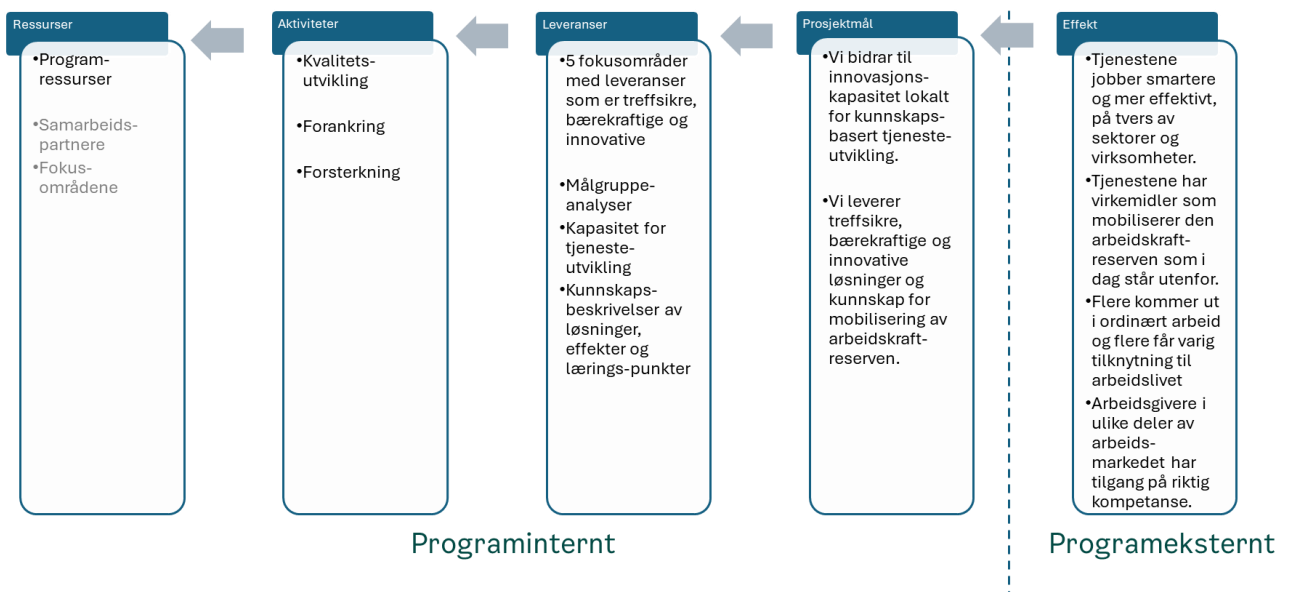
Delprogram sysselsetting har utviklet programinterne mål som skal føre oss mot de effektene vi ønsker å oppnå. Vi kan oppsummere disse i to punkter:

- **Vi skal bidra til å bygge innovasjonskapasitet lokalt, som kan drive kunnskapsbasert utvikling av tjenestene på sysselsettings- og kvalifiseringsfeltet på tvers av bydeler og virksomheter.** For å kunne drive kunnskapsbasert utvikling må delprogram sysselsetting bidra med å tilgjengeliggjøre kunnskap om målgruppene, herunder andeler og kjennetegn, og barrierer i tjenestene og arbeidslivet for disse målgruppene. Lokalt vil i dette tilfellet både kunne omfatte geografisk lokalitet i form av de ulike bydelene, men også tjenstlig lokalitet, for eksempel at dette er kapasitet, kompetanse og kunnskap som treffer førstelinjen i de ulike tjenestene. En slik kapasitet vil kunne bidra til effektiv implementering av utviklede løsninger for å sikre ønskede effekter ut over programperioden. Det er viktig å understreke at kompetanse i dette

tilfellet ikke kun omfatter å være kjent med rammeverk for innovasjon, eller design for tjenesteutvikling. Det handler om å bli god på å stille de riktige spørsmålene, bli komfortabel med å stå i usikkerheten det skaper å ikke vite svarene, og kjennskap til strukturer for hvordan man kan utforske mulige svar på en god måte.

- **Vi skal levere treffsikre, bærekraftige og innovative løsninger og kunnskap som setter tjenestene i stand til å løse identifiserte barrierer for mobilisering av arbeidskraftreserven.** Dette innebærer at det er sannsynliggjort at den aktuelle løsningen bidrar til de ønskede effektene i programmet. De ulike leveransene som utvikles befinner seg i dag på ulike steder i en såkalt trippel designdiamant⁸. For å sikre at innsatsen i arbeidet fremover legges på riktig sted, blir det viktig å identifisere hvor i diamantene leveransene befinner seg, og hva som skal til for at vi skal kunne si at vi har «built the right thing» og «built the thing right» for å gi ønskede effekter. For å utvikle innovative leveranser, som gir nye løsninger på utfordringsbildet, så er det avgjørende med virksomhets- og sektorovergrepene perspektiv inn i utviklingsarbeidet. Leveransene må i tillegg være bærekraftige og la seg implementere innenfor ordinær drift, med konkrete beskrivelser av forutsetninger og avhengigheter for at de aktuelle leveransene kan bidra til ønskede effekter.

Figur 2: Illustrasjon av målstruktur i delprogram sysselsetting.



4.2 Målgrupper

Løsningene som utvikles gjennom delprogram sysselsetting er rettet mot en mobilisering av den såkalte arbeidskraftreserven. Dette er personer som har en arbeidsevne de ikke får brukt i dag,

⁸For utfyllende informasjon, se for eksempel: [Stimulabs metode – den triple diamanten](#) | Digdir

fordi de av ulike grunner ikke kommer i posisjon i arbeidsmarkedet. For en del av dem kan dette handle om behov for hjelp fra ulike sysselsettingsorienterte tjenester, men ikke får tilgang til. For andre kan det handle om at de får tilgang til tjenestene, men at de på grunn av manglende treffsikre virkemidler stagnerer i tjenestene; blir gående i evige tiltakskjeder eller opplæringsløp, blir passive mottakere av ytelser, o.l. Målgruppen for delprogram sysselsetting kan med bakgrunn i dette konkretiseres i to grupper:

1. Personer med innvandringsbakgrunn som står utenfor arbeidslivet og opplever et gap mellom kvalifikasjoner, norskferdigheter eller livshendelser og arbeidslivets behov.
2. Unge mellom 16 og 30 år som er i utenfor arbeid og utdanning.

Disse to målgruppene beskrives ofte som to grupper som har sammensatte utfordringer som hindrer dem i å komme i posisjon i arbeidsmarkedet, og utgjør grupper som tjenestene i dag strever med å levere treffsikre og effektive tjenester til på en måte som skaper varig og stabil tilknytning til arbeidslivet.

Den første målgruppen er en veldig heterogen gruppe, som spesifiseres nærmere innenfor de aktuelle fokusområdene. Fremfor å dele gruppen i demografiske kjennetegn, så kan vi skille mellom hvilket segment av arbeidsmarkedet de kvalifiserer til på kort sikt; ufaglærte stillinger eller faglærte stillinger. Analyser av omfanget av disse to gruppene som i dag har stagnert i tjenestene, kan fortelle oss noe om hvilke gevinster vi kan få, dersom vi lykkes i å utvikle treffsikre leveranser. Nav Oslo har gjort analyser av Navs porteføljer i de seks bydelene på vegne av delprogram sysselsetting. Foreløpige analyser viser at de som er registrert med nedsatt arbeidsevne, som har bakgrunn fra landgruppe 3 (unntatt Ukraina), som kun har fullført grunnskole eller videregående opplæring, og har vært ledige over lengre tid, utgjør mellom 20 og 35 prosent av alle som er registrert som arbeidssøkere hos Nav i de seks bydelene (6285 individer pr. oktober 2025). På landsbasis er tilsvarende tall i underkant av 10 prosent.

Når det gjelder ungdomsmålgruppen, så har disse også et sammensatt utfordringsbilde. Dette kan gjøre det krevende å utvikle målrettede leveranser som treffer bredden i målgruppen. Foreløpige analyser av Nav-kontorenes porteføljer i de seks bydelene som Nav Oslo har gjort på vegne av delprogram sysselsetting viser to interessante tendenser:

1. En stor andel av de mellom 16 og 30 år som får hjelp fra Nav som har yrkeserfaring (71prosent) og/eller fullført utdanning (62prosent), men mottar ikke noen statlige ytelser for å dekke livsopphold. Det er mulig disse finnes igjen i mottakere av økonomisk sosialhjelp, men det må undersøkes ved hjelp av andre data.
2. En stor andel (57prosent) har blitt vurdert til å ha et omfattende behov for hjelp fra Nav, men mange av disse har oppgitt å ikke ha noen helseutfordringer (59prosent) eller andre utfordringer (66prosent). Det er dermed uklart hva disse er vurdert å ha et omfattende behov for hjelp med.

Dette betyr at det er et stort potensial for å hjelpe disse i å få en stabil tilknytning til arbeidslivet, da mange har erfaring fra arbeidslivet og fullført utdanning, men at dette krever et godt arbeid med å avklare hva behovene deres består i. Samtidig tyder disse tallene på at en andel av den målgruppen ungdom som står lengst fra arbeidslivet, som ikke har utdanning eller yrkeserfaring, ikke finnes i Navs porteføljer. Vi må derfor finne andre måter å fange opp disse på.

Selv om dette gir oss et innblikk i målgruppene, så har vi i dag for lite samlet kunnskap om målgruppenes konkrete behov, kjennetegn og andeler til å utvikle treffsikre løsninger. Delprogram sysselsetting vil fremover gjøre flere analyser av ulike typer data for å få et best mulig og nyansert bilde av målgruppen(e) og deres utfordringer, herunder mer detaljerte statistiske analyser av målgruppen basert på data fra Navs porteføljer og data fra andre tjenester som for eksempel velferdsetaten og utdanningsetaten. Vi vil også gjennomføre analyser av tjenesteavhengige data, for eksempel gjennom analyser i mikrodata, for å også avdekke kjennetegn blant de som ikke har et aktivt brukerforhold til tjenestene for eksempel fordi de er utilgjengelige for dem. Et siste ledd i dette er å gjennomføre mer kvalitative analyser for å supplere dette, som for eksempel litteraturoppsummeringer, intervjuer, o.l.

4.3 Strategier for implementering av resultater og kunnskap

Vi er nå inne i siste år av satsingsperioden. Det er gjennomført mange prosjekter i delprogram sysselsetting. Et viktig arbeid for programadministrasjonen i siste del av satsingsperioden, vil være å jobbe systematisk for at resultater og kunnskap fra avsluttede prosjekter og fokusområdene kan nyttiggjøres i virksomhetene. For å sikre varige effekter av arbeidet i delprogram sysselsetting i siste år av Områdesatsingene i Oslo, vil vi i programmet gjøre flere grep langs tre linjer: kvalitetsutvikling, forankring og forsterkning.

1. Kvalitetsutvikling

Delprogram sysselsetting vil bygge videre på arbeidet som har blitt gjort med å etablere kvalitetskriterier for prosjekter. Det er særlig tre prinsipper som er relevante i arbeidet mot implementering: bærekraft, treffsikkerhet og innovasjonshøyde. Vi vil ha flere strategier for å jobbe aktivt og virksomhetsoverskridende med kvalitetsutvikling i leveransene med utgangspunkt i de tre prinsippene for kvalitet, herunder:

- Sørge for tett samarbeid med og mellom prosjektledere for fokusområdene, og med andre utviklingsmiljøer i virksomhetene. Ved å flytte prosjektlederne for fokusområdene fra den enkelte virksomhet og opp til programnivået, er det etablert et kollegium av prosjektledere for å styrke samordningen på tvers. Dette vil bidra til synergier på tvers av fokusområder, der man kan ta i bruk leveransene utviklet et sted til å forbedre leveransene et annet sted. Et ledd i dette er at vi går fra en strategi der felles møter er brukt til informasjonsutveksling, til å bruke felles møter til å skape endring, økt forståelse eller kompetanseutvikling og fremgang i arbeidet i fokusområdene. Vi planlegger for eksempel felles fagdager sammen med utviklingsmiljøer i virksomhetene

for å legge utviklingsarbeidet tettere på hverandre. Dette vil også bidra til at utviklingsarbeidet supplerer hverandre og sikre leveransenes relevans inn i arbeidet som ellers gjøres virksomhetene.

- Bruke rammeverk for tjenstedesign, som trippel designdiamant, for å lage en struktur som sikrer at vi utvikler leveranser som løser det riktige problemet på riktig måte. Arbeidet i fokusområdene bygger på allerede eksisterende prosjekter. Ved å identifisere hvor i designdiamantene de ulike leveransene befinner seg, kan denne strukturen hjelpe til å ramme inn store prosjektmål til målbare leveranser og konkrete aktiviteter som ligger innenfor prosjektenes handlingsrom. Dette støtter en mer smidig prosjektmetodikk, med hyppig og systematisk uttesting av mulige løsninger. Denne måten å ramme inn arbeidet på vil også ruste aktørene som er involvert i utviklingsarbeidet til å stå i usikkerheten det innebærer å ikke vite alle svarene på forhånd. Vi vil bruke denne typen rammeverk til å systematisere arbeidet i gjennomføringsfasen for en strukturert metodikk for utforskning av svarene vi har, utforskning av utfordringene vi har identifisert, og sammenhengen mellom dem i kontekst.
- Videreutvikle og styrke nedenfra—og-opp metodikken. I dette ligger det for det første å jobbe aktivt «opp». «Opp» kan i denne sammenheng innebære å aktivt formidle kunnskap og erfaring fra fokusområdene og prosjektene oppover i virksomhetenes linjer. Det vil også innebære å jobbe utadrettet, for eksempel gjennom å delta i samfunnsdebatten og belyse erfaringer og løsninger i for eksempel kronikker, og koble oss på forskningsfeltet for å kommunisere våre bidrag og sette dette i en større sammenheng. For det andre skal vi jobbe med å bygge kunnskap om og til «nede». Utviklingsarbeidet må ligge tett på det aktuelle tjenesteledet, og prosjektlederne må være ute i virksomhetene. Dette innebærer, men er ikke begrenset til, porteføljegjennomgang med analyser og beskrivelser av prosjekter som har vært gjennomført, men avsluttet. Her søker vi å utvikle kunnskapsbeskrivelser av løsninger, effekter og læringspunkter fra arbeidet som har vært gjort i delprogrammet i satsingsperioden som kan spres. Vi vil i dette arbeidet samle og systematisere kunnskap om betingelser for implementering, skalering og varige virkninger, gjerne i tett samarbeid med FoU-miljøer. Vi vil også gjennomføre målgruppeanalyser for å kunne analysere treffsikkerheten i fokusområdenes leveranser og løsninger som ligger i avsluttede prosjekter.

2. Forankring

Eierskapet til leveransene i fokusområdene er spredt mellom sektorer, tjenester og nivåer. Dette skaper et stort potensial for innovasjon og robusthet i leveransene som utvikles. Samtidig kompliserer det utviklings-, gevinst- og implementeringsarbeidet. For å oppnå de ønskede effektene er vi avhengig av god forankring blant strategisk styre, prosjekteiere, øvrige virksomheter og beslutningstakere. Sentrale aktører må ha et ønske om og mulighet til å jobbe for implementering av leveransene. Det er flere strategier for forankringsarbeidet, herunder:

- Bruke milepæls- og møteplaner strategisk for å koble arbeidet i delprogram sysselsetting til virksomhetenes strategi- og utviklingsarbeid og virksomhetsstyringen. Møter vil også legges ute i virksomhetene for å øke samarbeidet «nede». Dette innebærer at vi går bort fra møteplaner som utelukkende er koblet til programinterne prosesser, og over til møteplaner som er direkte knyttet til virksomhetenes milepæler, strategi- og utviklingsarbeid. Dette setter oss i stand til å drive utviklingsarbeidet tettere på linjeorganisasjonen, og øker muligheten for at innovasjonsarbeidet kan skje nær eller med deltakelse fra de samme delene av organisasjonen som skal ta innovasjonene i bruk.
- Involvere prosjekt- og gevinsteiere gjennom virksomhetsoverskridende styringsgrupper. Dette vil gi økt samordning på tvers av virksomheter, og fasilitere diskusjoner rundt de ulike virksomhetenes perspektiver på utfordringsbildet. Her vil styringsgruppene få anledning til å ta styring på hvordan leveransene må utformes for å kunne realisere de brukereffekter og samfunnseffekter vi søker oppnå. Ved å ha et aktivt eierskap til utfordringsbildet, mål og leveranser, kan styringsgruppene bidra til å sikre virksomhetsovergrepene relevans i det som utvikles.
- Forankre utviklingsarbeidet i ulike styrende og strategiske dokumenter i de ulike sektorene og virksomhetene. Dette vil kunne styrke også den strategiske styringen av arbeidet i delprogram sysselsetting. Et eksempel er hvordan vi gjennom fokusområdene utvikler leveranser som kan bidra til å løse opp noen tråder i særlig tre av Oslo kommunes identifiserte samfunnsflokke: fattigdom og økende ulikhet, ungt utenforskap, og krevende boligmarked og bærekraftig by. Vi vil sikre strategisk forankring gjennom å identifisere slike koblinger til overordnede prioriteringer og satsinger, og jobbe aktivt i samarbeid med de virksomhetene som skal iverksette disse.

3. Forsterkning

Vi vil i tillegg jobbe strategisk og godt med implementeringsstøtte og forsterkning etter implementering er besluttet. For å sikre at leveransene implementeres i tråd med beskrivelser av identifiserte forutsetninger og avhengigheter, men også muliggjøre lokal tilpasning, så vil vi benytte flere strategier for forsterkning, herunder:

- Arbeide aktivt med gevinstrealisering og synliggjøring av gevinster i flere nivåer. Dette innebærer et systematisk og styrket arbeid for måling og kommunikasjon om gevinster av avsluttede prosjekter og fremtidige leveranser. Dette vil også tydeliggjøre avhengigheter rundt gevinstrealisering. Innovasjon innebærer at en løsning både er ny og nyttig, men innovasjonen er ikke realisert før den også er nyttiggjort. Dette kan inkludere å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyser, der det er relevant, for å gi et realistisk bilde av mulige gevinster og kostnader fra de ulike løsningene som har vært testet i delprogrammet. Andre rammeverk og metoder for måling av hvordan ressurser og aktiviteter skaper konkrete resultater, effekter og samfunnsgevinster vil også vurderes.

Det vil også være relevant å gjøre gode risikoanalyser, ikke bare knyttet til prosjektgjennomføring, men til implementeringsarbeidet. Dette er spesielt viktig når leveransene i fokusområdene er virksomhetsoverskridende.

- Forsterke tjenesteutviklingskapasitet lokalt. Lokalt betyr i denne sammenheng både geografisk lokalitet og tjenstlig lokalitet. Dette innebærer ikke nødvendigvis kompetanseheving, men at man gjennom arbeidet i delprogram sysselsetting får trening i å stå i usikkerheten som innovasjonsarbeid innebærer. Det handler om å kunne identifisere og stille de rette spørsmålene som gjør at man åpner for å søke gode svar, uten å vite svarene på forhånd. Det vil også innebære å ha kompetanse og kapasitet til å strukturere arbeidet med å utforske mulige svar på disse spørsmålene. Delprogram sysselsetting har hatt 50prosent tjenesteutviklingsressurs ute i de tilknyttede virksomhetene. Denne ressursen avvikles når programmet avsluttes. For å sikre kompetanse på tjenesteutvikling i virksomhetene på en måte som er bærekraftig og som sikrer at disse har en innovasjonsmuskel også ut over satsingsperioden, vil delprogram sysselsetting jobbe strategisk i 2026 for å øke kompetanse og kapasitet for tjenesteutvikling i de tilknyttede virksomhetene. Formen på dette vil måtte tilpasses virksomhetene og behovene.
- Bidra med implementeringsstøtte som jobber tett på linjeorganisasjonen. En viktig del av forankringsarbeidet er å koble prosjektutviklingen tettere på annet utviklingsarbeid og ressurser i virksomhetene, for eksempel i byrådsavdeling for sosiale tjenester, byrådsavdeling for utdanning, utdanningsetaten, og Nav Oslo. En måte å gjøre dette på er å ha bedre informasjonsdeling og avklarte treffpunkter. Dette vil kunne bidra til at innovasjons- og utviklingsprosessene i delprogram sysselsetting og i virksomhetene informerer hverandre. Vi vil i tillegg sørge for at fokusområdene utarbeider gode leveransebeskrivelser, eller bruksanvisninger, for leveransene. Ved vedtak om implementering av leveransene, vil det legges opp til å bidra med implementeringsstøtte som tilpasses leveransene, virksomhetene og behovene.

5 Prosjektportefølje og resultater i 2026

5.1 Prosjektportefølje i 2026

Prosjektporteføljen viser hva delprogram sysselsetting planlegger å jobbe med i 2026, 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 med å redusere og forebygge ungt utenforskap. Prosjekter som svarer ut denne føringen for målgruppen 12-24 år, er markert med UNG i prosjektnavnet.

Delprogram sysselsetting har i 2025 tatt flere grep for å spisse porteføljen med et fokus på fem områder, der det jobbes strategisk mot oppskalering og implementering av leveransene. For å

løse utfordringene som vi beskrev innledningsvis, må leveransene fra fokusområdene løse det riktige problemet på riktig måte, de må være treffsikre, bærekraftige og innovative.

Gjennom satsingsperioden og frem til nå, har delprogram sysselsetting testet mange ulike løsninger for hvordan levere bedre tjenester for å øke sysselsettingen. Noe av det som er testet har ikke gitt ønskede resultater, eller hatt stort nok potensiale for varig implementering. Etter en omfattende vurderingsrunde, er det gått videre med å jobbe for skalering og implementering fra de seks prosjektene som ble vurdert til å ha størst potensiale for å løse sysselsettingsutfordringene. Spissing av programporteføljen ble igangsatt etter styrets anbefaling, der beslutningen fulgte en omfattende prosess og grundig gjennomgang av portefølje og struktur som involverte alle berørte nivåer i delprogram sysselsetting. Prosjektene ble plassert i en trafikklysmoell, der de ble vurdert ut fra innovasjonshøyde, gevinstrealisering, økonomisk bærekraft, oppskaleringspotensial og mulighet for varig implementering i linjeorganisasjonene. Dette resulterte i at delprogram sysselsetting har valgt å avslutte en stor del prosjekter i løpet av 2025 og gå videre med utvalgte prosjekter i fem fokusområder. Fokusområdene bygger på de seks prosjektene som ble vurdert å ha størst potensiale for oppskalering og implementering, men innovasjon og gevinster i leveransene realiseres ikke før det er nyttiggjort.

Det ble jobbet godt med prosessen rundt spissingen av porteføljen og styret stilte seg bak vurderingene. Samtidig har en slik snuoperasjon mot slutten av programmet ikke vært uten risiko. I løpet av året har prosjektlederne i planleggingsfasen av fokusområdene, jobbet tett med styringsgruppene for å konkretisere og ramme inn fokusområdene. I delprogram sysselsetting er det jobbet med både programstyring, organisering og kvalitetsarbeid for å støtte opp under den strategiske beslutningen og retningen for arbeidet i delprogrammet videre.

I prosjektene som nå inngår i fokusområdene, er det pilotert ulike løsninger. I perioden fremover skal det jobbes virksomhetsovergrepene for å sikre at løsningene tilfører noe nytt til tjenestetilbudet, at de holder høy kvalitet og dokumenterer resultater hvor de løser «flaskehalsen» i systemet. Slik kan det reelt sett sørges for bedre tjenester til de man i dag strever med å hjelpe. For å gjøre dette, må vi jobbe iterativt. Det innebærer at vi går inn i en gjennomføringsfase der vi tester, forkaster og forbedrer leveransene, gjennom en strukturert og kunnskapsbasert tilnærming.

Det strategiske styret i delprogram sysselsetting har vedtatt følgende tidslinje for den gjenstående tiden i satsingsperioden:

Figur 3: Overordnet tidslinje for arbeidet i delprogram sysselsetting.



Handlingsprogrammet for 2026 er resultat av en omfattende kvalitativ prosess, med involvering av alle nivåer i delprogram sysselsetting gjennom hele 2025. I oktober 2025 ble strategisk styre, prosjekteiergruppen, programkontor og tjenesteutviklere samlet til felles handlingsprogramseminar for å arbeide frem en omforent retning for delprogram sysselsetting og fokusområdene, og hvilke mål vi skal jobbe mot. Vi har også gjennomført flere møter i strategisk styre i 2025 for å avklare retningen for delprogram sysselsetting fremover. Prosjekteierne har vært involvert gjennom jevnlig styringsgruppemøter for å detaljere prosjektmål, leveranser og ressursbehov i de ulike fokusområdene. Dette arbeidet ligger til grunn for styringsdokumentene. Denne prosessen har vært avgjørende for å sikre virksomhetsovergrepene forankring av ønskede gevinster, prosjektmål, leveranser, aktiviteter og ressursbehov i delprogram sysselsetting og fokusområdene.

Tabell 2 Oversikt over prosjekter i 2026 i delprogram sysselsetting

Prosjektnavn	Kort beskrivelse av prosjektet	Prosjekt - start- og sluttdato (mnd/år)	Eier av prosjektet
UNG: Fokusområde: Unge – identifisere og følge opp	Prosjektet skal bidra til bærekraftige arbeidsmodeller for bydelstjenester og Nav for tverrsektorielle og kvalifiserende møteplasser for unge. I tillegg bærekraftige modeller for å nå ut til, og følge opp, unge i utenforskap. Jobbsenter Grønland/Jobbhjørnet er en av testarenaene i fokusområdet.	Nov 2024-2028	Prosjekteiergruppen

Prosjektnavn	Kort beskrivelse av prosjektet	Prosjekt - start- og sluttdato (mnd/år)	Eier av prosjektet
Fokusområde: Kvalifisering til faglærte stillinger	Prosjektet skal levere bærekraftige modeller bl.a. basert på en videreutvikling av Samarbeidsmodell Oslo, som gjør at flere innbyggere kan bli kvalifisert til faglærte stillinger basert på et behov i arbeidsmarkedet. For å sikre dette, er et av målene et rammeverk for tverretattlig samarbeid og eierskap. Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring skal også ha tilgang til verktøy for rekruttering og oppfølging av felles deltakere.	Nov 2024-2028	Prosjekteier-gruppen
Fokusområde: Kvalifisering til ufaglærte stillinger	Målet er å sikre bærekraftige leveranser og løse barrierer som gjør at flere innbyggere kan få innpass i arbeidslivet, f.eks. i profesjonsnøytrale stillinger. Systematisk opplæring i arbeidslivskompetanser for innbyggeren og modell for arbeidsgiversamarbeid og oppfølging på tvers av Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring er viktige suksessfaktorer. Prosjektet vil brukerteste løsninger gjennom blant annet Kompetansejobb-løp.	Nov 2024-2028	Prosjekteier-gruppen
Fokusområde: Fleksibel opplæring	Fokusområdet skal blant annet utvikle en kvalitetstestet verktøypakke for mer fleksible og målrettede lærings- og veiledningsløp. Gjennom dette bidrar prosjektet til at deltakerne får tilgang på rettidige og riktige lærings- og veiledningsløp som dermed blir mer effektive for deltakerne. En leveranse er å videreføre Fleksibel opplæring og innovativ læringsteknologi.	Nov 2024-2028	Prosjekteier-gruppen
Fokusområde: Digital inkludering	Ifølge Digdir mangler 20 prosent av den voksne befolkningen grunnleggende digitale ferdigheter, dette gjør dem sårbare i møte med digitale offentlige tjenester. Prosjektet skal utvikle bærekraftige løsninger som styrker Nav Oslos og Oslo Voksenopplærings tjenester for brukere uavhengig av digitale ferdigheter, bl.a. kartleggingsverktøy og opplæringsplan. Prosjektet støtter også «Én innbygger – ett Nav».	Nov 2024-2028	Prosjekteier-gruppen
	Under vil vi også nevne prosjekter som avsluttes, men som har behov for en forlengelse av prosjektperioden uten at de har behov for nye midler.		

Prosjektnavn	Kort beskrivelse av prosjektet	Prosjekt - start- og sluttdato (mnd/år)	Eier av prosjektet
UNG: Alna-modellen	Prosjektets mål er å etablere et knutepunkt for kvalifisering, sysselsetting og arbeidsinkludering for unge utenfor arbeid og utdanning og over til kommunale stillinger med fremtidig arbeidskraftsbehov. Fokus på helse- og omsorgssektoren og bydelens miljøarbeid blant unge i utenforskap. Prosjektet skal ses i sammenheng med fokusområdene Kvalifisering til ufaglærte stillinger og fokusområde unge – identifisere og følge opp.	Jan. 2024- jun. 2026	BAL
Avanzar	Nav Alna og Oslo VO Helsefyr utvikler et karrierelæringsløp for innvandrere som har medbrakt høyere kompetanse. Karrierelæringen starter allerede i språkopplæringen og tar i bruk bl.a. konseptet Min start. Målet er at styrket karrierekompetanse skal gi raskere progresjon i språklæring og jobbøkingsprosessen og bedre integrering i arbeidslivet. Prosjektet skal ses i sammenheng med fokusområde fleksibel opplæring.	Jan. 2023- jun. 2026	Nav Alna samt Oslo VO Helsefyr
Bærekraftige fellesskap	Prosjektet er tett knyttet til utviklingen av Nabolagshuset på Trosterud, som er blitt en sentral møteplass i bydelen med kafé, frivilligsentral og sosiale aktiviteter. Prosjektet bruker Nabolagshuset som en arena for kompetansehevende tiltak og arbeidsinkludering og for å skape inkludering, mestring og fellesskap. Prosjektet er forankret i målsettingene i delprogrammene nærmiljø og sysselsetting, med fokus på å styrke samarbeid og nytenkning på tvers av sektorer. Prosjektet skal samarbeide med fokusområde Kvalifisering til ufaglærte stillinger.	Jun, 2022- jun. 2026	BAL, Kirkens Bymisjon, Nav Alna

5.2 Viktigste planlagte resultater i 2026

Med utgangspunkt i den overordnede tidslinjen for delprogram sysselsetting, og styringsdokumentene til fokusområdene, er følgende forventet å være de viktigste resultatene, leveransene og kunnskapsproduktene i 2026:

På programnivå

- Målgruppeanalyser.
- Kapasitet for tjenesteutvikling.
- Kunnskapsbeskrivelser av løsninger, effekter og læringspunkter.
- Fem fokusområder med leveranser som er treffsikre, bærekraftige og innovative:
 - Fokusområde Digital inkludering:
 - Kompetansepakke for Nav-ansatte.
 - Kartleggingsverktøy for digitale ferdigheter.

- Opplæringsverktøy i digitale ferdigheter.
- Arena for kunnskapsinnhenting og spredning.
- Videreføre prosjektet «Én innbygger – Ett Nav».

- Fokusområde Fleksibel opplæring:
 - En kvalitetstestet verktøypakke som inneholder prosessbeskrivelser, digitale verktøy og maler for mer fleksible lærings- og veiledningsløp.
 - En praktisk veileder som gir tjenestene en samlet oversikt over målgruppens behov, dagens barrierer og anbefalte fleksible løsninger.

- Fokusområde Kvalifisering til faglærte stillinger:
 - Modell for bærekraftig samarbeid om tilpasset fagopplæring.
 - Støtteverktøy for gjennomføring av offentlig-offentlig samarbeid.
 - Beslutningsgrunnlag for videre arbeid med implementering.

- Fokusområde Kvalifisering til ufaglærte stillinger:
 - Modell for praktisk arbeidsrettet opplæring.
 - Verktøypakke for styrking av arbeidsrettet brukeroppfølging i Nav.
 - Brukertestet løsning for samordnet tilbud til innbyggere med lav utdanning og lave norskferdigheter.
 - Virkemiddelpakke for språk- og profesjonsnøytrale arbeidsplasser.

- Fokusområde Unge – identifisere og følge opp:
 - Arbeidsmodell for en tverrsektoriell kvalifiserende møteplass for unge.
 - Tjenesteutvikling og løpende implementering av hensiktsmessig organisering, oppgaveløsning og samarbeidsmodeller i eksisterende strukturer og tjenester (+ lokal verdiskaping og effekt).
 - Kartlegging av barrierer for å få unge tilbake i utdanningsløp.

5.3 Viktigste planlagte resultater i 2027-2028

Med utgangspunkt i den overordnede tidslinjen for delprogram sysselsetting, og styringsdokumentene til fokusområdene, er følgende forventet å være de viktigste resultatene, leveransene, kunnskapsproduktene og planlagt implementering/skalering i 2027-2028:

- Vi nyttiggjør målgruppebeskrivelser, kapasitet for tjenesteutvikling og kunnskapsbeskrivelser av løsninger, effekter og læringspunkter som bidrar til innovasjons-kapasitet lokalt for kunnskapsbasert tjenesteutvikling, og utviklingen av treffsikre, bærekraftige og innovative løsninger og kunnskap som mobiliserer arbeidskraftreserven.
- Implementering av leveranser fra fokusområde Digital inkludering, som bidrar til at:

- Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har større tilgang på kompetanse, kunnskap og verktøy som bidrar til å identifisere, vurdere og veilede/opplære innbyggere med lave digitale ferdigheter. Dette skal sørge for at målgruppen i større grad kan nyttiggjøre seg av tjenestene enten gjennom presis oppfølging eller ved å bli løftet til et nivå som muliggjør bruk av digitale selvbetjeningsløsninger.
- Utviklingsaktiviteter knyttet til utvikling av verktøy og kompetansepakker er basert på oppdatert kunnskap fra både Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring om digitalt ekskluderte brukere og sett i lys av partenes strategiske føringer for arbeid mot målgruppen.
- Prosjektet «Én innbygger – Ett Nav» skal levere digital løsning og fagstøtte for oppfølging i nav-kontor på tvers av stat og kommune.
- Implementering av leveranser fra fokusområde Flexibel opplæring, som bidrar til at:
 - Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring samarbeider tettere og samhandler oftere om oppfølging i deltakeres opplærings- og veiledningsløp. Dette skal gi mer målrettet oppfølging, bidra til kompetansebygging og sikre kvalitet og læringsutbytte.
 - Tjenestene har innsikt i hvilke deler av dagens system som oppleves å mangle fleksibilitet for målgruppen, og foreslå løsninger som gir målgruppen mer fleksible opplærings- og veiledningsløp på tvers av Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring.
 - Tjenestene har tilgang på og får nyttiggjort seg av kvalitetssikrede verktøy og bærekraftige modeller som gjør det enklere for tjenestene å gi målgruppen tilgang til relevante opplærings- og veiledningsløp.
- Implementering av leveranser fra fokusområde Kvalifisering til faglærte stillinger, som bidrar til at:
 - Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har rammeverk for å gjennomføre offentlig samarbeid om fag- og yrkesopplæring.
 - Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har tilgang til prosesser for å planlegge felles aktivitet, bruk av virkemidler og samarbeid med arbeidsgivere
 - Nav Oslo har tilgang til opplæringstilbud som møter behov i arbeidsmarkedet og brukergruppene.
 - Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har tilgang til prosesser for deltakerrekruttering som sikrer at tilbudet når de rette brukerne, og at brukere som får et tilbud har forutsetninger for å lykkes.
 - Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har tilgang til verktøy for samarbeid om oppfølging av felles deltakere.
 - Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har funksjonelle rutiner for å administrere samarbeidet og fordeler kostnader.

- Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring har verktøy for å styre samarbeidet og gjøre relevante retningsendringer.
- Implementering av leveranser fra fokusområde Kvalifisering til ufaglærte stillinger, som bidrar til at:
 - Tjenester i Oslo Voksenopplæring har tilgang på modeller for å gi systematisk opplæring i og praktisk bruk av arbeidslivskompetanse til innbyggere som mangler arbeidserfaring fra norsk arbeidsliv.
 - Tjenester i Nav Oslo får tilgang på målrettede verktøy for å håndtere uadresserte utfordringer med overgang til arbeid og jobbfastholdelse i innbyggeroppfølging og arbeidsgiversamarbeid.
 - Nav Oslo har tilgang til relevante virkemidler for å bidra til inkluderingskompetanse hos arbeidsgivere for mer målrettet og systematisk bistand til innbyggere som strever med tilgang til jobb og jobbfastholdelse.
 - Virksomhetene får innsikt i mulige løsninger for å tilgjengeliggjøre verktøy og arbeidsmåter for arbeidsgiversamarbeid og innbyggeroppfølging på tvers av Nav Oslo og Oslo Voksenopplæring.
- Implementering av leveranser fra fokusområde Unge – identifisere og følge opp, som bidrar til at:
 - Nav Oslo og bydelstjenestene har tilgang til bærekraftige arbeidsmodeller for kvalifiserende møteplasser og tiltak for oppfølging av unge
 - Virksomhetene har forståelse for hvilke grunnelementer som bør inngå i en tverrsektoriell møteplass for å gi unge en rask og enkel vei inn til tjenestene, samt fremme overgangen til utdanning og arbeid
 - Lokal utvikling av innsats for unge er basert på kunnskapsutveksling og erfaringsdeling på tvers av bydeler og virksomheter, forskning og brukerinvolvering

6 Kommunikasjon av resultater og kunnskap

Synliggjøring og formidling av resultater og kunnskap er en sentral del av delprogrammets arbeid. Vårt arbeid omfatter samarbeid med mange aktører, og for å sikre forankring, skape forståelse og bygge tillit, må vi ha en tydelig og strategisk tilnærming til kommunikasjon. I 2026 vil delprogram sysselsetting gjennomføre flere tiltak og aktiviteter for å synliggjøre resultater og dele kunnskap fra prosjektene.

Det legges opp til både interne og eksterne kunnskapsdelinger, med stor vekt på å tilpasse sluttrapporter for kunnskapsdeling og videre bruk. Et eksempel er at alle rapporteringene skal ha et sammendrag med vekt på prosjektets utfordringsbilde og målsetting, resultater og

løsninger, og læringspunkter. Dette sammendraget vil brukes strategisk i kommunikasjonen av resultater og kunnskap internt og eksternt. Delprogram sysselsetting spiller en viktig rolle som et program som muliggjør og finansierer utvikling av tjenestene på sysselsettings- og kvalifiseringsfeltet. I mange tilfeller har prosjekter fra delprogram sysselsetting lagt et avgjørende grunnlag for større utviklingsprosesser, og det er viktig at dette kommuniseres tydelig av programkontor, prosjektledere og andre relevante aktører.

Delprogram sysselsetting benytter nettsider, tradisjonelle medier og sosiale medier for synliggjøring. Det er påbegynt et omfattende arbeid med å omstrukturere innholdet på nettsidene til delprogram sysselsetting under Områdesatsingene i Oslo - Byutvikling - Oslo kommune, for å kunne gi oppdatert, relevant og korrekt informasjon fra delprogrammet og prosjektene. Nettsiden er en sentral kanal for å dele kunnskap om prosjekter og fokusområder med bydeler, undervisningsvirksomheter, media, organisasjoner og innbyggere. Den gir relevant og oppdatert informasjon, oversikt over erfaringer og metodikk, inkludert tilgang til rapporter fra prosjektene og fokusområdene.

I tillegg brukes Nav Oslo sine interne og eksterne kanaler, som Navet og nav.no/oslo for å formidle aktivitet og kunnskap om prosjekter og fokusområder. Aviser og TV gir mulighet for å nå bredt ut og bygge troverdighet. For delprogram sysselsetting innebærer dette å aktivt vurdere innsalg av saker til redaksjonelle medier, delta i intervjuer og bidra med kronikker som setter programmets arbeid på dagsorden. Nav Oslo og Områdesatsingene i Oslo sin LinkedIn-side eller Områdesatsingene i Oslo sin Facebook-side, er kanaler hvor delprogrammenes arbeid synliggjøres gjennom deling av artikler, bilder, resultater og erfaringer, samt invitasjoner til seminarer.

Det planlegges et seminar for avsluttede prosjekter i løpet av vinteren 2026 etter samme form som sommerseminaret delprogram sysselsetting arrangerte i juni 2025. Seminaret skal bidra til at det formidles erfaringer og kunnskap internt blant aktørene i delprogram sysselsetting fra prosjekter som avsluttes/implementeres. Synlighet gjennom deltakelse på eksterne konferanser og arrangementer hvor det er naturlig å være representert eller hvor delprogrammet inviteres inn, vurderes i hvert enkelt tilfelle.

Delprogram sysselsetting har utarbeidet et budskapsnotat som sikrer at kommunikasjonen utad er samordnet, målrettet og tydelig, slik at vi formidler det samme hovedbudskapet uavhengig av kanal og mottaker.

7 Organisering

Delprogram sysselsetting 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.
- Utarbeider resultatmål og indikatorer ut fra tiltakene i handlingsprogrammet.
- Utvikler strategi for kunnskapsutvikling og læring.
- Dokumenterer erfaringer og kunnskap med overføringsverdi til andre bydeler og kommuner.

Handlingsprogrammet er et overordnet styringsdokument som sikrer styringen av delprogram sysselsetting, med strategiske prinsipper for hva vi skal jobbe med, og hvordan vi skal jobbe med tjenesteutvikling slik at flere kommer ut i ordinært arbeid og flere får varig tilknytning til arbeidslivet. Prinsippene som beskrives i handlingsprogrammet vil være førende for det som beskrives i andre dokumenter og for arbeidet som gjøres.

7.1 Programstyring og programadministrasjon

Spissingen av arbeidet i delprogram sysselsetting har hatt betydning for strukturer og roller i programmet. Effektiv styring og administrasjon er avgjørende for å sikre fremdrift, samarbeid og måloppnåelse i delprogram sysselsetting. Strukturen gir nå en tettere kobling mellom utviklingsarbeidet som gjøres i fokusområdene, og de som sitter med myndighet til å beslutte implementering. I tillegg har vi videreutviklet prosjektorganisasjonen slik at denne er mest mulig effektiv, med minst mulig byråkrati, unødige møtefora og mange «ledd». For å håndtere komplekse samfunnsflokke slik de er beskrevet i samfunnsdelen av Oslo kommuneplan, etterstreber delprogram sysselsetting å utvikle leveranser som krysser sektorer og utfordrer etablerte styringslinjer. Dette krever at styrende organer også er virksomhetsovergrepene.

Nedenfor beskrives ansvarsfordelingen mellom de ulike nivåene og aktørene i delprogram sysselsetting, fra strategisk ledelse til operativt arbeid i virksomhetene. Det viser også hvordan disse aktørene sammen bidrar til å styrke forankring, utvikling og oppskalering av viktige resultater og metoder fra prosjektporteføljen.

Strategisk styre: Det strategiske styret ledes av styreleder, som har det overordnede ansvaret for delprogram sysselsetting sin retning og kontinuitet. Styret vedtar årlige handlingsprogrammer med budsjett, godkjenner porteføljestatus og årsrapporter, og legger strategiske rammer for arbeidet i delprogram sysselsetting. Strategisk styre har ansvar for å fremme delprogram sysselsetting i egen organisasjon og andre relevante arenaer. Dette innebærer å kommunisere programmets mål, resultater og strategier til nøkkelaktører, for å sikre forankring og støtte til videre arbeid. Styret bistår også med å løfte systemhindringer til de relevante myndighetene og gir støtte til oppskalering og implementering av prosjektene når de skal implementeres i linja.

Prosjekteiergruppe: Den tidligere operative styringsgruppen er reorganisert til en prosjekteiergruppe, som eier fokusområdene og prosjektene sammen. Prosjekteiergruppen har ansvar for å kvalitetssikre og gi anbefalinger til det strategiske styret, fungere som ambassadører for delprogrammet, og bidra til lokal forankring av prosjektene. Gruppen fylles av ledere plassert i den delen av linjeorganisasjonen som også skal realisere gevinstene. Prosjekteiergruppen består i dag av ledere fra seks Nav-kontor i Oslo, Nav Tiltak Oslo og Nav Arbeidslivssenter Oslo, tre voksenopplæringscentre og Oslo Voksenopplæring servicesenter. Sammensetningen kan endre seg etter hvert som arbeidet i fokusområdene utvikler seg, da det er viktig at deltakere i prosjekteiergruppen gjenspeiler sentrale gevinsteiere for arbeidet.

Programleder: Programleder har operativt ansvar for gjennomføringen av delprogram sysselsetting, inkludert strategi, kompetanseutvikling, læring og koordinering av prosjektene. Programleder leder også programkontoret, koordinerer fokusområdene, og sikrer at prosjektene har støtte og struktur for fremdrift. Dette innebærer dialog og forankringsarbeid for oppskalering og implementering av resultater og prosjekter opp mot prosjekteiergruppen og medlemmene av strategisk styre.

Styringsgruppe for fokusområdene: Hvert fokusområde har en styringsgruppe, som består av representanter fra prosjekteiergruppen. Styringsgruppens sammensetning bør gjenspeile det strategiske behovet for eierskap og forankring fokusområdene til enhver tid har gjennom utviklingsarbeidet. Styringsgruppen har en nøkkelrolle i å støtte prosjektleder i arbeidet, særlig knyttet til målsetting, arbeid med gevinster og resultater i fokusområdet, og i å sikre effektiv beslutningstaking. Styringsgruppen skal også sammen og hver for seg bidra til integrering mellom prosjektet og funksjonelle enheter i de berørte virksomhetene. En annen viktig rolle er å fremskaffe ressurser og andre virkemidler og sørge for at dette forblir disponibelt for prosjektet i samsvar med de planene som vedtas.

Prosjektledere for fokusområdene: Prosjektlederne for fokusområdene har blitt løftet opp på programkontornivå. Disse utgjør nå et prosjektlederkollegium for å styrke det virksomhetsoverskridende fokuset, samarbeid og synergier på tvers. Prosjektlederne vil i tillegg være mye ute i virksomhetene, i samarbeid med styringsgruppe, tjenesteutviklere og arbeidsgrupper for fremdrift og gjennomføring. Prosjektledernes oppgaver innebærer ansvar for utviklingen av detaljerte styringsdokumenter og oppfølging av dette for hvert av de fem fokusområdene. Det er prosjektleder som leder arbeidsprosessene i fokusområdene, det vil si planlegge, delegere oppgaver til resten av prosjektteamet, overvåke aktiviteter og fremdrift, og styre fokusområdet i samråd med vedtatte planer og med støtte fra styringsgruppen.

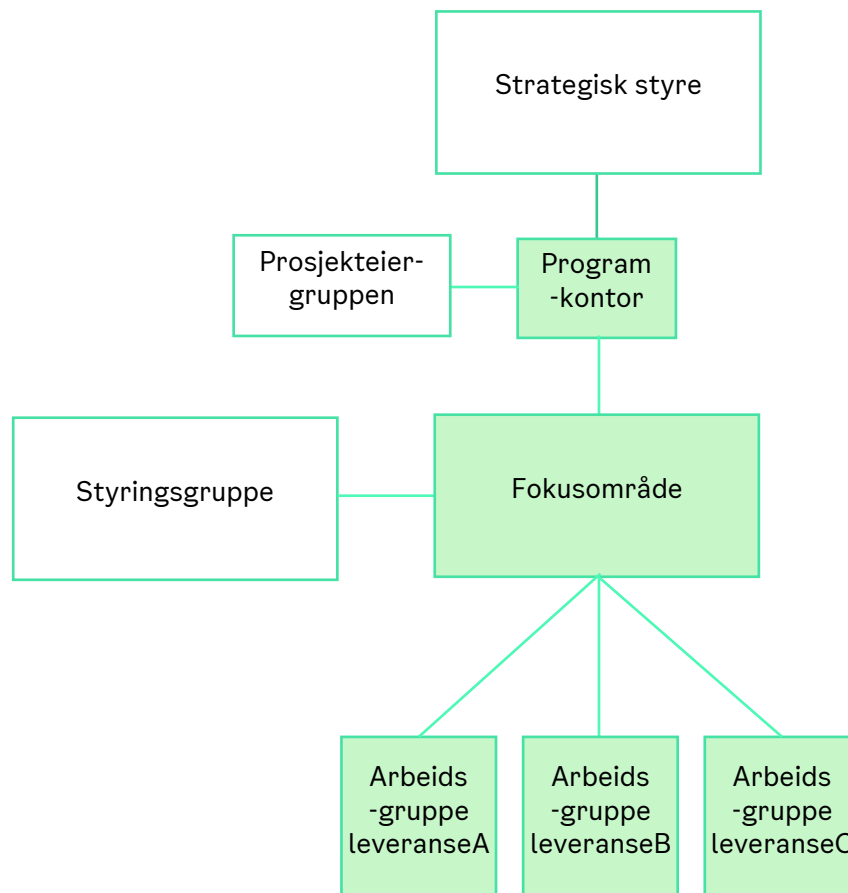
Programrådgiver (tidl. Prosjektutvikler): Denne rollen innebærer faglig og administrativ oppfølging av delprogram sysselsetting ut over det som gjøres av programleder og

prosjektledere. Programrådgiverrollen er viktig for å ivareta koordinering, oppfølging og rapportering i fokusområdene også ut over satsingsperioden. Programrådgiver er en sentral bidragsyter for å utvikle leveransene på programnivå.

Tjenesteutviklere: Tjenesteutviklerne har vært virksomhetenes kompetanseressurser på tjenesteutvikling. Fremover er alle tjenesteutviklerne direkte koblet til arbeidet i et eller flere fokusområder. Tjenesteutviklerne har en nøkkelrolle i å sikre lokal forankring for fokusområdene, samtidig som de inngår som en viktig ressurs i arbeidet med leveranser og måloppnåelse i fokusområdet på tvers av virksomhetene. Det vil ut over 2026 ikke være behov for egne utviklingsressurser, men være nødvendig å ha ressurser som har kompetanse og kapasitet knyttet til implementeringsstøtte. Flere tjenesteutviklere vil derfor skrives inn som ressurser i de aktuelle styringsdokumentene til fokusområdene knyttet til arbeid med implementering.

Figur 2 er en stilisert modell av delprogram sysselsetting, med utgangspunkt i de programorganisasjonelle linjene. Rollene beskrevet med grønn bakgrunn er ressursene tilknyttet det operative arbeidet i delprogrammet. Rollene beskrevet med hvit bakgrunn utgjør koblingen til linjeorganisasjonene og drift. Prosjekteiergruppen (tidligere strategisk styre) og styringsgruppene for fokusområdene har en avgjørende funksjon i å bidra til integrering mellom prosjektet og relevante enheter i de aktuelle virksomhetene. Det er rollene i strategisk styre og prosjekteiergruppen som deler gevinstansvaret i programmet, i den forstand at de fylles av ledere plassert i den delen av linjeorganisasjonen som skal realisere gevinstene.

Figur 4 Organisering av delprogram sysselsetting



7.2 Administrative ressurser

7.2.1 Bruk av administrative ressurser

Områdesatsingene i Oslo definerer administrative kostnader som midler til administrasjon av delprogrammene som ikke går direkte til gjennomføring av prosjekter eller er del av de enkelte prosjektbudsjettene. Prosjektutviklere og tjenesteutviklere i delprogram oppvekst og utdanning og i delprogram sysselsetting er stillinger som bidrar til gjennomføring av flere prosjekter i flere virksomheter, og som derfor inngår i budsjettet for programadministrasjon. Tabell 3 og 4 gir en oversikt over stillingsandeler og aktiviteter som inngår som administrative ressurser i delprogrammet i 2026. Beskrivelsen av konkrete oppgaver og prosjekter for de enkelte stillingene, og begrunnelsene for disse, går frem av vedlegg 1.

Tabell 3 Administrative ressurser til delprogram sysselsetting i 2026.

Administrative lønnskostnader	Stillingsandel finansiert av delprogrammet
Programleder	1
Kommunikasjonsrådgiver	0,5
Programrådgiver	1
Tjenesteutvikler Oslo Voksenopplæring Helsfyr	0,5
Tjenesteutvikler Oslo Voksenopplæring Skullerud	0,5
Tjenesteutvikler Oslo Voksenopplæring Rosenhof	0,5
Tjenesteutvikler Oslo Voksenopplæring Servicesenter	0,5
Tjenesteutvikler Nav Søndre Nordstrand	0,5
Tjenesteutvikler Nav Stovner	0,5
Tjenesteutvikler Nav Alna	0,5
Tjenesteutvikler Nav Bjerke	0,5
Tjenesteutvikler Nav Grorud	0,5
Tjenesteutvikler Nav Gamle Oslo	0,5

Med spissingen av arbeidet i delprogram sysselsetting, har delprogrammets strategiske styre vedtatt at midler til administrative kostnader ikke skal være større enn nødvendig for å få gjennomført arbeidet i delprogrammet på en god måte. Vi har redusert behovet for midler til administrasjon betraktelig. Administrasjon av delprogrammet er redusert med 2,5 stillinger på programkontoret sammenlignet med handlingsprogrammet for 2025. Midlene som søkes ut til arbeidet med program og fokusområder er knyttet til utviklings- og implementeringskapasitet. Et eksempel er at tjenesteutviklerrollen har gått fra å være en stilling i virksomhetene som har krevd egen organisering og administrasjon, til å være en rolle som inngår som ressurs i arbeidet med leveranser og måloppnåelse i ett eller flere fokusområder, og som sikrer lokal forankring og implementering.

Tabell 4 Andre administrative kostnader for delprogram sysselsetting i 2026.

Andre administrative driftskostnader	Beskrivelse	Begrunnelse (for utdypning, se 4.3 Strategier for implementering av resultater og kunnskap)
Kvalitetsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Halvårlige fagseminar for tilrettelegging av samarbeid. • Arbeid med tjenstedesign – innkjøp av tjenester. • Kjøp av tilgang til forskningslitteratur i forbindelse med kunnskapsbeskrivelser. • Kjøp av data for målgruppeanalyser. • Kostnader til FoU-samarbeid. 	<p>Sørge for tett samarbeid med og mellom prosjektledere for fokusområdene, og med andre utviklingsmiljøer i virksomhetene.</p> <p>Strukturere arbeidet gjennom å bruke rammeverk for tjenstedesign,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Konferansedeltakelse for deling av kunnskap og for å koble arbeidet til forskningsfronten. 	<p>for å sikre at vi utvikler løsninger som løser det riktige problemet på riktig måte.</p> <p>Videreutvikle og styrke nedenfra– og-opp metodikken gjennom å arbeide aktivt «opp», «ut» og «nede».</p>
Forankring	<ul style="list-style-type: none"> • Felles fagdager for å sikre samarbeid og arbeid med gevinstrealisering på tvers. • Seminar for avsluttede prosjekter. 	<p>Koble arbeidet i delprogram sysselsetting til virksomhetenes strategi- og utviklingsarbeid og virksomhetsstyringen.</p> <p>Økt samordning av utviklings- og innovasjonsarbeidet på tvers av virksomheter og nivåer.</p>
Forsterkning	<ul style="list-style-type: none"> • Samfunnsøkonomiske analyser. • Gevinst- /resultatmålinger. • Utarbeiding av kunnskapsbeskrivelser. • Kompetansehevingsaktiviteter. • Implementeringsstøtte – ressurser sentralt for å se implementeringsarbeidet i sammenheng med lokalt utviklingsarbeid og mellom fokusområder. 	<p>Synliggjøre gevinster i flere nivåer og arbeide systematisk for måling og kommunikasjon om gevinster av avsluttede prosjekter og fremtidige leveranser.</p> <p>Forsterke tjenesteutviklingskapasitet lokalt gjennom å øke kompetanse for tjenesteutvikling i tilknyttede virksomheter.</p> <p>Støtte gevinstrealiseringsarbeidet gjennom å bidra med implementeringsstøtte som jobber tett på linjeorganisasjonen og kan se implementering av leveranser og løsninger i sammenheng med hverandre og med annet strategi- og utviklingsarbeid.</p>

7.2.2 Plan for nedfasing av administrative ressurser

I løpet av 2025 har delprogram sysselsetting gjennomgått en omfattende nedfasing av programressurser som et ledd i overgangen til en spisset organisering basert på de fem fokusområdene. Denne spissingen minsker behovet for administrasjon, og gjør at vi får større verdi og gevinster ut av de pengene som investeres. I løpet av året har flere prosjekter blitt avsluttet, sammen med tilhørende prosjektadministrasjon, noe som har markert en betydelig nedskalering fra tidligere organisering i delprogrammet totalt sett.

Programkontoret vil i 2026 bestå av en programleder og en programrådgiver. Vi disponerer også en kommunikasjonsressurs og en ressurs for økonomioppfølging. Disse to er pr. i dag ikke ansatt på programkontoret, men er ressurser vi disponerer fra tilknyttede virksomheter.

Programadministrasjonen vil avvikles ved endt satsingsperiode i 2026. Byrådsavdeling for byutvikling vil fortsatt ha ansvar for rapportering til staten og byrådet. Utover dette vurderer delprogram sysselsetting at følgende oppgaver må ivaretas i 2027 og 2028 for å støtte virksomhetene i å implementere leveranser og realisere gevinster fra videreførte prosjekter, og foreslår nedenfor hvordan disse kan gjennomføres:

- Ansvar for oppfølging, rapportering og kommunikasjon fra enkeltprosjekter som videreføres ut over 2026, vil ligge til de bydelene og etatene som eier prosjektene. Det forventes pr. i dag ikke å være noen enkeltprosjekter, utenom fokusområdene, som videreføres ut over 2026.
- Arbeidet i fokusområdene eies av flere bydeler og virksomheter samtidig, og det tverrsektorielle samarbeidet er en viktig suksessfaktor for og gevinst fra arbeidet i delprogrammet. Dette kompliserer oppfølgings- og rapporteringsarbeidet, og gjør arbeidet med implementering og gevinstrealisering mer krevende. Følgelig vil også en overføring av ansvaret til linjeorganisasjonene skape en betydelig ekstrabelastning i form av koordinering og oppfølging. Det vil derfor være behov for å videreføre noen programressurser for å kunne avlaste linjeorganisasjonene og støtte arbeidet i fokusområdene på best mulig måte.
 - Programleder koordinerer arbeidet med gevinstrealisering og forankring, på tvers av virksomheter og nivåer. Dette arbeidet er for eksempel både rettet mot aktørene i strategisk styre og i prosjekteiergruppen.
 - Programleder, i samarbeid med programrådgiver, leder arbeidet med kvalitetsutvikling og forsterkning.
 - Programleder og programrådgiver bidrar til virksomhetsoverskridende implementeringsstøtte og sørger for tett koordinering med annet utviklingsarbeid i virksomhetene. Her vil også kommunikasjonsrådgiver være en viktig ressurs.
 - Prosjektledere, i samarbeid med programleder, arbeider med forsterkning og implementeringsstøtte.
 - Programrådgiver bistår prosjektledere i rapportering og leveransebeskrivelser fra fokusområdene.
 - Økonomirådgiver støtter prosjektledere i budsjettering, økonomioppfølging og rapportering, for å avlaste linjeorganisasjonen i forbindelse med virksomhetsovergripende økonomihåndtering i fokusområdene.
 - Kommunikasjonsrådgiver, i samarbeid med programleder, arbeider for å synliggjøre resultater fra områdesatsingene, et arbeid som er kritisk for måloppnåelsen i slutfasen av satsingen, og legge til rette for gevinstrealisering gjennom deling av erfaringer og læring fra prosjekter med andre internt og

eksternt. Arbeidet med kommunikasjon og implementering vil være avgjørende i satsingsperiodens avslutning for å formidle resultater, innsikt og kunnskap på tvers av bydeler, virksomheter og andre aktører.

8 Risikovurdering

Delprogram sysselsetting har gjennomført en omfattende risikoanalyse. Tabellen nedenfor gir en overordnet beskrivelse av de viktigste identifiserte risikohendelser (fordelt på mål) og risikoreduserende tiltak. Delprogram sysselsetting har i tillegg utarbeidet en mer detaljert risikoanalyse ved bruk av Nav Oslos risikostyringsverktøy. Dette vil oppdateres sammen med sentrale aktører i delprogrammet i løpet av første tertial 2026 og utgjøre et grunnlag for det første møte i strategisk styre i 2026.

Tabell 5: Risikovurdering med beskrivelse av risikoreduserende tiltak.

Mål	Risikohendelse	Risikoreduserende tiltak
Vi skaper bærekraftige og innovative løsninger samt kunnskap for tjenestene som åpner muligheter og mobiliserer arbeidskraftreserven. (M1)	Løsningen svarer ikke til behovet tjenestene har.	Videreutvikle og styrke nedenfra og-opp-metodikken, og i tillegg jobbe med å bygge kunnskap om, og til, «grasrota».
M1	Løsningene er omfattende, lite brukervennlig og ikke bærekraftige.	Bruke rammeverk for tjenstedesign, som trippel designdiamant, for å lage en struktur som sikrer at vi utvikler løsninger som løser det riktige problemet på riktig måte. Arbeidet i fokusområdene bygger på allerede eksisterende prosjekter. Ved å identifisere hvor i designdiamantene de ulike leveransene befinner seg, kan denne strukturen hjelpe til å ramme inn store prosjektmål til målbare leveranser og konkrete aktiviteter som ligger innenfor prosjektenes handlingsrom.
M1	Det eksisterer allerede løsninger som dekker samme behov.	Ta høyde for at etter som tiden går, øker sannsynligheten for at andre jobber med (tilsvarende) løsning på samme problem. Koble prosjektutviklingen tettere på annet utviklingsarbeid og ressurser i virksomhetene,

		<p>for eksempel i byrådsavdeling for sosiale tjenester, utdanningsetaten, og Nav Oslo. Dette vil kunne bidra til at innovasjons- og utviklingsprosessene i delprogrammet og i virksomhetene informerer hverandre.</p> <p>Oppdatere prosjekteiere og interessenter om arbeidet som gjøres i prosjektet og i tangerende initiativer slik at kursen kan justeres dersom nødvendig.</p>
<p>Vi styrker lokal kompetanse og kapasitet for innovasjon, slik at tjenestene innen sysselsetting og kvalifisering forbedres gjennom kunnskapsbaserte løsninger – på tvers av bydeler og virksomheter.</p> <p>(M2)</p>	<p>Tjenestene opplever ikke delprogram sysselsetting som en relevant samarbeidspartner eller innovasjonsleverandør.</p>	<p>Forankre utviklingsarbeidet i ulike styrende og strategiske dokumenter i de ulike sektorene og virksomhetene.</p> <p>Involvere prosjekt- og gevinsteiere gjennom virksomhetsoverskridende styringsgrupper. Dette vil gi økt samordning på tvers av virksomheter, og fasilitere diskusjoner rundt de ulike virksomhetenes perspektiver på utfordringsbildet. Her vil styringsgruppene få anledning til å ta styring på hvordan leveransene må utformes for å kunne realisere de brukereffekter og samfunns effekter vi søker oppnå.</p> <p>Bruke milepæls- og møteplaner strategisk for å koble arbeidet i delprogram sysselsetting til virksomhetenes strategi- og utviklingsarbeid og virksomhetsstyringen.</p>
M2	<p>Vi klarer ikke å bidra til at lokale løsninger ett sted blir til noe mer samlet, helhetlig og overførbart.</p>	<p>Sørge for tett samarbeid med og mellom prosjektledere for fokusområdene, og med andre utviklingsmiljøer i virksomhetene. Ved å flytte prosjektlederne for fokusområdene opp til programnivået, har vi etablert et kollegium av prosjektledere for å styrke samordningen på tvers. Dette vil bidra til synergier på tvers av fokusområder, der man kan ta i bruk leveransene utviklet et sted til å forbedre leveransene et annet sted.</p>

9 Budsjett og finansieringsplan for 2026

9.1 Søknad om finansiering av handlingsprogrammet

Tabell 6 Budsjett og finansieringsplan for 2026 i delprogram sysselsetting.

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds-mottaker	Type område-satsings-midler	Forventet overført til 2026	Om-disponering	Søknad om nye midler med handlings-programmet 2026	Total-budsjett 2026
C00287	Fokusområde Unge – identifisere og følge opp	Nav Oslo	Alle	13 701 000	700 000 ⁹	13 049 000	27 450 000
20012304	Prosjekt Jobbsenter Grønland/Jobbhjørnet			700 000	-700 000	-	0
C00285	Fokusområde Kvalifisering til faglærte stillinger	Nav Oslo	Alle	8 921 291	3 250 167 ¹⁰	5 009 475	17 180 933
2017-13	Prosjekt Samarbeidsmodell Oslo			3 250 167	-3 250 167	-	0
C00286	Fokusområde Kvalifisering til ufaglærte stillinger	Nav Oslo	Alle	15 400 000	3 170 000	2 570 000	21 140 000
30151703	Prosjekt Kompetansejobber			3 170 000	-3 170 000	-	0
C00283	Fokusområde Digital inkludering	Nav Oslo	Alle	9 536 000	6 960 000	15 279 000	31 775 000
	Oppfølging i Nav – på tvers av stat og kommune			6 960 000	-6 960 000	-	0
C00284	Fokusområde Fleksibel opplæring	Nav Oslo	Alle	3 900 000		14 022 500	17 922 500
30125106	Alna-modellen			1 000 000		-	1 000 000
30122104	Avanzar			1 300 000		-	1 300 000
30125101	Bærekraftige fellesskap			400 000		-	400 000
	Sum prosjekter/ tiltak			68 238 458	0	49 929 975	118 168 433
	Prosjektutviklere	Nav Oslo	Alle	688 200	-688 200	-	0
	Programoppfølging, inkl. programleder og programrådgiver	Nav Oslo	Alle	3 726 000	-1 126 000	-	2 600 000
	Økonomirådgiver	Nav Oslo	Alle	-	460 000	-	460 000
	Kommunikasjonsrådgiver	Nav Oslo	Alle	-	590 000	-	590 000
	Porteføljeutviklingsmidler	Nav Oslo	Alle	4 628 300	-4 628 300	-	0
	Implementeringsstøtte	Nav Oslo	Alle	-	2 349 000	3 451 000	5 800 000
	Kompetanseheving, læring og ledelse	Nav Oslo	Alle	3 618 500	-3 618 500	-	0

⁹ Fra grønt prosjekt: Jobbsenter Grønland/Jobbhjørnet

¹⁰ Fra grønt prosjekt: Samarbeidsmodell Oslo

Prosjekt- nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds- mottaker	Type område- satsings- midler	Forventet overført til 2026	Om- disponering	Søknad om nye midler med handlings- programme t 2026	Total- budsjett 2026
	Tjenesteutviklere, lokal forankring	Nav Oslo	Alle	-	3 982 000	1 018 000	5 000 000
	Aktiviteter kvalitetsutvikling	Nav Oslo	Alle	-	1 070 000	-	1 070 000
	Aktiviteter forankring	Nav Oslo	Alle	-	210 000	-	210 000
	Aktiviteter forsterkning	Nav Oslo	Alle	-	1 400 000	-	1 400 000
	Sum program- administrasjon			12 661 000	0	4 469 000	17 130 000
	Totalsum Delprogram sysselsetting			80 899 458	0	54 398 975	135 298 433

10 Prosjektoversikt med økonomiplan 2026-2028

Tabell 7 Prosjektoversikt med økonomiplan for 2026-2028.

Prosjektnavn	Eier	Fase i 2026	Slutt-rapport (mnd/år)	Planlagt implementering/ Gevinstrealisering (jf kap.4.3)	Totalt prosjekt budsjett	Tildelt til og med 2025	Total søknads-sum i 2026	Planlagt regnskaps-ført 2026	Planlagt regnskaps-ført 2027	Planlagt regnskaps-ført 2028
Fokusområde Unge - identifisere og følge opp	Prosjekteiergruppen DSY	Gjennomføring	2028	Skalering / implementering	32 569 000	18 345 000 ¹¹	14 224 000	13 875 000	8 050 000	6 600 000
Fokusområde Kvalifisering til faglærte stillinger	Prosjekteiergruppen DSY	Gjennomføring	2028	Skalering / implementering	17 709 642	12 700 167 ¹²	5 009 475	11 830 833	3 100 000	2 250 000
Fokusområde Kvalifisering til ufaglærte stillinger	Prosjekteiergruppen DSY	Gjennomføring	2028	Skalering / implementering	25 810 000	23 240 000 ¹³	2 570 000	16 520 000	3 060 000	1 560 000
Fokusområde Digital inkludering	Prosjekteiergruppen DSY	Gjennomføring	2028	Skalering / implementering	33 110 000	16 895 000 ¹⁴	16 215 000	23 875 000	4 200 000	4 500 000
Fokusområde Fleksibel opplæring	Prosjekteiergruppen DSY	Gjennomføring	2028	Skalering / implementering	23 780 000	9 270 000	14 510 000	11 160 000	3 500 000	3 750 000
Totalt					131 626 142	80 450 167	52 528 475	77 260 833	21 910 000	18 660 000

¹¹ Inkluderer kr 600 000 omdisponert fra prosjektet Jobbsenter Grønland/Jobbhjørnet

¹² Inkluderer kr 3 250 167 omdisponert fra prosjektet Samarbeidsmodell Oslo

¹³ Inkluderer kr 3 170 000 omdisponert fra prosjektet Kompetansejobber

¹⁴ Inkluderer kr 6 960 000 omdisponert fra prosjektet Oppfølging i Nav – på tvers av stat og kommune

Vedlegg: Beskrivelse og begrunnelse for administrative ressurser

Tabell 8 Bruk av administrative ressurser til delprogram sysselsetting i 2026.

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
Programleder	<ul style="list-style-type: none"> • Operativt ansvar for gjennomføringen av arbeidet i delprogram sysselsetting, inkludert oppfølging og iverksettelse av strategi for implementering, kompetanseutvikling, læring og koordinering av prosjektene. • Lede programkontoret, koordinerer fokusområdene, og sikrer at prosjektene har faglig og prosessmessig støtte og struktur for fremdrift. • Ansvar for dialog og forankringsarbeid for oppskalering og implementering av resultater og prosjekter opp mot prosjekteiergruppen og medlemmene av strategisk styre. • Koordinerer utviklingsarbeidet i delprogrammet opp mot annet utviklingsarbeid i virksomhetene og strategiske satsingsområder. • Ansvar for leveranser på programnivå, herunder målgruppeanalyser, kapasitet for tjenesteutvikling og kunnskapsbeskrivelser. 	<p>Sikre arbeidet med kvalitetsutvikling, forankring og forsterkning, slik at delprogram sysselsetting leverer løsninger som er treffsikre, bærekraftige og innovative.</p> <p>Bidrar til virksomhetsoverskridende implementeringsstøtte og sørger for tett koordinering med annet utviklingsarbeid i virksomhetene.</p> <p>Sikre at styret har gode beslutningsgrunnlag til strategisk riktige tidspunkt, og at beslutninger er kjent for prosjektene, og prosjekteiere.</p>
Kommunikasjonsrådgiver	<ul style="list-style-type: none"> • Oppdatere nettsider. • Kunnskapsdeling i tråd med nedenfra-og-opp-metodikken: opp, utover og nede. • Støtte prosjekter med kommunikasjonstiltak. • Ansvarlig for oppfølging og iverksettelse av kommunikasjonsplan. • Utarbeide og oppdatere budskapsnotat. • Bistand rundt arrangementer og seminarer. 	<p>Synliggjøre resultater fra områdesatsingene, et arbeid som er kritisk for måloppnåelsen i sluttfasen av satsingen.</p> <p>Legge til rette for gevinstrealisering gjennom deling av erfaringer og læring fra prosjekter med andre internt og eksternt.</p>

Handlingsprogram 2026 • Delprogram sysselsetting

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
Programrådgiver	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig og administrativ oppfølging av delprogram sysselsetting og støtte til virksomhetsovergrepene arbeid. • Bidra til leveranser på programnivå, spesielt i samarbeid med kommunikasjonsrådgiver for utarbeiding av gode kunnskapsbeskrivelser. • Ansvar for å ivareta koordinering, oppfølging og rapportering i og mellom fokusområdene. • Administrering av styremøter og forankringsarbeid sentralt. • Oppfølging av dokumentasjon rundt prosjektene. 	<p>Avgjørende støttefunksjon for å sikre leveransene på programnivå, og bidra til faglig og administrativ oppfølging av arbeidet i delprogram sysselsetting og støtte til virksomhetsovergrepene innsats.</p>
Økonomirådgiver	<ul style="list-style-type: none"> • Fagressurs for budsjettering av prosjekter. • Ansvar for økonomioppfølging og -rapportering. 	<p>Organisering av virksomhetsoverskridende fokusområder gir et behov for økonomisk administrasjon. Det er flere virksomheter som skal utøve aktiviteter og bidra inn i leveranser i de ulike fokusområdene. Dette må også skje i tråd med smidig prosjektmetodikk. Dette tilsier et behov for sentral økonomikoordinering.</p>
<p>Tjenesteutvikler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nav Gamle Oslo • Oslo Voksenopplæring Skullerud • UDA • Oslo Voksenopplæring Rosenhof • Oslo Voksenopplæring Servicesenter • Nav Søndre Nordstrand 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhetenes kompetanseressurs på tjenesteutvikling lokalt. • Støtte prosjektledere og virksomhetsledere i prosjektarbeidet. • Aktiv bidragsyter i arbeid med oppskalering og implementering av leveranser fra fokusområdene. • Bidrar med arbeidsinnsats inn i ett eller flere fokusområder → se styringsdokumenter for detaljer. 	<p>I dag er tjenesteutviklerne koblet inn i ett eller flere fokusområder. Dette innebærer at de har arbeidsoppgaver knyttet til konkrete aktiviteter, leveranser og målsettinger i fokusområdene og er en viktig lokal ressurs inn i arbeidet med oppskalering, videreutvikling og implementering av løsningene som utvikles gjennom delprogram sysselsetting.</p>

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
<ul style="list-style-type: none"> • Oslo Voksenopplæring Helsfyr • Nav Stovner • Nav Alna • Nav Bjerke • Nav Grorud 		