



Oslo

Områdesatsingene i Oslo  
Delprogram oppvekst og utdanning

## Handlingsprogram 2026



Departementene

## Innhold

<b>1</b>	<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Overordnede mål for Områdesatsingene i Oslo.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Utfordringsbildet .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Mål og strategier for delprogram oppvekst og utdanning.....</b>	<b>5</b>
4.1	Mål.....	5
4.2	Målgrupper .....	7
4.3	Strategier for implementering av resultater og kunnskap.....	7
<b>5</b>	<b>Prosjektportefølje og resultater i 2026.....</b>	<b>12</b>
5.1	Prosjektportefølje i 2026.....	12
5.2	Viktigste planlagte resultater i 2026 .....	19
5.3	Viktigste planlagte resultater i 2027-2028.....	21
<b>6</b>	<b>Kommunikasjon av resultater og kunnskap.....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Organisering .....</b>	<b>28</b>
7.1	Programstyring og programadministrasjon.....	28
7.2	Administrative ressurser .....	32
7.2.1	Bruk av administrative ressurser .....	32
7.2.2	Plan for nedfasing av administrative ressurser .....	33
<b>8</b>	<b>Risikovurdering .....</b>	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>Budsjett og finansieringsplan for 2026.....</b>	<b>46</b>
9.1	Søknad om finansiering av handlingsprogrammet .....	46
<b>10</b>	<b>Prosjektoversikt med økonomiplan 2026-2028 .....</b>	<b>50</b>
	<b>Vedlegg: Beskrivelse og begrunnelse for administrative ressurser.....</b>	<b>56</b>

## 1 Forord

Gode oppveksttjenester reduserer risikoen for utenforskap. Gjennom delprogram oppvekst og utdanning driver derfor seks bydeler og Utdanningsetaten forbedring av tjenester som helsestasjon, barnehage, skole og barnevern for å forebygge utenforskap. Sammen har vi oppnådd gode resultater i en rekke implementerte prosjekter, som *Fundament*, *OT Ulven*, *Mobilt akutteam* og *Grorudmodellen*. Ved inngangen til 2026 pågår det blant annet implementering av *Språksterk 1-6* og *Ambulant team*, to omfattende prosjekter, som begge har dokumenterte og store effekter på barnehagekvaliteten.



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. Det finnes det mange eksempler på at delprogrammet har lyktes med. Hjemmeveiledningsteamet i Bydel Søndre Nordstrand har fått avleggere i en rekke kommuner og bydeler. Erfaringene fra *Språksterk 1-6* er et viktig grunnlag i byrådets *Strategi for kvalitet i Oslobarnehagen 2024-2030* og inngår som et eksempel på god praksis i *Meld St. 28 (2024-2025) (Oppvekstmeldingen)*, sammen med *En mer inkluderende barnehage* og *Språk i familien*.

På vei inn i det siste året av programperioden er det høy aktivitet med 30 pågående prosjekter og utviklingsaktiviteter i alle de kommunale oppveksttjenestene. I tillegg søkes det om finansiering av 7 nye prosjekter sammen med handlingsprogrammet. Delprogrammet vil i 2026, i tillegg til prosjektgjennomføringen, sammenfatte og dokumentere resultater, funn og erfaringer fra 2017 til i dag. Det vil være til nytte for framtidig utvikling av tjenestene og politikkutviklingen hos eierne våre i stat og kommune.

Oslo, desember 2025

**Trond Ingebretsen,**  
divisjonsdirektør og fungerende 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.

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

<b>Hovedmål</b>		
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		
<b>Delprogram nærmiljø</b>	<b>Delprogram oppvekst og utdanning</b>	<b>Delprogram sysselsetting</b>
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

Forebygging og reparasjon av ungt utenforskap ligger i kjerneoppdraget til delprogram oppvekst og utdanning. I programbeskrivelsene omtales områdesatsingene som «en innsats for et inkluderende samfunn». Økonomisk, sosialt og geografisk utenforskap settes 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»<sup>1</sup>.

Økt gjennomføring i videregående opplæring og bedre oppvekstforhold er overordnede mål for alle våre aktiviteter. 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.

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

- ▶ Tjenestene 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 både kvalitetsutvikling og relasjonsbygging.

Samtidig ser vi noen utviklingstrekk i befolkningen som øker behovet for høy kvalitet i tjenestene:

- ▶ Økt forekomst av barn med samspillsvansker, autisme og ADHD
- ▶ Stor grad av sammenfall mellom slike vansker, levekår og minoritetsbakgrunn<sup>2</sup>
- ▶ Økt forekomst av alvorlig kriminalitet i yngre aldersgrupper<sup>3</sup>

Gode tjenester på oppvekstfeltet, som helsestasjon, barnehage, skole og barnevern, virker sosialt utjevne og motvirker utenforskap<sup>4</sup>. Oppveksttjenestene i de mest levekårsutsatte områdene av Oslo er hardt pressede, noe som reduserer kapasiteten til å drive utviklingsarbeid. Det gjør det nødvendig å tilføre ressurser, kompetanse og kapasitet for å lykkes med et nødvendig endringsarbeid.

<sup>1</sup> Programbeskrivelse for Groruddalssatsingen 2017-2026 (2016:4-5)

<sup>2</sup> Folkehelse rapportens temautgave 2025: Barn og unges psykiske helse (Folkehelseinstituttet 2025)

<sup>3</sup> Barne- og ungdomskriminaliteten i Oslo. SaLTo-rapport 2024

<sup>4</sup> En barndom for livet. Økt tilhørighet, mestring og læring for barn i fattige familier (Barne- og familiedepartementet 2023), Et jevnere utdanningsløp (Barne- og familiedepartementet 2024)

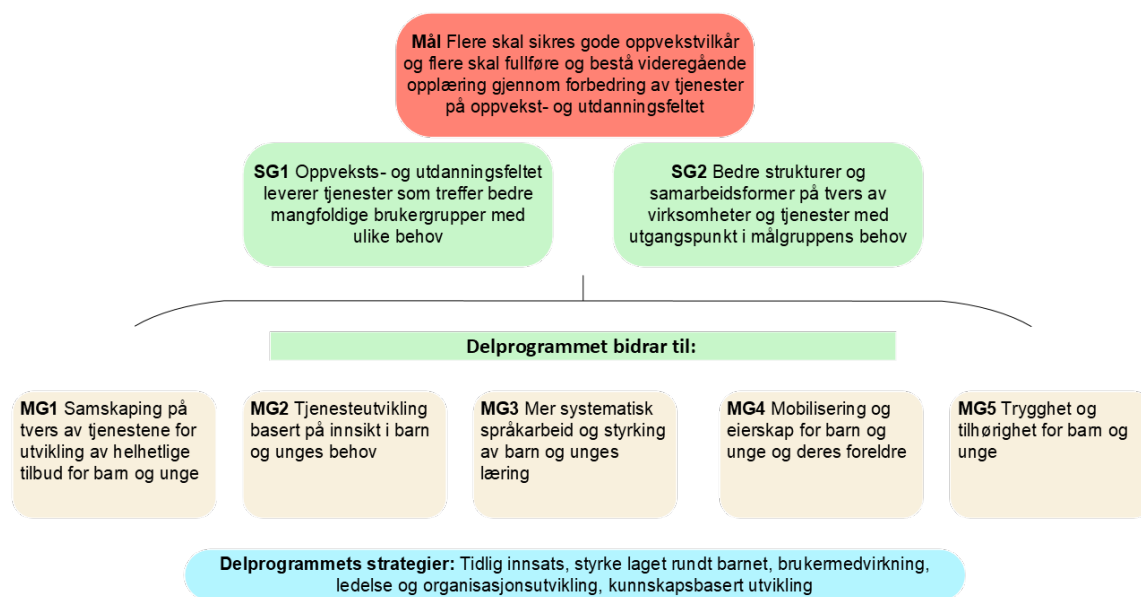
## 4 Mål og strategier for delprogram oppvekst og utdanning

### 4.1 Mål

Delprogrammene er ansvarlige for å utvikle egne delmål som konkretiserer hovedmålet for delprogrammet.

Delprogrammets gevinstkart og strategier er uendret siden 2021. 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 midtveisevalueringen<sup>5</sup>.

Prosjektsøknader til delprogrammet må være knyttet til minst én av de mellomliggende gevinstene, og operasjonalisere gevinster i «smarte»<sup>6</sup> resultatmål. Siden 2022 har søknadene også måttet beskrive hvordan prosjektet vil bruke strategiene for å nå prosjektmålene.



Figur 1 Gevinstkart for delprogram oppvekst og utdanning

<sup>5</sup> Midtveisevaluering av Områdesatsingene i Oslo (PwC og Fafo 2021)

<sup>6</sup> 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 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 leveårsproblematikk 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.

## 4.2 Målgrupper

Delprogram oppvekst og utdanning skal, i henhold til programbeskrivelsene, motvirke utenforskap gjennom tjenesteutvikling i oppveksttjenestene. Vi skal bidra til gode oppvekstvilkår 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 politikktutvikling. Eierne våre er derfor en annen viktig målgruppe for delprogrammet.
2. **Målgruppe for prosjektene:** Endringene i tjenestene skal komme barn og unge til gode, gjennom å motvirke arvelig eller miljømessig risiko for utenforskap. Tiltakene som testes ut i prosjektene retter seg dels mot barn og unge selv, og dels mot deres foresatte. Uttestingen skjer gjerne i et utvalg som er lite nok til å forsvare uttestingen økonomisk, men stort nok til å kunne måle resultater av tiltak og vurdere overførbarhet og spredningspotensial.

Aldersmessig er målgruppen hovedsakelig fra 0-20 år, men vi har også enkelte prosjekter som retter seg mot unge voksne opp til 30 år. Det er først etter endt prosjekt, dersom vellykkede løsninger implementeres i fullskala, at hele målgruppen vil nyte godt av forbedringsarbeidet.

## 4.3 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

Delprogram oppvekst og utdanning 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. I 2024 ble leveranser fra 11 av 12 avsluttede prosjekter implementert<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Gjelder prosjekter som ble avsluttet etter gjennomføringsfase, dvs. prosjekter som hadde testet ut nye arbeidsformer.

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

Høsten 2025 ferdigstilte vi utkast til en veileder for implementering basert på våre erfaringer, som vi vil dele med viktige interessenter i Oslo kommune, samt publisere på våre nettsider. Implementeringsveilederen har høy relevans for alle tjenesteutviklingsprosjekter i kommunen. Veilederen samler de kravene vi allerede stiller til prosjekter basert på vår erfaring om forutsetninger for implementering.

I praksis er det langt på vei de programfinansierte stillingene som sørger for implementeringsforberedelsene. Det skyldes dels manglende kapasitet hos prosjekteierne og dels manglende kompetanse hos prosjektledere, som ofte har solid faglig kompetanse, men mindre kompetanse og erfaring på endringsarbeid. Gode beslutningsgrunnlag for implementering må påbegynnes i tidlige faser av prosjektene og inkludere:

- beregning og dokumentasjon av økonomiske besparelser i drift, der implementering krever budsjettmessige omdisponeringer
- resultatmåling, evaluering, monitorering og nytte-kostnadsanalyse<sup>8</sup>

Vi erfarer at leveranser som blir implementert uten at dette beslutningsgrunnlaget foreligger, står i fare for å bli «avimplementert» ved lederbytter eller økonomiske innstramminger. Både bydelsreform og strammere kommuneøkonomi tilsier altså at gode forberedelser til implementering bare blir viktigere i 2026-2028.

Prosjektmetodikken i områdesatsingene innebærer at delprogrammene skal avslutte oppfølgingen av leveransene ved prosjektavslutning. I praksis vil det si at vårt siste målepunkt er implementert/ikke-implementert. For å bidra til varige endringer og gevinstrealisering, må imidlertid leveransene leve videre i tjenestene lenge etter prosjektslutt. I 2026 vil vi derfor undersøke alle prosjekter som hadde implementerte leveranser ved avslutning for å kartlegge i hvilken grad leveransene er videreført, videreutviklet eller avvirket, og hvilke forhold som påvirker om endringene lever videre i tjenestene over tid.

---

<sup>8</sup> Delprogrammet har tidligere utarbeidet et ressurshefte for monitorering og evaluering, som er publisert på våre nettsider.

## 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 leverer sluttdokumentasjon, og programkontoret gir innspill på utkast til dokumentasjonen for å sikre at læringspunkter, strukturelle hindringer 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 aggregert læring fra prosjektgjennomføringen. Styret blir også invitert til alle seminarer og webinarer.

Læring, funn og erfaringer fra gjennomføringen av prosjektene inngår i planlegging av kompetansehevingstiltak for prosjektlederne, der vi inviterer prosjektledere fra alle tre delprogram. Per desember 2025 har vi planer om følgende kurs for prosjektledere i 2026:

- ▶ Risikoanalyse
- ▶ Møtefasilitering og møteledelse
- ▶ Interessenthåndtering
- ▶ Kommunikasjon

Delprogrammet gjennomfører jevnlig større delings- og fagseminarer på Rådhuset i Oslo. Seminarene retter seg mot beslutningstakere på ulike nivåer i stat og Oslo kommune, samt andre kommuner. Seminarene er alltid fulltøget, i tillegg til deltakelse via strømming. Opptakene fra seminarene ligger på områdesatsingenes Youtube-kanal og er tilgjengelig for alle, og tilbakemeldinger og henvendelser i etterkant av seminarene viser at seminarene treffer godt og at de for enkeltprosjekter også har fungert som katalysator for spredning til andre bydeler og kommuner.

Vi ser i prosjektporteføljen mange eksempler på at kunnskap fra ett prosjekt leder til nye prosjekter eller utviklingsaktiviteter utenfor delprogrammet. I 2025 gjelder det blant annet:

- ▶ *Brobyggerne i Søndre Nordstrand* som er en videreutvikling og skalering av en av leveransene fra *Barne- og familiehagen* i samme bydel

- ▶ SOBAS, som er et prosjekt initiert av PPT som en direkte følge av prosjektet *PIPPI*, som de er prosjekteier for. Mens *PIPPI* handler om PPTs arbeid for inkluderende praksis i barnehagene, retter SOBAS seg mot skolene. *PIPPI* bygger på funn og læring fra *Kartlegging av spesialpedagogisk hjelp i bydelene* og prosjektene *En mer inkluderende barnehage* og *Ambulant team*.

På vei inn i det siste året i programperioden konstaterer vi at det ikke er etablert noen faste strukturer for mottak av funn, læring og resultater fra delprogrammet hos de statlige eierne, mens det er mer jevnlig møtepunkter med de kommunale eierne. Det forekommer samtidig at eiere løfter fram enkeltprosjekter som grunnlag for politikkutforming uten at delprogrammets vurderinger av styrker, svakheter og skaleringspotensial innhentes. Det medfører en risiko for at det legges opp til skalering av prosjekter med svakheter, som manglende økonomisk bærekraft og uklare ansvarsforhold mellom tjenester.

Programkontoret sammenfatter og analyserer læring på tvers av prosjekter og formidler dette til styrene og eierne våre på møter og gjennom rapporteringer, men dette arbeidet kunne vært utført mer målrettet dersom dialogen med eierne hadde vært tettere. Overføringen fungerer imidlertid godt mot Byrådsavdeling for utdanning, noe som er synliggjort gjennom at kunnskap og erfaringer fra prosjektet *Språksterk 1-6* inngår i byrådets *Strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager (2024-2030)*.

### Implementering og gevinster etter programperioden (2027-2028)

Programeiergruppen har besluttet at virksomhetene skal kunne overføre prosjektmidler til 2027 og 2028, altså i inntil to år etter programperioden. Programkontoret har innhentet virksomhetenes vurdering av hvordan de kan sikre implementering og gevinstrealisering fra disse prosjektene, og både operativt og strategisk styre har gitt sine vurderinger.

Alle virksomhetene vurderer at videreføring av utviklerrollen er avgjørende for å opprettholde kvaliteten i gjennomføringen av prosjektarbeidet, som legger grunnlaget for implementering og gevinstrealisering.

Det er mange dyktige prosjektledere i delprogrammet, som ivaretar gjennomføringen av prosjektene, men forankring og implementeringsforberedelser krever en annen kompetanse og erfaring enn den jevne prosjektleder har (se s. 8). Utviklerne i bydelene og Utdanningsetaten er derfor avgjørende for at prosjektene som pågår utover programperioden vil lykkes med å bidra til varig endring.

Ved inngangen til 2026 står Oslo kommune i flere sentralt ledede endringsprosesser, som bydelsreformen og effektiviseringsprogrammet, som påvirker virksomhetenes kapasitet til annet utviklingsarbeid. Samtidig er læringen fra tidligere gjennomførte prosjekter entydig når det gjelder prosjekteiers kapasitet som suksessfaktor for varig endring. For å sikre god prosjektgjennomføring og sannsynlighet for implementering, har operativt og strategisk styre derfor vedtatt at det ved søknadsbehandling må gjøres strengere vurderinger av:

- 1) Prosjekteiers kapasitet til aktivt prosjekteierskap, organisering av læringsløyper og eventuell implementering
- 2) Om det foreligger et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag
- 3) Prosjektets relevans og oppskaleringspotensiale for mer enn én virksomhet og oppveksttjenestene i en kommende endret kommunestruktur
- 4) Relevans for kommunens policyutvikling på overordnet nivå

Deling fra prosjektene på tvers av virksomhetene og til eierne, samt sammenfatning og analyser på tvers av prosjekter, er oppgaver som tilrettelegger for skalering og spredning av vellykkede løsninger. Disse oppgavene ligger til programkontoret, og vil derfor ikke bli utført for prosjekter som pågår lenger enn desember 2026.

## 5 Prosjektportefølje og resultater i 2026

Delprogrammets oppdrag er å motvirke utenforskap. Når vi skal oppsummere hva vi vet fra forskning og erfaringer fra eget utviklingsarbeid, erfarer vi at ungt utenforskap best motvirkes gjennom:

- ▶ Prioti

Delprogram oppvekst og utdanning fastsetter prioriterte utviklingsområder basert på utfordringsbildet. Vi vurderer at det ikke er grunn til endrede prioriteringer i programperiodens siste år. I 2026 vil delprogrammet derfor fortsatt prioritere arbeid i de universelle tjenestene med problemstillinger innenfor fire overordnede temaer:

- ▶ utsatt ungdom og kriminalitetsforebygging
- ▶ barns språklige, kognitive og sosiale utvikling
- ▶ forbedring av skolerresultater
- ▶ ledelses- og organisasjonsutvikling

### 5.1 Prosjektportefølje i 2026

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

Delprogram oppvekst og utdanning opprettholder et høyt aktivitetsnivå i 2026; det er ingen nedgang i prosjektaktiviteten. To store prosjekter i porteføljen, *Språksterk 1-6* og *Ambulant team* skal avsluttes og implementeres, og delprogrammet analyserer og deler fortløpende resultater fra porteføljen. Det er stor etterspørsel etter informasjon om pågående og avsluttede prosjekter samt læring, funn og erfaringer på tvers av prosjektene fra departementer, byrådsavdelinger, andre kommuner m.fl.

Per 1.1.2026 består porteføljen av 30 prosjekter, mens ytterligere 7 nye prosjekter søker om finansiering sammen med handlingsprogrammet. 14 prosjekter avsluttes etter gjennomføring i 2026<sup>9</sup>. Ved avslutning rapporteres og deles funn, resultater og læring, og prosjekteier beslutter

---

<sup>9</sup> Se kapittel 5.2 for oversikt

om en eller flere av leveransene skal implementeres. Gevinstrealiseringsarbeidet etter implementering kan pågå i flere år etter prosjektavslutning.

Det er ingen store endringer i sammensetningen av porteføljen. Alle prosjektene i delprogrammets portefølje tester ut tiltak som skal bidra til forebygging eller reparasjon av ungt utenforskap, også prosjekter på helsestasjon og barnehage. Det er fortsatt stor prosjektaktivitet under temaene ungt utenforskap 12-24 år, barnehage, språkutvikling og tilbud til barn med særskilte behov.

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.

For 2026 er det kun én søknadsfrist (handlingsprogrammet), mens det i foregående år har vært tre. Det innebærer at pågående prosjekter har måttet framskynde søknader om faseovergang, og søker videre finansiering uten å ha gjennomført alle de nødvendige aktivitetene i den opprinnelige fremdriftsplanen. Prosjekter i konseptfasen vil f.eks. ikke ha ferdigutredet og vurdert ulike løsningsalternativer og kan derfor ikke svare ut alle kravene i de ordinære søknadsmalene om planleggings- og gjennomføringsfase. For å muliggjøre framskyndede søknader, har delprogrammet derfor tatt i bruk forenklede søknader. Prosjekter som innvilges finansiering må deretter utarbeide ordinær prosjektdokumentasjon og gjennomgå samme kvalitetssikring som øvrige prosjekter i porteføljen, for å sikre høy kvalitet i prosjektgjennomføringen.

Tabell 2 Oversikt over prosjekter i 2026 i delprogram oppvekst og utdanning

Prosjektnavn	Kort beskrivelse av prosjektet	Prosjekt - start- og sluttdato (mnd/år)*	Eier av prosjektet (deltagende i parentes)
<b>Ambulant team</b>	<p>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.</p> <p>Ambulant team ble avsluttet 12/2025, men det søkes i handlingsprogrammet om midler til implementering i fire bydeler. Implementeringen vil foregå 1/25-6/25. Tildelingene vil skje til den</p>	04/2022 - 06/2026	Bydel Bjerke (Bydel Alna, Gamle Oslo, Søndre Nordstrand og Utdannings-etaten)

Handlingsprogram 2026 • Delprogram oppvekst og utdanning

	enkelte bydel, men dette vil fremdeles anses som ett prosjekt i delprogrammets portefølje.		
<b>Bedre informasjonsdeling</b>	Sekretariatet i delprogrammet har fått i oppdrag fra Byrådsavdeling for utdanning og Byrådsavdeling for sosiale tjenester å gjennomføre et prosjekt som skal bidra til økt kompetanse om informasjonsdeling, lik praktisering, og at tjenestene benytter handlingsrommet som ligger i gjeldende lovverk. Et innsiktsarbeid ble avsluttet i desember og legges fram for styringsgruppen med anbefalinger om oppfølging i februar.	12/2024-12/2027	BYR/ Delprogram oppvekst og utdanning
<b>Brobyggerne i Søndre Nordstrand</b>	Bydelen skal teste og videreutvikle en samordnet modell for brobyggere. Brobyggere er ansatte i førstelinjetjenester med kompetanse innen språk, kultur og relasjonsbygging, og fungerer som bindeledd mellom familier og bydelstjenester. Målet er å styrke tilliten og samarbeidet med familier. Gjennom prosjektet <i>Barne- og familiehagen</i> er det allerede opprettet ett brobyggerteam, og ordningen skal nå utvides til flere barnehager og tjenester.	05/2025-12/2026	Bydel Søndre Nordstrand
<b>CLASS - observasjon av kvalitet i skolen</b>	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
<b>En-til-en i praksis</b>  <b>UNG</b>  Nytt prosjekt/søknad	Bydelen har behov for å samordne dagens fragmenterte praksis knyttet til oppfølging av ungdom i risiko for kriminalitet. Med bakgrunn i Oslomodellen for en-til-en-oppfølging og erfaringer fra SaLTo-oppfølging og andre tiltak, skal prosjektet utvikle en helhetlig og effektiv modell som sikrer tidlig innsats, tett oppfølging og bedre samarbeid mellom tjenester som barnevern, skole, helse og politi. Målet er å styrke kvaliteten og koordineringen i oppfølgingen av ungdom og deres familier.	03/2026-12/2027	Bydel Bjerke
<b>Familiehagen</b>	Bydelen utvider bruken av åpen barnehage, ved å videreføre modellen som ble utviklet i prosjektet <i>Barne- og familiehagen</i> . Prosjektet skal i tillegg videreutvikle modellen ved å ta i bruk lavterskelmetoder som mobiliserer familie, nettverk og foreldregrupper. Målgruppen for prosjektet er familier med barn i barnehagealder, som står langt unna bydelens tjenester.	10/2025-12/2027	Bydel Søndre Nordstrand
<b>Felles innsats for utsatt ungdom</b>  <b>UNG</b>	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 - 12/2027	Bydel Gamle Oslo (Utdannings-etaten)

Delprogram oppvekst og utdanning • Handlingsprogram 2026

<b>Felles kurs</b>  <i>Nytt prosjekt/søknad</i>	Bydelen skal kartlegge dagens spesialpedagogiske og allmennpedagogiske barnehagetilbud, og identifisere utviklingsmuligheter. Målet er større gevinstutnyttelse og å bidra til bedre kvalitet for alle barn.	08/2026- 06/2027	Bydel Bjerke
<b>Foreldre- styrkende innsats</b>  <b>UNG</b>	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
<b>FREM - Brobyggerne</b>  <b>UNG</b>  <i>Nytt prosjekt/søknad</i>	Dette er et kriminalitets- og rusforebyggende prosjekt rettet mot ungdom i alderen 10–17 år, som står i fare for å utvikle problematferd eller rekrutteres til kriminelle miljøer. Prosjektet springer ut fra en pilot gjennomført i delbydel Romsås, og skal nå skaleres til hele bydelen. Metodikken bygger på ung-til-ung-arbeid og Brotherhood/Sisterhood-modellen, og kombinerer sosialfaglig innsats med konkrete alternativer som jobb og aktivitet. Prosjektet skal bidra til å redusere skolefravær, konfliktnivå og kriminalitet.	09/2023- 12/2027	Bydel Grorud
<b>Grorudmodellen 2.0</b>  <i>Nytt prosjekt/søknad</i>	Prosjektet skal styrke tidlig innsats for barn i alderen 0–5 år og deres familier. Erfaringene fra Grorudmodellen på skolene viser gode resultater: færre barnevernssaker og bedre samarbeid mellom tjenester. Modellen skal derfor utvides til helsestasjon og barnehage. Målet er færre barnevernssaker i skolealder, bedre samarbeid mellom tjenestene, bedre samarbeid mellom bydelen og familier, og økt kompetanse hos ansatte.	01/2026- 11/2028	Bydel Grorud
<b>Helsestasjon for ungdom i bydel Alna</b>  <b>UNG</b>	Det er gjennomført 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 i det videre undersøkes hvilke behov målgruppen har, hva som blir dekket av andre tjenester, og hvilke tilbud som bør videreutvikles.	08/2024 - 12/2026	Bydel Alna
<b>Jenter kan</b>  <b>UNG</b>	Bydelen opplever en økning i alvorlige og/eller voldelige konflikter blant jenter i alderen 12–18 år. Dette har negative effekter på hele ungdomsmiljøet, og de berørte ungdommene står i fare for å havne i utenforskap. Det gjennomføres en ekstern kartlegging for å få mer kunnskap om behovene i denne gruppen, og hvordan tjenestene og foresatte bedre kan avdekke, forstå, håndtere og forebygge konflikter og vold.	06/2025- 11/2028	Bydel Stovner
<b>Kvalitets- utvikling i oppfølgings- tjenesten</b>	Utdanningssetaten har fått i oppdrag fra Byrådsavdeling for utdanning og Byrådsavdeling for sosiale tjenester å lede et prosjekt om forbedring av oppfølgingstjenesten i Oslo. Målet er et mer enhetlig tilbud, økt kompetanse hos de ansatte, lavere ressursbruk	01/2025- 12/2027	BYR/ Utdannings- etaten

Handlingsprogram 2026 • Delprogram oppvekst og utdanning

<b>UNG</b>	og økt treffsikkerhet. Samarbeidet mellom skoler, bydeler og NAV skal i tillegg styrkes.		
<b>Lofsrud læringshub</b>  <b>UNG</b>	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 - 07/2027	Utdannings-etaten
<b>Mangfoldsrekruttering - Hvor er mine brødre</b>  <b>UNG</b>	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. Aktivitetene i prosjektet avsluttes 12/25, og evalueringen ferdigstilles 06/26.	01/2024-06/2026	Bydel Søndre Nordstrand
<b>Mobilt akutteam</b>  <b>UNG</b>	Teamet bistår familier med barnevernssak i akutte faser. I prosjektets andre fase videreutvikles teamet som ble implementert i første fase. I videreutviklingen skal teamet utvides slik at tjenesten jobber tettere på og over lengre tid med familien, i tillegg til å opprettholde det vellykkede arbeidet innenfor akuttsakene i barnevernet. Gevinstene er økt kvalitet på oppfølgingen og lavere kostnader.	04/2022 - 12/2026	Bydel Søndre Nordstrand
<b>Modell for samarbeid om ungt utenforskap</b>  <b>UNG</b>	Byrådet skal innføre en ny samarbeidsmodell for å forebygge og redusere ungt utenforskap. Modellen vil legge føringer for et styrket, operativt og tverrsektorielt samarbeid både internt i bydelen og mellom bydel og skole. Den skal rettes mot unge og familier med sammensatte utfordringer som mottar hjelp fra flere instanser samtidig. Målet er at den unge og familien skal få tidlig, helhetlig og koordinert hjelp, og at det skal være tydelig hvem i kommunen som har ansvar.	01/2026-12/2028	Byrådsavdeling for sosiale tjenester
<b>Moderne barnehage</b>	Prosjektet tester bruk av data som et supplement til å styre bemanningen i barnehager på kort og lang sikt. Det benyttes sanntidsdata, historisk data, og testes prediksjonsmodellering. Prosjektet inkluderer også operasjonalisering av dette i vaktplanlegging, samt vikarbruk med fast ansatte klyngevikarer som kjenner barna i sine barnehager.	10/2023 - 12/2027	Bydel Gamle Oslo
<b>Operativt Salto</b>  <b>UNG</b>	Prosjektet skal finne løsninger for hvordan bydel, politi, skole og frivillighet kan jobbe mer koordinert med målrettet innsats mot ungdom i risikosone for 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 - 12/2027	Bydel Alna

<p><b>Organisering av OT i UDE</b></p> <p><b>UNG</b></p> <p><i>Nytt prosjekt/søknad</i></p>	<p>Utdanningsetaten skal gjennomføre en ekstern konseptutredning av organisering og styring av den fylkeskommunale delen av oppfølgingstjenesten, dvs. Utdanningsetatens del av trepartssamarbeidet. Bakgrunnen er at Oslo kommune har lav måloppnåelse sammenlignet med andre fylkeskommuner, og det er behov for å undersøke om dagens organisering i Utdanningsetaten bidrar til dette samt utrede alternativer. Arbeidet er tett forbundet med det pågående prosjektet "Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten" (BYR).</p>	<p>01/2026-06/2026</p>	<p>Utdanningsetaten</p>
<p><b>PIPII – Prosjekt PPTs inkluderende praksis</b></p>	<p>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 barnehagens kompetanse, og bli mer inkluderende for alle barn.</p>	<p>05/2024 - 09/2028</p>	<p>Utdanningsetaten</p>
<p><b>På tvers</b></p> <p><b>UNG</b></p>	<p>Prosjektet skal forsterke og videreutvikle samarbeidet mellom nærmiljøet, ungdomstjenestene, barnevern/ettervern og NAVs ungdomsteam. Målet er å skape aktivitet og sysselsetting for utsatt ungdom i og utenfor områdeløftene, for å forebygge kriminalitet og motvirke utenforskap. Prosjektet vil bidra til operasjonalisering og implementering av ny Oslostandard for oppfølgingstjenesten.</p>	<p>08/2025-08/2028</p>	<p>Bydel Søndre Nordstrand</p>
<p><b>Samfunnsforberedt</b></p> <p><b>UNG</b></p>	<p>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, i ordinær videregående skole på Kuben og i utvikling av Ulven Ung. Ulven er et frivillig videregående OT-tilbud for ungdom som står i fare for å falle ut av skolen på grunn av rus og kriminalitet.</p>	<p>09/2024 - 07/2026</p>	<p>Utdanningsetaten</p>
<p><b>Sammen for Søndre</b></p> <p><b>UNG</b></p>	<p>Prosjektet skal teste og utvikle en overordnet samarbeidsmodell for helhetlig forebyggende innsats rettet mot barn, ungdom og nærmiljø i bydelen. Modellen skal sikre et koordinert samarbeid mellom skoler, bydelstjenester, frivillige organisasjoner og foreldre, for å skape trygge og inkluderende nærmiljøer. Målgruppen er barn og ungdom på 5.-8. trinn.</p>	<p>12/2023 - 11/2028</p>	<p>Bydel Søndre Nordstrand (Utdanningsetaten)</p>
<p><b>Sammen om barnet</b></p>	<p>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.</p>	<p>08/2023 - 06/2026</p>	<p>Bydel Søndre Nordstrand (Bydel Stovner)</p>
<p><b>SAM-BOs - VGS og VO</b></p> <p><b>UNG</b></p>	<p>Prosjektet skal bidra til å utvikle forutsigbare og mer enhetlige strukturer for samhandling mellom Oslos 28 videregående skoler, 6 voksenopplæringsentre og bydelene, med særlig fokus på ungdom i risiko for utenforskap. Prosjektet vil kartlegge skolens elevtjenester,</p>	<p>02/2026-11/2028</p>	<p>Utdanningsetaten</p>

Handlingsprogram 2026 • Delprogram oppvekst og utdanning

Nytt prosjekt/søknad	kontaktpunkter og samhandlingsrutiner. Målet er å sikre at flere unge får riktig hjelp og støtte, uavhengig av bosted eller skole.		
<b>SOBAS</b>	Økningen i barn med autismediagnoser gjør at nærskolene i økende grad må tilrettelegge for denne elevgruppen. Utdanningssetaten vil undersøke hvordan skolenes opplæringstilbud kan styrkes, og hvordan det kan sikres bedre overganger i opplæringsløpet og en mer inkluderende praksis for elever med autisme.	09/2025- 11/2028	Utdannings- etaten
<b>Små spor - tidlig innsats autisme</b>  Nytt prosjekt/søknad	Forskning viser en tydelig økning i antall barn med autismespekterdiagnoser, samtidig som ventetiden for utredning og oppfølging er lang. Prosjektet skal derfor implementere relevante screeningverktøy ved helsestasjonen, og utvikle et innholdsmessig rammeverk for konsultasjoner rettet mot barn i målgruppen. Prosjektet vil også utforme en samarbeidsmodell mellom bydelstjenester og spesialisthelsetjenesten, for å sikre helhetlig oppfølging.	01/2026 - 11/2028	Bydel Søndre Nordstrand
<b>Språksterk 1-6</b>	Språksterk 1-6 undersøker hvordan barnehager i flerspråklige områder kan bli enda bedre til å støtte barns språkutvikling. Dette er et kompetanse- og samarbeidsprosjekt mellom bydelene i Groruddalen, PPT og UiO. Det er et parallelt utviklings- og forskningsprosjekt, finansiert av delprogram oppvekst og utdanning og Norges forskningsråd. Det deltar 68 barnehager.	07/2020 - 12/2026	Bydel Bjerke (Bydel Alna, Gamle Oslo, Grorud, Søndre Nordstrand, Stovner og Utdannings- etaten)
<b>Språksterk 1-6 UDE</b>  Nytt prosjekt/søknad	UDE v. PPT søker om midler til implementering av modellen utviklet i prosjektet «Språksterk 1-6». Målet er å sikre tilstrekkelig implementering og kapasitetsbygging internt, og knytte arbeidet med Språksterk til PPTs kjerneoppgaver. Dette vil ha stor betydning for en vellykket overgang til drift.	08/2026- 06/2027	Utdannings- etaten
<b>Språksterk 1-6 Søndre</b>	Bydel Søndre Nordstrand skal innføre språksterk-modellen i bydelens barnehager, og har inngått en samarbeidsavtale med PPT, IPED og Naturfagsenteret. Prosjektet tar utgangspunkt i beste praksis fra Språksterk 1-6 i Groruddalsbydelene.	10/2025- 10/2028	Bydel Søndre Nordstrand
<b>Språksterk i skolen</b>	Prosjektet undersøker hvordan skolene kan bygge videre på erfaringene fra Språksterk 1-6 i arbeidet med å sikre god språkutvikling for alle barn. I prosjektet utvikles en modell for systematisk språkarbeid i skole og AKS, med fokus på profesjonsutvikling, elevaktive arbeidsformer og samarbeid med hjemmet. Målgruppen er lærere og skoler.	08/2023 - 07/2028	Utdannings- etaten

<b>Stien</b>	Prosjektet har kartlagt brukerreisen for barn og unge i bydelen i alderen 0-24 år med nevroutviklingsforstyrrelser eller lignende tilretteleggingsbehov. Kartleggingen har gitt innsikt i sviktsonene mellom tjenestene. Det arbeides nå med et konsept for å utvikle et mer helhetlig tilbud til aldersgruppen 0-6 år.	10/2024 - 11/2028	Bydel Stovner
<b>Stødig vei</b>	Prosjektet har utviklet et sett anbefalinger knyttet til bruk av digital læringsteknologi i lese-, skrive- og språkopplæringen på barnetrinnet. Anbefalingene er utviklet utenfor områdesatsingene, men prosjektet skal nå teste ut en implementeringsmodell på skoler i levekårsutsatte områder, og er derfor innlemmet i delprogrammets portefølje. Prosjektet skal i tillegg prøve ut og tilpasse anbefalingene som handler om hvordan bruke flerspråklighet for å lære, slik at disse anbefalingene dekker behovene i en flerspråklig undervisningskontekst.	10/2025-09/2027	Utdannings-etaten
<b>Trygg start</b>	Kvinner med innvandrerbakgrunn har høyere risiko for komplikasjoner i svangerskapet. Faktorer som språkbarriere, manglende helsekompetanse og lite sosialt nettverk bidrar til dette. Bydelen skal teste en modell for flerspråklige grupper med tolk, for å styrke foreldrerollen, fremme psykisk helse og integrering, etablere nettverk og øke evnen til å navigere i det norske helse- og omsorgssystemet.	01/2026-12/2027	Bydel Bjerke
<b>Vahl nærmiljøskole</b>	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
<b>Økt strukturkvalitet i barnehagene</b>	Prosjektet er planlagt gjenopptatt i 2026. Delprogrammet har gjennomført en kartlegging av hemmere og fremmere i kvalitetsutvikling i barnehagene, og prosjektet skal benytte innsikten i denne kartleggingen til å vurdere, utvikle og teste ut tiltak som kan sikre gode rammer for den pedagogisk-didaktiske innsatsen. Målet er å styrke prosesskvaliteten i barnehagene.	08/2019-12/2026	Bydel Alna

\*Pågående prosjekter er lagt inn med sluttdato tilsvarende det som søkes ut i handlingsprogrammet

## 5.2 Viktigste planlagte resultater i 2026

- *Ambulant team (BBJ, BAL, BGO, BSN, UDE v/PPT):* Teamene, som veileder og modellerer for bedre prosesskvalitet og inkluderende praksis i barnehagene, blir implementert i fire bydeler i 2026.
- *Bedre informasjonsdeling (BYR/DOU):* Innsiktsrapporten om juridisk handlingsrom, samt kartlegging og vurdering av dagens praksis for informasjonsdeling, ble ferdigstilt i

desember 2025. Delprogrammets sekretariat legger fram forslag til oppfølging for styringsgruppen (BYR) i februar 2026.

- ▶ *Godt språk (BSR)*: Prosjektet ble avsluttet og implementert i 2024, men effektforskningen, som utføres av MultiLing ved Universitetet i Oslo, pågår fortsatt. Foreløpige funn er ventet i mai. Datainnhenting avsluttes i juni, og analysene på et fullstendig datagrunnlag begynner i august
- ▶ *Jenter kan (BSR)*: Innsiktsrapport om årsaker til at jenter utøver vold, hvilke behov denne gruppen har og hvordan tjenestene og foresatte bedre kan forebygge og hindre eskalering ferdigstilles i februar 2026.
- ▶ *Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten (BYR/UDE)*:
  - Innsiktsarbeidet om behovene til ungdom i målgruppen til oppfølgingstjenesten og tilgrensende målgrupper, omfang av undermålgrupper, risiko for varig utenforskap og samfunnsøkonomiske kostnadsanalyser, ferdigstilles i februar 2026. Prosjektsekretariatet i Utdanningsetaten/programkontoret legger fram forslag til oppfølging for styringsgruppen (BYR) våren 2026.
  - Gapanalyse mellom avdekkede behov og dagens tjenestetilbud, samt dimensjoneringen av disse, gjennomføres. Resultatet samt forslag til oppfølging legges fram for styringsgruppen i løpet av 2026.
  - Forslag til indikatorsett og styringsdata for kvalitet og dimensjonering av oppfølgingstjenesten og relevante tilbud ferdigstilles høsten 2026.
- ▶ *Mangfoldsrekruttering – Hvor er mine brødre (BSN)*: Prosjektet, som er et samarbeidsprosjekt med OsloMet, avsluttes juni 2026 og eksternevalueringen av resultater og erfaringer planlegges våren 2026. Deler av leveransene blir viderefinsiert med midler fra Kunnskapsdepartementet.
- ▶ *SOBAS (UDE v/PPT)*: Innsiktsrapport om tilretteleggingsbehovene til elever med autisme og behovene for å styrke det ordinære opplæringstilbudet, lette overgangene og utvikle en mer inkluderende praksis, ferdigstilles i løpet av første halvdel i 2026.
- ▶ *Språksterk 1-6 (BBJ, BAL, BGO, BGR, BSR, UDE v/PPT)*: Flere resultater fra følgeforskningen er ventet våren 2026, og implementering pågår i fem bydeler. Bydel Søndre Nordstrand faser Språksterk 1-6 inn i barnehagene puljevis fra 2025.
- ▶ *Oppsummering av funn, resultater og læring fra nærmiljøskoleprosjektene*: Delprogrammet har til sammen 9 prosjekter som inngår i kategorien nærmiljøskoleprosjekter. Prosjektene er svært ulike i omfang og innhold, og programmet vil oppsummere funn, resultater og erfaringer på tvers av prosjektene. Rapporten ferdigstilles tidlig i 2026.

14 prosjekter vil avsluttes etter gjennomføring i løpet av 2026, og vil dokumentere resultater, funn og erfaringer. Prosjekteier vil beslutte om leveranser skal implementeres.

Ambulant team (BBJ, BAL, BGO, BSN, UDE v/PPT)	juni 2026
Brobyggerne i Søndre Nordstrand (BSN)	desember 2026
CLASS – observasjon av kvalitet i skolen (UDE v/PPT)	februar 2026
Felles innsats for utsatt ungdom (BGO, UDE)	desember 2026 <sup>10</sup>
Foreldrestyrkende innsats (BSN)	mai 2026
Lofsrud læringshub (UDE)	juni 2026 <sup>11</sup>
Mangfoldsrekruttering – Hvor er mine brødre (BSN)	august 2026
Mobilt akutteam (BSN)	desember 2026
Moderne barnehage (BGO)	desember 2026 <sup>12</sup>
Operativt Salto (BAL)	desember 2026 <sup>13</sup>
Samfunnsforberedt (UDE v/PPT)	juli 2026
Sammen om barnet (BSN og BSR)	juni 2026
Språksterk 1-6 (BBJ, BAL, BGR, BSR og UDE v/PPT)	desember 2026 <sup>14</sup>
Vahl nærmiljøskole (UDE)	juni 2026

Tabell 3 Prosjekter som avsluttes etter gjennomføringsfase i 2026

### 5.3 Viktigste planlagte resultater i 2027-2028

Per 1.1. 2026 er det 8 prosjekter i porteføljen som enten har finansiering til 2027 eller 2028. Ytterligere 16 søknader om prosjektfinansiering til 2027-2028 følger handlingsprogrammet. Se tabell under for oversikt over prosjektene.

Av prosjektene som er innvilget finansiering til 2027-2028 er *Bedre informasjonsdeling* (BYR/DOU) og *Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten* (BYR/UDE) i konseptfasen, mens de øvrige 6 prosjektene er tidlig i gjennomføringsfasen. Det vil si at uttesting av nye arbeidsformer nettopp har begynt. Per 1.1.2026 er det derfor for tidlig å si om prosjektene vil nå de forventede målene og om leveransene vil bli implementert.

For alle prosjektene gjelder føringer som skal sikre god prosjektgjennomføring og beslutningsgrunnlag for implementering, i tråd med delprogrammets strategi for implementering (se [4.3 Strategier for implementering](#)):

- ▶ Uttestingen blir løpende monitorert og leveransene justert ved behov.
- ▶ Det foretas resultatmålinger (måloppnåelse og økonomisk bærekraft) midtveis i de fleste prosjektene
- ▶ Alle prosjektene skal evalueres før avslutning.

<sup>10</sup> Bydel Gamle Oslo søker om forlengelse av prosjektet til 2027 i handlingsprogrammet

<sup>11</sup> Utdanningssetaten søker om forlengelse av prosjektet til 2027 i handlingsprogrammet

<sup>12</sup> Bydel Gamle Oslo søker om forlengelse av prosjektet til 2027 i handlingsprogrammet

<sup>13</sup> Bydel Alna søker om forlengelse av prosjektet til 2027 i handlingsprogrammet

<sup>14</sup> Utdanningssetaten v/PPT søker om implementeringsstøtte til 2027 i handlingsprogrammet

## Prosjekter med innvilget finansiering til 2027-2028

### Bedre informasjonsdeling (BYR/DOU)<sup>15</sup>

Overordnet mål: Økt kompetanse, lik praktisering, og at tjenestene benytter handlingsrommet til informasjonsdeling som ligger i gjeldende lovverk.

Viktigste leveranser:

- ▶ Kartlegging av juridisk handlingsrom for informasjonsdeling mellom tjenester, dagens praksis og fremmere og hemmere for informasjonsdeling
- ▶ Forslag til oppfølging av funnene i kartleggingen

### Familiehagen (BSN)

Overordnet mål: Flere foreldre velger barnehage for barna sine og barnehagene gir foreldrestøttende tilbud til familiene tilpasset deres behov. Familier som velger bort barnehageplass får alternative tilbud som senker terskelen til bydelstjenestene og øker tilhørigheten til nærmiljøet.

Viktigste leveranser:

- ▶ Åpen barnehage i tilknytning til tre barnehager i ordinær drift
- ▶ Familiestøttende tilbud tilgjengelig gjennom alle de kommunale barnehagene
- ▶ Foreldrepanel i alle de kommunale barnehagene

### Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten (BYR/UDE)

Overordnet mål: Oppfølgingstjenesten kommer i kontakt med flere i målgruppen, flere unge kommer i jobb og utdanning og tilbudene til målgruppen er målrettede og likeverdige på tvers av bydelsgrenser.

Viktigste leveranser:

- ▶ Forslag til implementering av ny tiltaksstruktur for ungdom i målgruppen med dimensjonering

---

<sup>15</sup> I *Bedre informasjonsdeling (BYR)* vil styringsgruppen i januar 2026 beslutte om prosjektet skal fortsette eller avsluttes etter konseptfasen, dvs. februar 2026.

- ▶ Forslag til implementering av styringsdata for de ulike styringsnivåene og -linjene i oppfølgingstjenesten
- ▶ Resultatmålinger fra Overgangstjenesten, et forsøk med forsterket oppfølging og karriererådgivning for elever med 25-35 poeng
- ▶ Forslag til implementering av leveranser fra Overgangstjenesten

### **På tvers (BSN)**

Overordnet mål: Flere utsatte unge i meningsfull aktivitet gjennom bedre samordning av tjenestene.

Viktigste leveranser:

- ▶ Matriseorganisering av tjenester med oppfølgingsansvar for utsatt ungdom
- ▶ Økt kapasitet for tett oppfølging av utsatt ungdom

### **Sammen for Søndre (BSN og UDE)**

Overordnet mål: Styrket samhandling mellom skole og bydelstjenester for å sikre tidlig innsats og koordinert støtte til barn og deres familier på 5.-8. trinn med skolen som nav.

Viktigste leveranser:

- ▶ Modell for trygge overganger mellom barne- og ungdomstrinn samt fritid
- ▶ Arenafleksibelt miljøarbeiderteam
- ▶ Indikatorsett for monitorering av risikofaktorer for utenforskap på delbydelnivå

### **Språksterk 1-6 Søndre (BSN)**

Overordnet mål: Barnehagene har høy prosess- og innholds kvalitet tilpasset barnegruppene for å styrke barnas språklige og kognitive utvikling i samarbeid med foreldrene gjennom systematisk kompetanseheving og utvikling av profesjonsfelleskapene.

Viktigste leveranser:

- ▶ Støttmateriell (bokpakker og naturfagsaktiviteter) fra Språksterk 1-6 til alle bydelens barnehager
- ▶ Læringsnettverk på tvers av barnehager

### **Språksterk i skolen (UDE)**

Overordnet mål: Grunnskolene jobber forskningsbasert og systematisk med barnas språkutvikling.

Viktigste leveranser:

- ▶ Profesjonsutvikling og felles kompetanseheving for ansatte ved skole og AKS
- ▶ Bokpakker og veiledning for høytlesing, lek og praktiske aktiviteter for å understøtte elevaktive arbeidsformer
- ▶ Systematisk arbeid med foreldreinvolvering i barnas språkutvikling

### **Stødig vei (UDE)**

Overordnet mål: Skoleledere og lærere har tilgang på veiledningsmateriell for bruk av læringsteknologi for å støtte flerspråklige barns lese-, skrive- og språkopplæring.

Viktigste leveranser:

- ▶ Forskningsbaserte anbefalinger om bruk av læringsteknologi for å støtte flerspråklige barns lese-, skrive- og språkopplæring

### **Modell for samarbeid om utenforskap (SET)**

Overordnet mål: Forebygge og redusere ungt utenforskap. Unge og familien skal få tidlig, helhetlig og koordinert hjelp, og det skal være tydelig hvem i kommunen som har ansvar.

### Prosjekter med søknad om finansiering til 2027-2028

- ▶ En-til-en i praksis (BBJ)
- ▶ Felles innsats for utsatt ungdom (BGO)
- ▶ Felles kurs (BBJ)
- ▶ FREM Brobyggerne (BGR)
- ▶ Grorudmodellen 2.0 (BGR)
- ▶ Jenter kan (BSR)
- ▶ Lofsrud læringshub (UDE)
- ▶ Moderne barnehage (BGO)
- ▶ Operativt Salto (BAL)
- ▶ PIPPI (UDE)
- ▶ SAM-BOs – VGS og VO (UDE)
- ▶ Små spor – tidlig innsats autisme (BSN)
- ▶ SOBAS (UDE)
- ▶ Språksterk 1-6 (UDE)
- ▶ Stien (BSR)
- ▶ Trygg start (BBJ)

Tabell 4 Prosjekter som har innvilget eller søker om finansiering til 2027 og/eller 2028

## 6 Kommunikasjon av resultater og kunnskap

Delprogram oppvekst og utdanning synliggjør resultater og formidler kunnskap gjennom ulike kanaler, avhengig av målgruppe:

- ▶ Oslo kommunes nettsider
- ▶ Sosiale medier
- ▶ Webinarer
- ▶ Seminarer
- ▶ Møter
- ▶ Videoer fra prosjektene
- ▶ Veiledere

Oppdatering av nettsidene inngår i våre forvaltningsrutiner og skjer ved faseoverganger og avslutning av prosjekter. Prosjektsidene til avsluttede prosjekter gjennomgås og redigeres ved behov minst én gang i året. I perioden januar 2024 til oktober 2025 hadde vi:

- ▶ Opprettet 57 prosjektsider
- ▶ 109 000 unike sidevisninger
- ▶ En økning i antall besøkende på 416 prosent

Vi arbeider systematisk med å synliggjøre nettsidene våre ved hjelp av aktivitet på sosiale medier, der Viva Engage (intern kanal for Oslo kommune) og LinkedIn er de viktigste. Vi bruker også sosiale medier til å informere om webinarer og seminarer, i tillegg til målrettede invitasjoner til viktige interessenter.

Ved inngangen til 2026 har vi planer om seminarer om følgende temaer<sup>16</sup>:

- ▶ Skolens rolle i språkutvikling: Internseminar i Utdanningsetaten om forskning på språkutvikling og virksomme tiltak hos barn i grunnskolealder (14. januar)
- ▶ Strukturkvalitet i barnehagene: Hemmere og fremmere for kvalitetsutvikling (29. januar og i februar)
- ▶ Språksterk 1-6: Forskningsresultater og erfaringer fra barnehager, PPT og barnehageeier (Rådhuset 10. mars)
- ▶ Inkludering i praksis: Tilbudet til barn med særskilte behov (Rådhuset 29. april)
- ▶ Metodeseminar: Forutsetninger for implementering av vellykkede leveranser fra tjenesteutviklingsprosjekter (Rådhuset august)

---

<sup>16</sup> Noen av seminarene vil være på Rådhuset i Oslo og rette seg mot en bred målgruppe, der også andre bydeler, kommuner og statlige aktører inngår. Andre vil være interne fagseminarer for styrene, Utdanningsetaten og/eller utvalgte byrådsavdelinger, direktorater og departementer.

Resultater og funn fra delprogrammets arbeid blir i økende grad etterspurt fra bl.a. departementer, byrådsavdelinger og direktorater, både gjennom invitasjon til møter og til bidrag på seminarer, i referansegrupper m.v.

For prosjekter som vi opplever stor interesse for, ser vi stor nytte av å bruke korte videoer som formidlingsform. Dette er videoer som både treffer praksisfeltet og beslutningstakere. Det samme gjelder veiledere. Flere prosjekter utvikler veiledere for andre bydeler og kommuner som ønsker å gjennomføre tilsvarende endringer, og de programfinansierte stillingene utarbeider en veileder for implementering, som vil ha relevans for tjenesteutvikling også utenfor områdesatsingene. Videoene er publisert på områdesatsingenes Youtube-kanal.

## 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, som krav om prosjektmetodikk etter Prosjektveiviseren og rapportering og dokumentasjon i Prosjektportalen.

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.



Figur 2 Organisering av delprogram oppvekst og utdanning

## Strategisk styre

Strategisk styre består av topplederne fra de seks bydelene og Utdanningsetaten. Styret har i tillegg medlemmer fra Byrådsavdeling for byutvikling, Byrådsavdeling for utdanning, Byrådsavdeling for sosiale tjenester, Utdanningsdirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet og observatør fra Kunnskapsdepartementet.

Føringer fra strategisk styre nedfelles i årlige handlingsprogram og gjennom styrevedtak gjennom året. Styret skal også være en 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 oppfølging av utviklingsarbeidet. Hovedansvaret for strategisk styre vil dermed være fastsetting av aktivitetsnivå kommende år:

- ▶ Økonomiske rammer som kan søkes ut
- ▶ Strategisk rammeverk: 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
- ▶ Gjennomgang av større funn og viktige resultater fra utviklingsarbeidet

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.

Styrevervet er lagt til utdanningsdirektøren. 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 projektsøknader 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.

### Programkontoret

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
- › Gjennomgang av nye forskningsrapporter, ekspertgrupperapporter og sentrale styringsdokumenter i stat og kommune av relevans for utviklingsarbeidet
- › Vurdere og samordne høringsuttalelser
- › Gjennomføre anskaffelser av kompetanseheving, innsiktsarbeid etc.
- › Planlegge og gjennomføre risikoreduserende aktiviteter
- › Tett oppfølging av prosjektledere i komplekse prosjekter med mange eiere
- › Budsjettere, kontrollere prosjektregnskap, tilbakeføre ubenyttede midler
- › Formidle funn og resultater fra prosjektene, og kvalitetssikre sluttdokumentasjon

- ▶ 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 kommunikasjonsmaterieil (video/bilder/håndbok).
- ▶ Produsere innhold til nettsider og sosiale medier
- ▶ Redaktør- og oppdateringsansvar for nettsidene og prosjektportalen

En fullstendig oppgaveoversikt per stilling inngår som vedlegg.

## Utviklerressurser

Delprogrammets sju utviklere er tilsatt i de deltagende virksomhetene. Hver bydel har én utviklerstilling. Utdanningsetaten har i tillegg en porteføljeansvarlig, som også fungerer som utvikler.

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. I august 2024 kartla vi oppgavene som utføres av utviklerressursene:

- ▶ Støtte og veilede prosjektledere og prosjekteiere med ulik grad av erfaring og kompetanse i utviklingsarbeid i gjennomføringen av prosjektene
- ▶ 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) i samarbeid med programkontoret
- ▶ Rapportere på virksomhetens prosjekter to ganger i året – økonomi og statusoppdatering 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

En fullstendig oppgaveoversikt per stilling inngår som vedlegg.

## 7.2 Administrative ressurser

### 7.2.1 Bruk av administrative ressurser

Områdesatsingene i Oslo definerer administrative kostnader som midler til administrasjon av delprogrammet 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 5 Administrative ressurser til delprogrammet i 2026.

Administrative lønnskostnader	Stillingsandel finansiert av delprogrammet
Programleder	1
Kommunikasjonsrådgiver	1
Programrådgiver	1
Programkonsulent	1
Porteføljeansvarlig i Utdanningsetaten*	0,9
Prosjektutvikler i Utdanningsetaten*	0,9
Prosjektutvikler i Bydel Alna*	0,9
Prosjektutvikler i Bydel Bjerke*	0,9
Prosjektutvikler i Bydel Gamle Oslo*	0,9
Prosjektutvikler i Bydel Grorud*	0,9
Prosjektutvikler i Bydel Stovner*	0,9
Prosjektutvikler i Bydel Søndre Nordstrand*	0,9

\* Utdanningsetaten/bydel finansierer 10 prosent av stillingen

Dette innebærer at administrative kostnader til administrasjon av delprogrammet er uendret sammenlignet med handlingsprogrammet for 2025.

Tabell 6 Andre administrative kostnader for delprogrammet i 2026.

Andre administrative driftskostnader	Beskrivelse	Begrunnelse
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innkjøp av ekstern bistand til artikler, fotografering og filmer.</li> </ul>	Føring fra eier om å prioritere deling av læring og resultater fra delprogrammets utviklingsarbeid
Delings-arrangementer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminarer</li> <li>Webinarer</li> </ul>	Føring fra eier om å prioritere deling av læring og resultater fra delprogrammets utviklingsarbeid
Kompetanseheving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kursrekke for prosjektledere i de tre delprogrammene (finansiert av delprogram oppvekst og utdanning)</li> <li>Kurs for styrene og andre interessenter i virksomhetene og byrådsavdelingene</li> <li>Intern kompetanseheving (utviklere og programkontor)</li> </ul>	Sikre god prosjektgjennomføring, implementering og gevinstrealisering
Porteføljeutviklingsmidler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innsiktsarbeid og mindre strakstiltak</li> </ul>	Sikre tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag og gi økonomisk støtte til tiltak i prosjektene som ikke dekkes av prosjektmidler

### 7.2.2 Plan for nedfasing av administrative ressurser

Delprogram oppvekst og utdanning vil ha samme aktivitetsnivå og oppgaveomfang i 2026 som i 2025. Per 1.1.2025 var det 28 aktive prosjekter i porteføljen, og ved inngangen til 2026 er det 30, hvorav 20 er i gjennomføring ved årsskiftet og 14 skal avsluttes i løpet av 2026. Blant prosjektsøknadene til handlingsprogrammet, inngår 7 nye prosjekter samt faseoverganger i flere store, pågående prosjekter.

Per 1.1.2026 vet vi at inntil 24 prosjekter kan komme til å ha en varighet ut over programperioden. 16 av disse søkes ut i handlingsprogrammet gjennom forenklede søknader.

Utsøking av midler gjennom forenklede søknader medfører et behov for kvalitetssikring og koordinering for innvilgede søknader gjennom hele året. Vi bruker i tillegg en betydelig andel av de administrative ressursene til å følge opp prosjektbestillinger fra byrådsavdelingene i prosjektene *Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten* og *Bedre informasjonsdeling*.

Delprogrammet har gjennom programperioden søkt nøkternhet i ressursbruk, bl.a. gjennom å la vakante stillinger pga. sykdom og permisjoner stå ubesatte. I 2025 har to stillinger stått delvis vakante som følge av sykdom og permisjon. Oppgavene i delprogrammet blir i slike tilfeller dekket gjennom interne omprioriteringer av oppgaver. Prosjektlederstillingen i barnehageprogrammet ble faset ut halvveis i det fireårige underprogrammet, og stillingen *porteføljeansvarlig for bydelene* ble avviklet fra 2025 i tråd med føringer fra programeiergruppen. Oppgavene som lå til disse stillingene ble overført til programkontor og utviklerressursene. Ettersom det i 2026 ikke ventes noen oppgavedgang for de administrative ressursene, blir stillingene videreført på 2025-nivå.

Programadministrasjonen vil avvikles ved endt satsingsperiode i 2026. Byrådsavdeling for byutvikling vil fortsatt ha ansvar for rapportering til staten og byrådet. Ansvar for oppfølging, rapportering og kommunikasjon fra enkeltprosjektene som forventes videreført, vil ligge til de bydelene og etatene som eier prosjektene. Utover dette vurderer delprogrammet at følgende oppgaver må ivaretas i 2027 og 2028 for å sikre gevinster fra videreførte prosjekter, og foreslår nedenfor hvordan disse kan gjennomføres:

- ▶ Samordning på tvers av virksomheter som har delt eierskap i prosjektene foreslås ivaretatt av prosjekteierne, med støtte fra utviklerressursene, som finansieres over prosjektbudsjettene
- ▶ Dokumentasjon av resultater, funn og erfaringer foreslås ivaretatt av prosjektleder, med støtte fra utviklerressursene
- ▶ Forberedelser til implementering foreslås ivaretatt av prosjekteierne, med støtte fra utviklerressursene
- ▶ Kvalitetssikre sluttdokumentasjon, deling av funn, resultater og læring fra prosjektene foreslås ivaretatt av prosjekteier, med støtte fra utviklerressursene
- ▶ Deling av resultater, funn og erfaringer fra prosjekter med skalerings- og spredningspotensial, foreslås ivaretatt av fagavdeling på byrådsavdelingsnivå
- ▶ Rapportering fra prosjektene til Byrådsavdeling for byutvikling foreslås ivaretatt av prosjektlederne, med støtte fra utviklerressursene
- ▶ Utarbeidelse av kommunikasjonsmateriell (video/bilder/håndbok) foreslås ivaretatt av virksomhetenes kommunikasjonsmedarbeidere
- ▶ Redaktør- og oppdateringsansvar for nettsidene foreslås ivaretatt av Byrådsavdeling for byutvikling

- ▶ Innkalling og faglige forberedelser til fellesarena for faglig drøfting av levekårsproblematikk i tjenestene og erfaringer fra prosjektene (for oppvekstsjefene) foreslås ivaretatt på byrådsavdelingsnivå
- ▶ Planlegging og gjennomføring av kompetanseheving av prosjektledere foreslås ivaretatt av Byrådsavdeling for byutvikling
- ▶ Organisering og innhold på fagsamlinger for utviklerressursene for å sikre erfaringsoverføring fra prosjektgjennomføringen foreslås ivaretatt av Byrådsavdeling for utdanning

## 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 oppvekstsvilkår og at flere fullfører og består videregående opplæring:

- A.** Utviklingsarbeidet er ikke tilstrekkelig forankret hos ledelsen i virksomhetene
- 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 oppvekstsvilkår og at flere fullfører og består videregående opplæring
- F.** Delprogrammet og våre eiere vier for lite oppmerksomhet til strukturelle hindringer
- G.** Delprogrammet og eierne vier ikke nok oppmerksomhet til skalering og spredning av vellykkede leveranser
- H.** Leveransene fra prosjektene er ikke økonomisk eller organisatorisk bærekraftige i drift

A

**Utviklingsarbeidet er ikke tilstrekkelig forankret hos ledelsen i virksomhetene**

Svakt prosjekteierskap er en kjent risiko i delprogrammet. 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. I praksis erfarer vi at utviklerressursene ivaretar deler av prosjekteierskapet. For å styrke prosjekteierne har vi de siste årene gjennomført kurs i prosjekteierrollen med bred deltakelse fra virksomhetene, og hatt temaet på dagsorden i operativt styre. Vi erfarer at dette har medført større bevissthet om rollens betydning, noe som gjenspeiles i styrenes tilslutning til at lederkapasitet skal være et strengere vurderingskriterium for nye søknader.

En sterk prosjekteier alene er likevel ikke nok. Prosjektene må også være forankret hos resten av ledergruppen og/eller toppledelsen i virksomhetene. Forankring hos toppledelsen er særlig viktig dersom implementering krever økonomiske omdisponeringer.

I porteføljen har vi flere eksempler på prosjekter som ble avvirket underveis pga. skifte av prosjekteier. Det siste året har vi sett en rekke bytter av bydelsdirektører og oppvekstsjefer. Med bydelsreformen blir bytte av prosjekteier en risiko med høy sannsynlighet.

Vi motvirker risiko for utilstrekkelig forankring ved at:

- ▶ Programkontoret etterspør konkrete vurderinger av risiko knyttet til prosjekteierskapet i enkeltprosjekter i den løpende dialogen med utviklerressurser og prosjekteiere
- ▶ Operativt styre gjør strengere vurderinger i søknadsbehandling av:
  - Prosjekteiers kapasitet til aktivt prosjekteierskap, organisering av læringsløyper og eventuell implementering
  - Prosjektets relevans og oppskaleringspotensiale for mer enn én virksomhet og oppveksttjenestene i en kommende endret kommunestruktur

De risikoreduserende tiltakene vil opphøre ved utgangen av prosjektperioden.

B

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

Ledere og ansatte i tjenestene har en krevende driftssituasjon, noe som forsterkes av krav til økonomisk effektivisering. Gjennom søknader til delprogrammet gir virksomhetene uttrykk for at de på tjenestenivå trenger finansiell og praktisk støtte også til skalering og mindre tiltak.

Offentlige 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. Samtidig ser vi at de siste årenes økonomiske innsparinger har bidratt til at tjenestene i enda mindre grad har kapasitet til utvikling.

Delprogrammet motvirker avhengighet av ekstern finansiering ved at:

- ▶ Operativt styre gjør strengere vurderinger i søknadsbehandling av:
  - Plan for budsjettmessig implementering etter endt prosjekt
  - Kostnadsnivå på søknader når det gjelder behov for friske midler og ekstra stillingsressurser
- ▶ Delprogrammet finansierer prosjekter med lavere innovasjonsgrad der disse anses som viktige bidrag til økt kompetanse, kapasitet og modning for større utviklingsarbeid.

De risikoreduserende tiltakene vil opphøre ved utgangen av programperioden.

**C**

### **Delprogrammets aktiviteter fører kun til midlertidige endringer**

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

1. gjennom implementering av leveranser fra prosjektene
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 har leveranser som videreføres etter prosjektavslutning. Noen av leveransene som er videreført i drift er kostbare, og erstatter ikke nødvendigvis andre tiltak med én gang. Gevinstrealiseringen er derfor en prosess som kan pågå i flere år etter avsluttet prosjekt. Særlig utsatt er leveranser der økonomisk bærekraft ikke er sannsynliggjort og dokumentert i prosjektperioden. Også leveranser som ikke medfører økte kostnader kan bli avvirket over tid. Det

er en risiko som gjelder bl.a. kompetanseheving der virksomhetene ikke har satt denne i system for å opprettholde kompetansen i tjenestene over tid. Dermed forsvinner kompetansen når ansatte slutter.

Implementering ved prosjektslutt er en god indikator på om prosjektet fører til varig endring, men det er altså ikke nok. Alle leveranser som videreføres i drift står i risiko for avvikling dersom virkningene og økonomisk bærekraft ikke er tilstrekkelig dokumentert eller endringene ikke opprettholdes strukturelt.

Deltakelse i prosjekter bygger kapasitet og kompetanse på endringsarbeid i tjenestene. 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 og ansatte med prosjektlederkompetanse 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 motvirker risiko for at innsatsene kun fører til midlertidige endringer ved at:

- ▶ Programkontoret:
  - Stiller krav til dokumentasjon av resultater og økonomisk bærekraft i søknadsbehandlingen og sluttrapporter
  - Tilrettelegger for erfaringsdeling fra implementeringsarbeid mellom utviklerressursene og i styrene
  - Opprettholder det omfattende kommunikasjonsarbeidet for å dele funn og resultater, og på den måten tilrettelegger for spredning og oppskalering
  - Våren 2026 gjennomgår alle tidligere implementerte leveranser for å undersøke kjennetegn på vellykket gevinstrealisering
  - Tilrettelegger for overføring av eierskap for viktige møtearenaer til linjeorganisasjonene

Programkontorets risikoreduserende tiltak opphører ved programperiodens slutt.

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 bydelsreformen, effektiviseringsprogrammet, nye oslostandarder og Modell for samarbeid om utenforskap.
- ▶ Lokale (innenfor den enkelte virksomhet eller på det enkelte tjenestested) som gjerne springer ut fra lokalt definerte behov. Delprogrammets innsatser tilhører i hovedsak denne kategorien.

Til sammen er det mange og 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.

Når omfanget overskrider kapasiteten vil det 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 noen 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 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 risiko for manglende helhet og sammenheng ved at:

- ▶ Programkontoret:

- Løpende vurderer helheten i delprogrammets portefølje, og vurdere nye utviklingsinitiativ i sammenheng med denne
- Vurderer nye søknaders sammenheng med annet pågående utviklingsarbeid og bidrar til sammenkobling
- Holder Byrådsavdeling for utdanning og Byrådsavdeling for sosiale tjenester løpende orientert om prosjektidéer, søknader og utviklingstrekk, samt holde oversikt over byrådsavdelingenes planlagte utviklingstiltak
- Holder oversikt over endrede statlige føringer og bistår virksomhetene i å knytte utviklingsarbeid i delprogrammet opp mot disse
- Gjennomfører årlige porteføljemøter med virksomhetene og eierne for å samordne og koordinere arbeidet
- Har løpende dialog om behov for koordinering på prosjekt- og programnivå mellom delprogrammene

De risikoreduserende tiltakene opphører ved programperiodens slutt.

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 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 hovedsakelig 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 et 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 en føring om inkluderende praksis i barnehager og skoler, og fra rapportene *En barndom for livet. Økt tilhørighet, mestring og læring for barn i fattige familier*<sup>17</sup> og *Et jevnere utdanningsløp*<sup>18</sup> har vi et samlet kunnskapsgrunnlag 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 de universelle 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.

Vi vil bidra til at porteføljen gjenspeiler utfordringsbildet gjennom at:

- ▶ Programkontoret:
  - Videreføre dagens rutiner med kvalitetssikring og samarbeid om søknadene før de fremmes til styret, hvor vurdering av innovasjonsgrad, gevinstpotensial inngår
  - Dokumenterer strukturelle hindringer avdekket i prosjektene, og melder til programeiergruppen i tråd med gjeldende føringer
  - Bidrar til at ny kunnskap om utfordringer, årsaker og virksomme tiltak blir kjent gjennom en rekke ulike kommunikasjonsaktiviteter

<sup>17</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-ny-barndom-for-livet/id3000835/>

<sup>18</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/et-jevnere-utdanningslop/id3025513/>

- Gjennomfører årlige porteføljeanalyser for å undersøke om sammensetningen av porteføljen svarer til utfordringene som delprogrammet skal bidra til å løse
- Gjennomfører årlige porteføljemøter med virksomhetene hvor vi drøfter eventuelle avvik mellom porteføljen og utfordringsbildet
- Bidrar i arbeidet med utvikling av et sett oppvekstindikatorer for monitorering og prioritering av kommunens innsatser, som en del av Ungt utenforskap-satsingene til Byrådet, i den utstrekning byrådsavdelingene ønsker det

De risikoreduserende tiltakene opphører ved programperiodens slutt.

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.

Vi bidrar til å sette søkelys på strukturelle hindringer ved at:

- ▶ Programkontoret:
  - Utarbeider en årlig oppsummering som omtaler alle avdekkede strukturelle hindringer til nå, med status for oppfølgingen som oversendes til programeiergruppen
  - Melder nye avdekkede strukturelle hindringer til eierne i årsrapporten

De risikoreduserende tiltakene opphører ved programperiodens slutt.

G

### **Delprogrammet og eierne vier ikke nok oppmerksomhet til skalering og spredning av vellykkede leveranser**

Det er en uttalt forventning fra programeierne om skalering og spredning av vellykkede leveranser. I føringene fra programeiergruppen er forventningene til virkemidler for skalering og spredning omtalt slik:

*«Det er virksomhetene som eier prosjektene som beslutter om og hvordan prosjektresultater og -kunnskap tas i bruk i egne tjenester. Styrene i delprogrammene har ansvar for å identifisere resultater og kunnskap fra prosjekter i sin portefølje som de*

*mener bør vurderes å ta i bruk flere steder. PEG ber programstyrene sikre at det foreligger et tilstrekkelig grunnlag for å gjøre slike vurderinger. En oppsummering av programstyrenes vurderinger skal inngå i delprogrammets årsrapporter.»*

Ansvar for skalering og spredning er med andre ord utelukkende lagt på virksomhetene og styrene i delprogrammene, mens eiernes roller ikke omtales. De samlede aktivitetene i delprogrammet utgjør en betydelig ressurs for politikkutvikling, og dermed skalering og spredning, både i stat og kommune, som ikke kan realiseres på virksomhetsnivå. Dette potensialet er ikke hentet ut i denne programperioden. Vi ser at der koblingen mot eierne er tett, som mot Byrådsavdeling for utdanning, fungerer læring og resultater fra delprogrammets arbeid som grunnlag for politikkutvikling<sup>19</sup>.

Delprogrammet opplever stor interesse for enkelte av prosjektene i porteføljen og observerer at pågående utviklingsarbeid, blant annet *Modell for samarbeid om utenforskap* i Oslo kommune skal bygge på erfaringer fra utvalgte prosjekter i porteføljen. Vi kjenner ikke til kriteriene for utvalg av prosjekter og hvilken dokumentasjon dette utviklingsarbeidet bygger på. Sluttrapporter er kun et øyeblikksbilde, og vi konstaterer at kvaliteten er varierende, særlig for prosjekter som ble avsluttet for noen år siden. Forventningene til, og oppfølgingen av, arbeidet med sluttdokumentasjon er intensivert de siste årene.

I tillegg til at dokumentasjonen fra enkeltprosjekter kan ha mangler og i liten grad belyse forhold utenfor egen virksomhet, vil vi påpeke at leveransene som utvikles er tilpasset rammebetingelsene i den enkelte virksomhet. Områdesatsingene i Oslo driver utvikling nedentil-opp. Leveransene er derfor ikke uten videre direkte overførbare til andre virksomheter og kommuner. Like viktig som erfaringer fra enkeltprosjekter er derfor aggregerte erfaringer og læring på tvers av prosjekter. Dette er sammenfatninger og analyser som foretas på programnivå, som i evalueringen av *Barnehageprogrammet*, men som også kan bestilles.

Vi bidrar til spredning og skalering ved at:

- ▶ Programkontoret:
  - Organiserer deling av læring og resultater fra alle avsluttede prosjekter på fagmøter for utviklerressursene og i operativt styre
  - Henter ut sammenfallende læring og funn fra prosjektene for drøfting i operativt styre
  - Henter ut sammenfallende læring og funn fra prosjektene og deler med relevante interessenter utenfor operativt styre

<sup>19</sup> Strategi for kvalitet i kommunale barnehager 2024-2030 og Handlingsplan for kvalitet i barnehager 2024-2030 er eksempler på det

- Gjennomfører brede kommunikasjonsaktiviteter gjennom seminarer med fysisk og digital deltakelse, webinarer, oppdaterte nettsider og aktivitet på sosiale medier
- Bidrar med innhold på faglig relevante arenaer, som fagsamling for IMDi og etatssamarbeidet, og ulike presentasjoner etter invitasjon fra Kunnskapsdepartementet
- Deler målrettet fra utviklingsarbeidet med relevante byrådsavdelinger, etater, direktorater og departementer i bilaterale møter.

De risikoreduserende tiltakene vil opphøre ved utgangen av programperioden.

H

### **Leveransene er ikke økonomisk eller organisatorisk bærekraftige i drift**

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.

Vi motvirker risikoen for manglende bærekraft i leveransene ved at:

- ▶ Programkontoret:
  - Etterspør planer for budsjettmessig og organisatorisk implementering i søknadene
  - Arrangerer kompetansehevende kurs i bl.a. monitorering og evaluering for prosjektledere
- ▶ Utviklerressursenes kompetanse utnyttes i veiledning av prosjektledere og -eiere i virksomhetene

Programkontorets risikoreduserende tiltak vil opphøre ved programperiodens slutt.

## 9 Budsjett og finansieringsplan for 2026

### 9.1 Søknad om finansiering av handlingsprogrammet

Tabell 7 Budsjett og finansieringsplan for 2026 i delprogram oppvekst og utdanning.

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskuddsmottaker	Type område-satsings-midler	Forventet overført fra 2025	Søknad om nye midler med handlings-programmet 2026	Total-budsjett 2026
Ikke opprettet	Ambulant team BAL	BAL	GDS	0	1 100	1 100
30122101	Helsestasjon for ungdom i bydel Alna	BAL	GDS	175		175
30122103	Operativt Salto	BAL	GDS	7 474	7 720	15 194
20126104	Økt strukturkvalitet i barnehagene	BAL	GDS	937		937
30095187	Ambulant team	BBJ	GDS	3 738	1 100	4 838
Ikke opprettet	En-til-en i praksis	BBJ	GDS	0	1 970	1 970
Ikke opprettet	Felles kurs	BBJ	GDS	0	800	800
30090702	Språksterk 1-6	BBJ	GDS	1 908		1 908
30090708	Trygg start	BBJ	GDS	610	3 620	4 230
Ikke opprettet	Ambulant team BGO	BGO	Oslo indre øst	0	320	320
30012037	Felles innsats for utsatt ungdom	BGO	Oslo indre øst	5 604	1 150	6 754
30012333	Moderne barnehage	BGO	Oslo indre øst	3 037	1 450	4 487
Ikke opprettet	FREM Brobyggerne	BGR	GDS	0	5 200	5 200
Ikke opprettet	Grorudmodellen 2.0	BGR	GDS	0	8 980	8 980
30112506	Jenter kan	BSR	GDS	700	4 100	4 800
30112411	Stien	BSR	GDS	100	6 180	6 280
30151622	Ambulant team BSN	BSN	Oslo sør	0	1 600	1 600

Delprogram oppvekst og utdanning • Handlingsprogram 2026

Prosjekt-nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskuddsmottaker	Type område-satsingsmidler	Forventet overført fra 2025	Søknad om nye midler med handlingsprogrammet 2026	Totalbudsjett 2026
30151610	Brobyggerne i Søndre Nordstrand	BSN	Oslo sør	1 349		1 349
20154309	Familiehagen	BSN	Oslo sør	5 550		5 550
30151611	Foreldrestyrkende innsats	BSN	Oslo sør	1 234		1 234
30151625	Mangfoldsrekruttering - Hvor er mine brødre	BSN	Oslo sør	257	600	857
30151619	Mobilt akutteam	BSN	Oslo sør	6 892		6 892
20154310	På tvers	BSN	Oslo sør	7 000		7 000
20154289	Sammen for Søndre	BSN	Oslo sør	7 937	1 860	9 797
30151621	Sammen om barnet	BSN	Oslo sør	2 606		2 606
Ikke opprettet	Små spor - tidlig innsats autisme	BSN	Oslo sør	0	6 480	6 480
30151629	Språksterk 1-6 Søndre	BSN	Oslo sør	8 040		8 040
72001018	Class – observasjon av kvalitet i skolen	UDE	GDS	1 100		1 100
72001033	Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten	BYR/UDE	Alle	8 423		8 423
72001022	Lofsrud læringsHUB	UDE	Oslo sør	0	2 100	2 100
Ikke opprettet	Organisering av OT i UDE	UDE	Alle	0	1 000	1 000
72001030	PIPPi - Prosjekt PPTs inkluderende praksis	UDE	Alle	3 560	8 700	12 260
Ikke opprettet	SAM-BOs - VGS og VO	UDE	Alle	0	2 360	2 360
72001031	Samfunnsforberedt	UDE	Alle	2 361		2 361
72001035	SOBAS	UDE	Alle	2 800	9 220	12 020
Ikke opprettet	Språksterk 1-6 UDE	UDE	Alle	0	1 600	1 600
72001027	Språksterk i skolen	UDE	Alle	9 267	2 520	11 787
72001034	Stødig vei	UDE	Alle	3 333	2 022	5 355

Prosjekt- nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds- mottaker	Type område- satsings- midler	Forventet overført fra 2025	Søknad om nye midler med handlings- programmet 2026	Total- budsjett 2026
72001015	Vahl Nærmiljøskole	UDE	Alle	1 920		1 920
72001032	Bedre informasjonsdeling	BYR/DOU	Alle	0		0
Ikke opprettet	Modell for samarbeid om ungt utenforskap	SET	Alle	5 000	8 740	13 740
72001000	Porteføljeutvikling - Innsiktsarbeid og mindre strakstiltak	DOU/UDE	Alle	1 000	1 000	2 000
	<b>Sum prosjekter</b>			<b>103 912</b>	<b>93 492</b>	<b>197 404</b>
	<b>Program- administrasjon</b>					
	Programleder	DOU/UDE	Alle	0	1 600	1 600
	Programrådgiver	DOU/UDE	Alle	0	1 400	1 400
	Programkonsulent	DOU/UDE	Alle	0	1 300	1 300
	Kommunikasjons- rådgiver	DOU/UDE	Alle	0	1 300	1 300
	Kommunikasjon: Artikler	DOU/UDE	Alle	0	50	50
	Kommunikasjon: Videoer	DOU/UDE	Alle	0	100	100
	Kommunikasjon: Arrangementer	DOU/UDE	Alle	0	50	50
	Programdrift	DOU/UDE	Alle	0	380	380
72001021	Kompetanseheving og læring	DOU/UDE	Alle	200	100	300
	Porteføljeansvarlig UDE	UDE	Alle	415	585	1 000
	Prosjektutvikler	UDE	Alle	0	1 000	1 000
	Prosjektutvikler	BAL	GDS	0	1 000	1 000
	Prosjektutvikler	BBJ	GDS	0	1 000	1 000
	Prosjektutvikler	BGO	Oslo indre øst	0	1 000	1 000
	Prosjektutvikler	BGR	GDS	0	1 000	1 000
	Prosjektutvikler	BSR	GDS	0	1 000	1 000
	Prosjektutvikler	BSN	Oslo sør	0	1 000	1 000

Prosjekt- nummer	Navn på prosjekt/ tiltak	Tilskudds- mottaker	Type område- satsings- midler	Forventet overført fra 2025	Søknad om nye midler med handlings- programmet 2026	Total- budsjett 2026
	<b>Sum program- administrasjon</b>			<b>615</b>	<b>13 865</b>	<b>14 480</b>
	<b>TOTALT hele porteføljen</b>			<b>104 527</b>	<b>107 357</b>	<b>211 884</b>

## 10 Prosjektoversikt med økonomiplan 2026-2028

Tabell 8 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	Tilde lt til og med 2025	Total søknadssum i 2026	Planlagt regnskapsført til og med 2025	Planlagt regnskapsført 2026	Planlagt regnskapsført 2027	Planlagt regnskapsført 2028
Ambulant team BAL*	Bydel Alna	Implem- entering	06/26	Implementering	1 100	0	1 100	0	1 100		
Prosjekt/BAL/Helsestasjon for ungdom i Bydel Alna	Bydel Alna	Gjennom- føring	12/26	Implementering	250	250	0	70	180		
Prosjekt/BAL/Operativt SaLTo	Bydel Alna	Gjennom- føring	11/27	Implementering	16 694	8 974	7 720	2 749	6 225	7 720	
Prosjekt/BAL/DOU BAL Økt strukturkvalitet i barnehagene	Bydel Alna	Gjennom- føring	12/26	Implementering	5 400	5 400	0	4 463	937		
Prosjekt/BBJ/DOU Ambulant team**	Bydel Bjerke	Implem- entering	06/26	Implementering og skalering	37 597	36 497	1 100	33 011	4 586		
En-til-en i praksis*	Bydel Bjerke	Planleggi- ng	12/27	Implementering	1 970	0	1 970	0	890	1 080	
Felles kurs*	Bydel Bjerke	Behov	06/27	Utvikling i drift	800	0	800	0	400	400	

Delprogram oppvekst og utdanning • Handlingsprogram 2026

Prosjektnavn	Eier	Fase i 2026	Slutt-rapport (mnd/år)	Planlagt implementering/ Gevinstrealisering (jf. kap.4.3)	Totalt prosjekt budsjett	Tilde lt til og med 2025	Total søknadssum i 2026	Planlagt regnskapsført til og med 2025	Planlagt regnskapsført 2026	Planlagt regnskapsført 2027	Planlagt regnskapsført 2028
Prosjekt/BBJ/DOU Språksterk 1-6**	Bydel Bjerke	Gjennomføring	12/26	Implementering og skalering	29 385	29 385	0	25 477	3 908		
Prosjekt/BBJ/Trygg start	Bydel Bjerke	Gjennomføring	12/27	Implementering	4 230	610	3 620	610	930	2 690	
Ambulant team BGO*	Bydel Gamle Oslo	Implementering	06/26	Implementering og skalering	320	0	320	0	320		
Prosjekt/BGO/DOU BGO Felles innsats for utsatt ungdom	Bydel Gamle Oslo	Gjennomføring	12/27	Implementering	15 485	14 335	1 150	8 731	5 604	1 150	
Prosjekt/BGO/DOU BGO Moderne barnehage	Bydel Gamle Oslo	Gjennomføring	12/27	Implementering	5 550	4 100	1 450	1 063	3 037	1 450	
FREM Brobyggerne*	Bydel Grorud	Gjennomføring	12/27	Implementering	5 680	480	5 200	480	2 350	2 850	
Grorudmodellen 2.0*	Bydel Grorud	Planlegging	11/28	Implementering	8 980	0	8 980	0	2 700	3 200	3 080
Prosjekt/BSR/DOU Jenter kan	Bydel Stovner	Behov	11/28	Implementering	5 300	1 200	4 100	1 200	670	1 820	1 610
Prosjekt/BSR/Stien	Bydel Stovner	Konsept	11/28	Implementering	7 310	1 130	6 180	1 130	1 314	2 724	2 142
Ambulant team BSN*	Bydel Søndre Nordstrand	Implementering	06/26	Implementering og skalering	1 600	0	1 600	0	1 600		

Handlingsprogram 2026 • Delprogram oppvekst og utdanning

Prosjektnavn	Eier	Fase i 2026	Slutt-rapport (mnd/år)	Planlagt implementering/ Gevinstrealisering (jf. kap.4.3)	Totalt prosjekt budsjett	Tilde lt til og med 2025	Total søknadssum i 2026	Planlagt regnskapsført til og med 2025	Planlagt regnskapsført 2026	Planlagt regnskapsført 2027	Planlagt regnskapsført 2028
Prosjekt/BSN/Brobyggerne i Søndre Nordstrand	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	12/26	Implementering	2 868	2 868	0	1 519	1 349		
Prosjekt/BSN/DOU/Familiehagen	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	12/27	Implementering	5 550	5 550	0	0	2 775	2 775	
Prosjekt/BSN/DOU BSN Foreldrestyrkende innsats	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	05/26	Implementering	4 140	4 140	0	2 906	1 234		
Prosjekt/DOU/BSN/Mangfoldsrekruttering - Hvor er mine brødre?	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	06/26	Implementering	2 850	2 250	600	2 250	600		
Prosjekt/BSN/DOU BSN Mobilt akutteam	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	12/26	Implementering	17 270	17 270	0	10 378	6 892		
Prosjekt/BSN/DOU/På tvers	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	08/28	Implementering	7 000	7 000	0	1 000	2 000	2 000	2 000
Prosjekt/BSN/Sammen for Søndre	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	11/28	Implementering	11 710	9 850	1 860	1 913	7 937	930	930

Delprogram oppvekst og utdanning • Handlingsprogram 2026

Prosjektnavn	Eier	Fase i 2026	Slutt-rapport (mnd/år)	Planlagt implementering/ Gevinstrealisering (jf. kap.4.3)	Totalt prosjekt budsjett	Tilde lt til og med 2025	Total søknadssum i 2026	Planlagt regnskapsført til og med 2025	Planlagt regnskapsført 2026	Planlagt regnskapsført 2027	Planlagt regnskapsført 2028
Prosjekt/BSN/DOU BSN Sammen om barnet	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	06/26	Implementering	12 025	12 025	0	6 959	5 066		
Små spor - tidlig innsats autisme*	Bydel Søndre Nordstrand	Konsept	11/28	Implementering	6 480	0	6 480	0	2 350	2 380	1 750
Prosjekt/BSN/DOU/Språksterk 1-6 Søndre	Bydel Søndre Nordstrand	Gjennomføring	10/28	Implementering og skalering	8 040	8 040	0	0	2 680	2 680	2 680
Prosjekt/BYU/DOU UDE CLASS - observasjon av kvalitet i skolen	Utdannings-etaten	Gjennomføring	02/26	Implementering og skalering	19 032	19 032	0	17 932	1 100		
Prosjekt/BYR/Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten	Utdannings-etaten	Konsept	12/27	Implementering og skalering	10 000	10 000	0	1 576	4 212	4 212	
Prosjekt/BYR/DOU UDE Lofsrud læringshub	Utdannings-etaten	Gjennomføring	07/27	Implementering	9 025	6 925	2 100	6 925	1 510	590	
Organisering av OT i UDE*	Utdannings-etaten	Behov og konsept	06/26	Utvikling i drift	1 000	0	1 000	0	1 000		

Handlingsprogram 2026 • Delprogram oppvekst og utdanning

Prosjektnavn	Eier	Fase i 2026	Slutt-rapport (mnd/år)	Planlagt implementering/ Gevinstrealisering (jf. kap.4.3)	Totalt prosjekt budsjett	Tilde lt til og med 2025	Total søknadssum i 2026	Planlagt regnskapsført til og med 2025	Planlagt regnskapsført 2026	Planlagt regnskapsført 2027	Planlagt regnskapsført 2028
Prosjekt/BYR/PIPI – Prosjekt PPTs inkluderende praksis	Utdannings-etaten	Planlegging	09/28	Implementering	13 470	4 770	8 700	4 770	1 350	4 750	2 600
SAM-BOs - VGS og VO*	Utdannings-etaten	Konsept	11/28	Implementering	2 360	0	2 360	0	1 560	400	400
Prosjekt/BYR/Samfunnsforberedt	Utdannings-etaten	Gjennomføring	07/26	Implementering	5 150	5 150	0	4 289	861		
Prosjekt/BYR/SOBAS	Utdannings-etaten	Konsept	11/28	Implementering	12 020	2 800	9 220	2 800	810	4 150	4 260
Språksterk 1-6 UDE**/**	Utdannings-etaten	Implementering	06/27	Implementering og skalering	1 600	0	1 600	0	800	800	
Prosjekt/BYR/DOU Språksterk i skolen	Utdannings-etaten	Gjennomføring	07/28	Implementering og skalering	16 863	14 343	2 520	5 076	9 267	1 050	1 470
Prosjekt/BYR/Stødig vei	Utdannings-etaten	Gjennomføring	09/27	Implementering og skalering	5 355	3 333	2 022	1 785	1 785	1 785	
Prosjekt/BYU/DOU UDE Vahl Nærmiljøskole	Utdannings-etaten	Gjennomføring	06/26	Implementering	10 497	10 497	0	8 576	1 921		
Prosjekt/BYR/DOU Bedre informasjonsdeling	Delprogram oppvekst og utdanning	Konsept	12/27	Implementering	1 000	1 000	0	1 000	0	0	

Prosjektnavn	Eier	Fase i 2026	Slutt-rapport (mnd/år)	Planlagt implementering/ Gevinstrealisering (jf. kap.4.3)	Totalt prosjekt budsjett	Tilde lt til og med 2025	Total søknadssum i 2026	Planlagt regnskapsført til og med 2025	Planlagt regnskapsført 2026	Planlagt regnskapsført 2027	Planlagt regnskapsført 2028
Prosjekt/BYR/Modell for samarbeid om ungt utenforskap	Byrådsavdeling for sosiale tjenester	Konsept	12/28	Implementering og skalering	13 740	5 000	8 740	0	4 580	4 580	4 580
<b>Totalt</b>					<b>346 696</b>	<b>254 204</b>	<b>92 492</b>	<b>160 638</b>	<b>100 390</b>	<b>58 166</b>	<b>27 502</b>

\* Nytt prosjekt som søker om midler, er derfor ikke opprettet i Prosjektportalen

\*\* Prosjektet er tidligere tildelt midler til A-eier BBJ, som er fordelt på samtlige deltagende virksomheter

## Vedlegg: Beskrivelse og begrunnelse for administrative ressurser

Tabell 9 Bruk av administrative ressurser i 2026 (prosjekter hvor virksomheten er eier er markert med fet skrift)

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
Programleder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativt ansvar for gjennomføring av handlingsprogrammene, inkludert, strategi, kompetanseutvikling, dokumentasjon av funn, læring og resultater samt læring og koordinering på tvers av prosjekter og virksomheter</li> <li>• Leder programkontoret</li> <li>• Gir faglig og strategisk støtte til utviklerressurser og prosjekteiere</li>   <li>• Holder oversikt over annet utviklingsarbeid i kommunen og endrede kommunale og statlige føringer</li>   <li>• Saksforberedelser til styrenes arbeid og beslutninger – for og etterkant (sekretariatsoppgaver)</li>   <li>• Porteføljeanalyser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikrer helhet og sammenheng i utviklingsarbeidet og kanaliserer læring fra tidligere gjennomført utviklingsarbeid inn i nye prosjekter</li>   <li>• Fag- og personalleder for tre ansatte</li> <li>• Rådgivning basert på aggregerte erfaringer fra gjennomført utviklingsarbeid for å sikre god prosjektgjennomføring som muliggjør implementering</li> <li>• Samordne prosjektaktivitet med andre pågående utviklingsaktiviteter i kommunen, samt statlige og kommunale føringer for å sikre helhet og sammenheng</li> <li>• Sikre at styret har et godt beslutningsgrunnlag og at beslutninger er kjent for prosjektene, delprogrammet og programeiere.</li> <li>• Redusere risiko for at nye prosjekter ikke adresserer de viktigste hindringene for gode</li> </ul>

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidler funn, resultater og læring på tvers av prosjekter til eierne i stat og kommune</li> <li>• Vurderer og fremmer søknader for operativt styre</li> <li>• Informerer og samordner med relevante byrådsavdelinger, etater og øvrige delprogram</li> <li>• Sammenfatter og dokumenterer funn, læring og resultater på tvers av prosjekter</li> <li>• Bidrar med faglig innhold på relevante arenaer etter invitasjon</li> <li>• Kvalitetssikrer sluttdokumentasjon, kartlegginger og evalueringer</li> <li>• Presentasjon/dialog med UH-sektoren</li> <li>• Drøfter nye behov og prosjektidéer med prosjekteiere</li> <li>• Leder dialog med leverandører i prosjekter</li> </ul>	<p>oppvekstvilkår og at flere fullfører og består videregående opplæring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funn, resultater og læring kan ha relevans for politikkutforming i stat og kommune og bidra til skalering og spredning av vellykkede innsatser</li> <li>• Sikre at planlagt prosjektgjennomføring er i tråd med strategier for implementering, nøktern bruk av offentlige midler og at risikoen er akseptabel</li> <li>• Sikre helhet og sammenheng i utviklingsarbeidet</li> <li>• Øke gevinstpotensialet i delprogrammet utviklingsarbeid</li> <li>• Deling av resultater, funn og læring for økte gevinster av delprogrammets arbeid</li> <li>• Sikre tilstrekkelig kvalitet for å gi størst mulig nytteverdi i og utenfor delprogrammet</li> <li>• Sikre kunnskapsbasert og relevant utvikling, og bidra til gjensidig nytteverdi for UH-sektoren og praksisfelt</li> <li>• Sikre treffsikkerhet i utviklingsaktivitetene, samordning og læringsløyper</li> <li>• Sikre kvalitet i leveranser</li> </ul>
Kommunikasjonsrådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Støtter prosjekter med kommunikasjonstiltak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synliggjøre funn, resultater og læring fra delprogrammets arbeid til aktører utenfor</li> </ul>

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppdaterer nettsiden og produserer innhold til relevante mediekanaler</li> <li>• Har overordnet ansvar for delprogrammets delingsarrangementer</li> <li>• Holder kurs i kommunikasjon for prosjektledere i alle tre delprogram</li> <li>• Utarbeider og oppdaterer delprogrammets informasjonsmaterieell, inkludert videoer</li> <li>• Sikre god interessenthåndtering i prosjektene</li> </ul>	<p>delprogrammet for å tilrettelegge for skalering og spredning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre at kommunikasjonen fra delprogrammet er i tråd med eiergruppens føringer.</li> <li>• Sikre grunnleggende kommunikasjonsferdigheter hos prosjektledere for god internkommunikasjon og forankring</li> <li>• Sikre deling, spredning og skalering i tråd med føringer fra programeiergruppen</li> <li>• Legge grunnlag for vellykket prosjektgjennomføring</li> </ul>
Programrådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederstøtte for programleder (strategi, saksforberedelser til styrene, handlingsprogram, årsrapporter, søknadsvurderinger, følger opp sluttrapporter, porteføljeanalyser)</li> <li>• Gir faglig veiledning til utviklerressursene og prosjektledere (ca. 20 % av stillingen er prosesstøtte til prosjektene <i>Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten</i> (BYR/UDE) og <i>Bedre informasjonsdeling</i> (BYR/DOU))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor portefølje og høy utviklingstakt krever større kapasitet til oppgaver som ligger til programleder</li> <li>• Sikre kvalitet i prosjektene. Overføre aggregerte erfaringer fra alt gjennomført utviklingsarbeid og formell kompetanse i prosjektmetodikk for å sikre god prosjektgjennomføring som muliggjør implementering</li> </ul>

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegger faglig innhold i delingsseminarene</li>   <li>• Planlegger faglig innhold i prosjektledersamlingene</li>   <li>• Planlegger og har fagansvar for fagmøtene for utviklerressursene hver 14. dag</li>   <li>• Sammenfatter og dokumenterer funn, læring og resultater på tvers av prosjekter</li>   <li>• Kvalitetssikrer sluttdokumentasjon, kartlegginger og evalueringer</li>   <li>• Gjennomgang, analyser og presentasjon av FoU, sentrale styringsdokumenter fra stat og kommune for utviklerteamet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordne prosjektaktivitet med annet pågående utviklingsaktiviteter i kommunen, samt statlige og kommunale føringer for å sikre helhet og sammenheng</li>   <li>• Høy kvalitet på seminarer sikrer god deltakelse fra viktige interessenter og dermed økt deling av funn, resultater og læring fra delprogrammets arbeid</li>   <li>• Kompetanseheving av prosjektledere skjer basert på samlede erfaringer om kompetansebehovet</li>   <li>• Sikre læring på tvers av virksomhetene og felles kompetanseheving etter behov</li>   <li>• Øke gevinstpotensialet i delprogrammet utviklingsarbeid</li>   <li>• Sikre tilstrekkelig kvalitet for å gi størst mulig nytteverdi i og utenfor delprogrammet</li>   <li>• Sikre helhet og sammenheng i utviklingsarbeidet og kunnskapsbasert utvikling</li> </ul>

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
Programkonsulent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfører og følger opp rapporteringsoppgaver (økonomi- og tekstrapportering)</li> <li>• Administrerer søknadsprosesser</li>   <li>• Bistår i anskaffelser og kartlegginger</li>   <li>• Organiserer delingsarrangementer sammen med kommunikasjonsrådgiver</li>   <li>• Organiserer prosjektledersamlinger sammen med programrådgiver</li> <li>• Utarbeider sakspapirer til styremøter og sørger for arkivering</li> <li>• Controller-oppgaver, økonomi og portefølje.</li> <li>• All forvaltning av programmets prosjekter: Oppfølging, kontroll, oversikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre at administrative rutiner og føringer fra eiergruppen etterleves</li> <li>• Gi forutsigbarhet og effektiv gjennomføring av søknadsrunder</li> <li>• Sikre god konkurransegjennomføring i tråd med lov om offentlige anskaffelser</li> <li>• Bidra til deling av funn, resultater og læring fra delprogrammets arbeid til aktører utenfor delprogrammet for å tilrettelegge for skalering og spredning</li> <li>• Gi nødvendig kompetanseheving for god prosjektgjennomføring</li> <li>• Forvaltningsloven</li>   <li>• Sikre god forvaltning av offentlige midler</li> <li>• Sikre at føringer blir fulgt opp og at ressurser blir brukt i tråd med føringer</li> </ul>
Prosjektutviklere (samlet beskrivelse og begrunnelse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bistår virksomhetene med gjennomføring av prosjekter fra A-Å</li>   <li>• Samarbeider tett med programkontor og øvrige utviklere. Arbeider på tvers av bydel, og bistår med programrelaterte oppgaver</li>   <li>• Fungerer som prosjektleder i kartlegginger og evalueringer, eller i prosjekter der prosjektleder ikke er tilsatt eller har fravær</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre høy kvalitet på prosjektgjennomføringen og implementeringsforberedelsene</li> <li>• Har kompetanse som sikrer en strategisk tjenesteutvikling, på tvers av virksomhetene</li>   <li>• Sikre høy kvalitet i kartlegginger og evalueringer og opprettholder framgang i utviklingsarbeidet</li> </ul>

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir lederstøtte til innovasjons- og utviklingsarbeid</li> <li>• Utfører analysearbeid og kunnskapsdeling.</li> <li>• Er kursholdere på prosjektlederkurs</li> <li>• Sikrer god dokumentasjon av funn, resultater og læring, samt avdekkede strukturelle hindringer fra prosjektene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løfte strukturelle hindringer.</li> <li>• Legge til rette for samarbeid internt og eksternt.</li> <li>• Bidra til kunnskapsutveksling internt og eksternt</li> <li>• Er en ressurs som gir virksomhetene spillerom til å jobbe med utvikling</li> </ul>
Porteføljeansvarlig i Utdanningsetaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet ansvar for Utdanningsetatens portefølje. Samarbeider tett med programkontoret</li> <li>• Øvrige oppgaver tilsvarer prosjektutvikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanningsetaten har store og krevende prosjekter, og er B-eier i mange av prosjektene i bydel. Det er derfor behov for to prosjektutviklere, hvorav én med et overordnet ansvar for at porteføljen</li> </ul>
Prosjektutvikler (og porteføljeansvarlig) i Utdanningsetaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CLASS - observasjon av kvalitet i skolen</b></li> <li>• <b>Kvalitetsutvikling i oppfølgingstjenesten</b></li> <li>• <b>Lofsrud læringshub</b></li> <li>• <b>Organisering av OT i UDE</b></li> <li>• <b>PIPPI - prosjekt PPTs inkluderende praksis</b></li> <li>• <b>Samfunnsforberedt</b></li> <li>• <b>SAM-BOs VGS og VO</b></li> <li>• <b>Språksterk i skolen</b></li> <li>• <b>SOBAS</b></li> <li>• <b>Stødig vei</b></li> </ul>	Se samlet begrunnelse.

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vahl nærmiljøskole</b></li> <li>• Ambulant team</li> <li>• Felles innsats for utsatt ungdom</li> <li>• Sammen for Søndre</li> <li>• Språksterk 1-6</li> <li>• Operativt Salto</li> <li>• Mangfoldsrekruttering – Hvor er mine brødre</li> </ul>	
Prosjektutvikler i Bydel Alna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Helsetasjon for ungdom i Bydel Alna</b></li> <li>• <b>Operativt Salto</b></li> <li>• <b>Økt strukturkvalitet i barnehagene</b></li> <li>• Ambulant team</li> <li>• Språksterk 1-6</li> </ul>	Se samlet begrunnelse.
Prosjektutvikler i Bydel Bjerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambulant team</b></li> <li>• <b>En-til-en i praksis</b></li> <li>• <b>Felles kurs</b></li> <li>• <b>Språksterk 1-6</b></li> <li>• <b>Trygg start</b></li> <li>• Hemmere og fremmere av kvalitetsutvikling i barnehagene (prosjektleder kartlegging)</li> </ul>	Se samlet begrunnelse.
Prosjektutvikler i Bydel Gamle Oslo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Felles innsats for utsatt ungdom</b></li> <li>• <b>Moderne barnehage</b></li> <li>• Ambulant team</li> <li>• Språksterk 1-6</li> </ul>	Se samlet begrunnelse.

Administrative lønnskostnader	Oppgaver	Begrunnelse
Prosjektutvikler i Bydel Grorud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FREM – Brobyggerne</b></li> <li>• <b>Grorudmodellen 2.0</b></li> <li>• Bedre informasjonsdeling (prosjektleder)</li> <li>• Grorudmodellen (implementering og deling)</li> </ul>	Se samlet begrunnelse.
Prosjektutvikler i Bydel Stovner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jenter kan</b> (prosjektleder)</li> <li>• <b>Stien</b> (prosjektleder)</li> </ul>	Se samlet begrunnelse.
Prosjektutvikler i Bydel Søndre Nordstrand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Brobyggerne i Søndre Nordstrand</b></li> <li>• <b>Familiehagen</b></li> <li>• <b>Foreldrestyrkende innsats</b></li> <li>• <b>Mangfoldsrekruttering – Hvor er mine brødre</b></li> <li>• <b>Mobilt akutteam</b></li> <li>• <b>På tvers</b></li> <li>• <b>Sammen for Søndre</b></li> <li>• <b>Sammen om barnet</b></li> <li>• <b>Små spor – tidlig innsats autisme</b></li> <li>• <b>Språksterk 1-6 Søndre</b></li> <li>• Ambulant team</li> <li>• Hemmere og fremmere av kvalitetsutvikling i barnehagene (prosjektleder kartlegging)</li> <li>• Språksterk 1-6</li> </ul>	Se samlet begrunnelse.