

Plan for gjennomføring av bydelsreformen i Oslo kommune med iverksettelse 1. januar 2028

Forutsetninger

Det ligger an til at bystyret behandler byrådets forslag om bydelsreform i juni 2026. Denne planen for gjennomføring er satt opp under forutsetning av at bystyret vedtar reformen. I forbindelse med behandlingen kan det komme vedtak i bystyret som gir større eller mindre endringer i det som skal gjennomføres. Plan for gjennomføring skal i så fall tilpasses bystyrets endelige vedtak.

Gjennomføringsarbeidet i bydelsreformen skal realisere de løsningene som er skissert i bystyresaken på et prinsipp- og strukturnivå. Dette innebærer for noen områder videre utredningsarbeid. I andre tilfeller er utredningene som allerede er gjort tilstrekkelige, og arbeidet vil bestå av konkret planlegging fra start. Uavhengig vil alle løsninger ta utgangspunkt i bystyresakens prinsipielle føringer. Løsningene skal også sikre måloppnåelse i henhold til de mål og prinsipper for fremtidig organisering av Oslo kommune som bystyret har vedtatt.

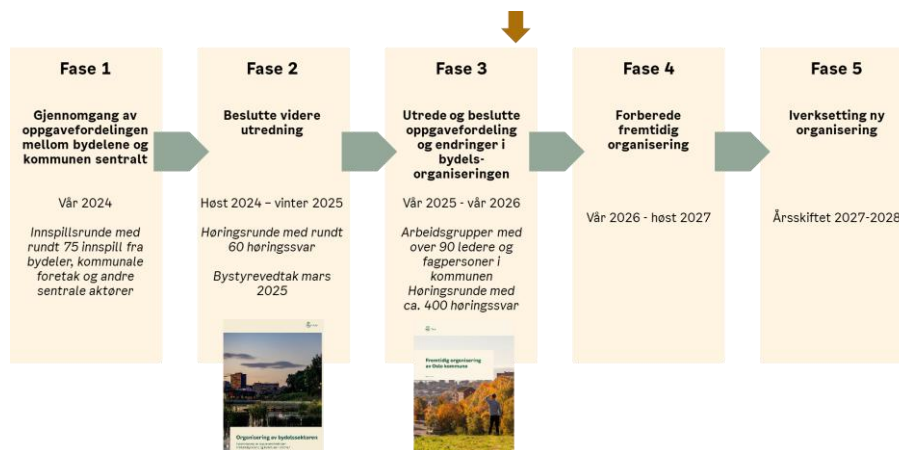
Gjennomgående i dokumentet vises det til ulike virksomheter i kommunen med forkortelser. Forkortelsene er forklart i en ordliste nederst i dokumentet.

Bakgrunn

Fasene i bydelsreformen

Bydelsreformarbeidet i Oslo kommune er inndelt i faser. Fase 1 og 2 innebar et innledende innsiktsarbeid som endte i en sak til bystyret. I sin behandling 26. mars 2025 ga bystyret

byrådet i oppdrag å utrede fremtidig organisering av Oslo kommune, og fase 3 ble iverksatt. Fase 3 har hovedsakelig omhandlet utredningsarbeid med tilhørende prosesser for høring og behandling i byråd. Utredningene av fremtidig organisering av kommunen er nå avsluttet, og byrårets forslag til fremtidig organisering av Oslo kommune er oversendt bystyret for vedtak. Tentativ tidslinje tilsier at bystyret behandler den endelige innstillingen fra byrådet i juni 2026. Dersom bystyret støtter byrårets forslag, går arbeidet over i fase 4.



Figur 1 – Faser i bydelsreformen

Fase 4 handler om forberedelse til gjennomføringen av bydelsreformen, mens fase 5 er selve gjennomføringen av reformen som skal tre i kraft 1. januar 2028. Gjennomføringsfasen vil for alle praktiske formål strekke seg fra senhøst 2027 til våren 2028, men nye bydeler skal være virksomme og operative fra 1. januar 2028.

Oppdrag om utarbeidelse av plan for gjennomføring av bydelsreformen (fase 4 og 5)

Organiseringen av utredningsarbeidet, herunder styringsgruppens og sekretariatets roller og mandater, ble forankret i byråd i november 2024, er avgrenset til fase 3. Sekretariatet for fase 3 har fått i oppdrag av styringsgruppen å utarbeide en plan for gjennomføring av bydelsreformen, det vil si gjennomføringen av fase 4 og 5. Øvrige byrådsavdelinger, samt representanter fra bydeler og **berørte** etater skal bistå etter behov.

Planen skal utarbeides før bystyrebehandlingen våren 2026, med mål om at gjennomføringsarbeidet kan starte umiddelbart etter bystyrebehandlingen. Plan for gjennomføring forankres i styringsgruppen og videre gjennom beslutning i byråd.

Rammene for plan for gjennomføring av bydelsreformen

Plan for gjennomføring av bydelsreformen (fase 4 og 5) trer i kraft umiddelbart etter et eventuelt bystyrevedtak om en bydelsreform, og skal bygge på den allerede etablerte faseinndelingen av bydelsreformen (starten av fase 4).

Planen skal inneholde en beskrivelse av prosjektorganisasjonen for gjennomføringsarbeidet, så vel som en systematisk beskrivelse av arbeidet som vil utføres, inkludert ansvarsfordeling, tidslinjer, beslutningspunkter og beslutningsinstanser. Den vil også inneholde noen grove og foreløpige anslag over ressursbehov i prosjektorganisasjonen, kobling til linjestrukturen og involvering av faglinjen innenfor aktuelle områder. Det vil gjennom arbeidet i de ulike prosessene kunne variere hvilket nivå som er aktuell som faglig forankringsinstans. Nevnte beskrivelser kan ikke være bindende da prosjektorganiseringen må tilpasses arbeidet underveis.

Tiden fra vedtak til bydelsreformens iverksettelse 1. januar 2028 (bydelsreformens fase 4 og 5) er kort. Det videre arbeidet med bydelsreformen vil være komplekst, og fordrer at arbeidet gjennomføres med presisjon, rask fremdrift og under relativt høy risiko. Det er derfor avgjørende med god planlegging, riktig organisering og tydelig ledelse og forankring av arbeidet.

I lys av den stramme tidsplanen bør planen i størst mulig grad legge opp til at de ulike arbeidene forberedes og igangsettes så tidlig som mulig. Samtidig bør aktivitetene begrenses til det som til enhver tid er nødvendig.

Det er risiko for forsinkelser gjennom hele fase 4 og 5. Periodene for utredning og milepælene med beslutningspunkter kommer tett og ambisjonene for hva som ønskes oppnådd er høye. Det er derfor viktig med god prioritering av aktivitetene. Alle avklaringer og aktiviteter som er nødvendige for at de nye bydelene skal kunne ha sikker og effektiv drift fra 1. januar 2028 må prioriteres først. Samtidig er flere av tiltakene som er foreslått helt nødvendige for å lykkes med å hente ut gevinstene med reformen, herunder et styrket lokaldemokrati og økt mulighet for samfunnsutvikling i bydelene, økt samordning på tvers av bydeler og utvikling av mer helhetlige og likeverdige tjenestetilbud. Dersom utredning eller beslutning knyttet til disse må prioriteres ned som følge av tids- eller kapasitetsutfordringer er det vesentlig at de likevel gjennomføres.

Prosjektorganisering i gjennomføring av bydelsreformen

Sentral styringsgruppe

Styringsgruppen for bydelsreformen har som nevnt sitt mandat begrenset til fase 3, det vil si frem til et bystyrevedtak. En styringsgruppe på tvers av parlamentariske- og faglige sektorområder har bidratt til en mer helhetlig og tverrsektoriell tilnærming til løsningene. Det vurderes derfor som hensiktsmessig å videreføre en styringsgruppe bestående av byråder og kommunaldirektører også i fase 4 og 5.

For kommende faser vil styringsgruppen hovedsakelig ha en noe mer overordnet og strategisk rolle enn i tidligere faser. Dette har sammenheng med at arbeidet med bydelsreformen i fase 4 vil være langt mer omfattende enn i tidligere faser og fordi arbeidet nå handle om mer operative arbeidsoppgaver som kan håndteres administrativt. Det vil likevel være flere av delprosjektene der styringsgruppen vil være tett på, og ha en viktig rolle i forberedelsene til de politiske beslutningsprosessene. En oversikt over hvilke større og prinsipielle saker som behandles i styringsgruppen, og hvilke beslutninger som kan håndteres administrativt vil utarbeides tidlig. Det legges også opp til at sektorovergrepene problemstillinger drøftes med kommunaldirektørene ved behov, før politisk beslutning.

Byråd og bystyre

Det vil bli behov for å løfte flere beslutninger i reformarbeidet til både byråd og bystyre, avhengig av hvor vedtakskompetansen ligger. Prosjektledelsen for reformen vil holde løpende oversikt over hvilke avgjørelser som skal tas både administrativt og i byråd og bystyret, i henhold til gjeldende delegasjon. Byrådet har i byrådssak 51/26 lovet å holde bystyret orientert på egnet måte gjennom hele reformen. Byrådet har også lovet å komme tilbake til bystyret dersom videre utredning avdekker tungtveiende grunner som tilsier at oppgaver som er foreslått overført fra etat til bydel likevel ikke bør overføres.

Sentral prosjektledelse

Gjennomføring av en bydelsreform vil være omfattende med mange arbeidsprosesser som skal koordineres på tvers av byrådsavdelinger, gamle bydeler, nye bydeler og berørte etater. Samtidig vil det fra kommunen sentralt måtte utarbeides en del prinsipielle føringer som blir gjeldende på tvers av nye bydeler og etatene, herunder organisasjonskart for nivå 1-3 i nye bydeler, retningslinjer for samordning og som skal gi bydelene større innflytelse innen lokalsamfunnsutvikling, drifts- og finanseringsmodeller for oppgaver som overføres, budsjettoppsett for nye bydeler samt styringsmessige og regulatoriske forhold.

Det vil derfor også i det videre være hensiktsmessig med et sentralt ledet arbeid og aktiv deltakelse fra flere sektorer som til sammen dekker tematikken i de ulike delprosjektene og arbeidsprosessene. Se nærmere beskrivelse i kapitlet Aktuelle delprosjekter og arbeidsprosesser. Den sentrale prosjektledelsen vil sikre en helhetlig koordinering, både mellom delprosjektene og mellom sentralt og lokalt prosjektnivå.

Helsebyråden har siden oppstarten hatt ansvaret for reformarbeidet. Kommunaldirektør i HLS har arbeidsgiveransvaret for bydelsdirektørene. HLS har også ansvaret for noen av de største oppgavene som er foreslått overført til bydel. I tillegg har HLS hatt ansvaret for bydelsreformens sekretariat gjennom fase 1-3. For å sikre kontinuitet, videreføres ansvaret for ledelse av reformarbeidet i HLS også gjennom fase 4 og 5. Den sentrale prosjektledelsen vil ligge til HLS. Den sentrale prosjektledelsen blir dermed en utbygging og ombygging av sekretariatet for fase 3 til en prosjektledelse for fase 4 og 5, inkludert

en videreføring av sekretariatsfunksjonen for de politiske prosessene. I dag er sekretariatet for bydelsreformen plassert under seksjon for omstilling og innovasjon i byrådsavdeling for Helse. HLS vil i det videre vurdere intern passering av den sentrale prosjektledelsen i byrådsavdelingen.

Det er samtidig nødvendig med sterk og god forankring inn i alle byrådsavdelinger, bydeler og etater.

Den sentrale prosjektledelsen vil også utarbeide en oversikt over viktige beslutningsdokumenter og beslutningspunkter i gjennomføringen, med en differensiering av om beslutningen skal tas i en sak til styringsgruppen, en kommunaldirektørens sak, i byråd eller som sak til bystyret.

Sentralt prosjektkontor

Den sentrale prosjektledelsen vil ha ansvar for å sikre god prosjektledelse, koordinering og fremdrift med tilstrekkelig kvalitet og riktig ressursbruk. Opprettelsen av et sentralt prosjektkontor legger til rette for dette. Prosjektkontorets rolle er å ivareta prosjektledelse, herunder prosjektets fremdrift, kvalitet og økonomi så vel som endringsledelse og kommunikasjon. Prosjektkontoret bidrar videre til fremdrift og koordinering av de ulike delprosjektene og arbeidsprosessene. Prosjektkontoret har også ansvar for dialogen med styringsgruppen etter forankring i de ordinære beslutningslinjene i HLS

Sekretariat for politisk ledelse

Den sentrale prosjektledelsen vil videreføres som sekretariat for politisk ledelse og i gjennomføringen av politiske beslutningsprosesser. Ved å samle prosjektstyring og politiske beslutningsprosesser legges det til rette for et godt arbeid med fremdrift i gjennomføringen som også inkluderer de ulike politiske beslutningsprosessene.

Kompetanse og roller i den sentrale prosjektledelsen

Den sentrale prosjektledelsen vil ha ansvaret for å sikre nødvendig helhet og framdrift i reformarbeidet og må bemannes med nødvendig kapasitet. Den sentrale prosjektledelsen vil på grunnlag av forslag fra byrådsavdelinger, etater og bydeler, gjøre utvalget av ledere og deltakere i de sentrale delprosjektene, og legge dette frem for styringsgruppen til beslutning.

Det er behov for å sikre konsistens fra utredningsarbeid til gjennomføringsarbeid. Derfor er det nødvendig med bidrag fra bydeler og aktuelle etater/foretak også inn i prosjektgruppene for samtlige sentrale delprosjekter. Hvert delprosjekt i den sentrale prosjektriggen må ha en hensiktsmessig vektning av representanter fra byrådsavdelingene, bydelene og etater/foretak for å sikre et best mulig resultat. Sammensetningen vil variere fra delprosjekt til delprosjekt og vil defineres i mandater for hvert av delprosjektene.

Den sentrale prosjektledelsen vil dermed bestå av:

- Prosjektleder og nestleder for bydelsreformen
- Prosjektkontor
- Sekretariat for politisk ledelse
- Ledere for delprosjekter i sentral prosjektrigg

Sentral prosjektledelse bør bestå av ressurser som til sammen innehar kompetanse på tematikken i de mest sentrale delprosjektene og arbeidsprosessene. Det vil også være nødvendig med tilstrekkelig kompetanse innen gjennomføring av store og komplekse prosjekter, utredning i kommunal sektor og utarbeidelse av politiske saker. Det vil være i tillegg være nødvendig med ressurser med topplererfaring og erfaring med bidrag inn i strategiske topplergrupper. Samtidig må tilstrekkelig støttekapasitet tilføres. I arbeidsprosessene vil det være behov for ledere og medarbeidere med sektorkompetanse og faginsikt i problemstillingene som skal utredes.

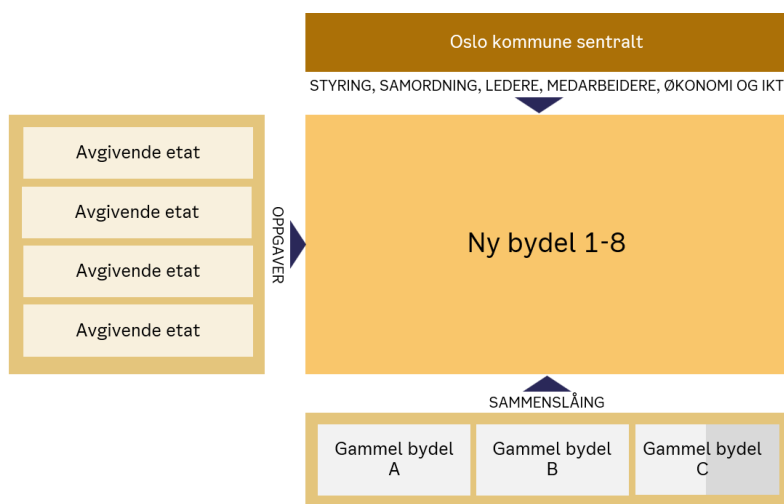
Kort om mandater for hvert delprosjekt

Sekretariatet for bydelsreformens fase 3 vil utarbeide mandater for hvert delprosjekt i samråd med andre byrådsavdelinger. Berørte etater vil også være involvert i utarbeidelsen av mandater som gjelder oppgaveoverføring, herunder i mandatene for oppgaveoverføring for hver sektor. Mandatene vil detaljere arbeid og organiseringen av delprosjektene, herunder konkret bemanning, hovedaktiviteter, milepæler, risiko og gevinster, tilknytning til linjestrukturen, samt grensesnitt og avhengigheter mot øvrige delprosjekter og arbeidsprosesser. Det legges opp til at mandatene godkjennes i styringsgruppen. I kapittelet om Delprosjekter og arbeidsprosesser gis en overordnet fremstilling av arbeidet som skal gjøres.

Lokal prosjektledelse

Hvis bystyret vedtar forslaget fra byrådet vil innføringen av nye bydelsgrenser og ny organisering kreve et omfattende arbeid som må gjøres i det som skal bli de nye bydelene. Det er derfor naturlig at organiseringen av fase 4 også gjenspeiler arbeidet som skal skje i bydelene.

Det vil dermed bli ett bydelsprosjekt med hver sin prosjektorganisasjon for hver av de nye bydelene. Disse vil være ansvarlige for gjennomføring av egen opprettelse, og ledes av ny bydelsledelse så snart disse er tilsatt. Kompleksiteten i omstillingen fordrer også robuste, lokale prosjektorganisasjoner som kan håndtere sammenslåing av to eller flere organisasjoner, tilførsel av nye oppgaver fra sentrale etater, innføring av en ny organisasjons- og tjenestemodell og innarbeidelse av føringer fra Oslo kommune sentralt. I tillegg må de sikre at ansatte er klare for å tre inn i en ny organisasjon med leveranseansvar fra 1. januar 2028. For bydel 5 som inkluderer Hovinbyen kan det bli behov for et særskilt blikk på fremtidige tjenestarealer sentralt i bydelen.



Figur 3 - Nye bydeler som utgangspunkt for prosjektorganiseringen av bydelsreformen

Samtidig må deler av det forberedende arbeidet foregå i nåværende bydeler i form av utarbeidelse av grunnlagsmateriale, men ikke minst for å ivareta arbeidsgiveransvaret for berørte medarbeidere frem til nye bydeler er opprettet.

Dersom foreslått endring av oppgavefordeling vedtas, vil det også bli behov for et gjennomføringsarbeid knyttet til overføring av oppgaver fra etatene, herunder overføring av medarbeidere, arbeids- og tjenesteearealer med mer. Også etatene vil måtte ta ansvar for forberedende arbeid gjennom utarbeidelse av grunnlagsmateriale og ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret frem til overføringen til de nye bydelene. Dette fordrer et tett samarbeid mellom både gamle bydeler og avgivende etater mot de nye bydelene. Både avgivende etater og gamle bydeler må ha tilstrekkelig prosjektledelse til å kunne ta ansvar for sine bidrag, inkludert håndtering av kommunikasjon, dialog med de lokale arbeidstakerorganisasjonene og vernetjenesten i virksomheten, samt øvrige oppgaver knyttet til ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret. Det bør vurderes i hvert enkelt tilfelle om oppgavene er så omfattende at det er behov for et prosjektkontor.

Kompetanse og roller i lokal prosjektledelse

For å sikre god forankring og lokal kunnskap bør de lokale prosjektene, som et gjennomgående prinsipp, legges så tett opp til ordinært virksomhets- og linjelederansvar som mulig.

Det betyr at lokal prosjektorganisering i nye bydeler hovedsakelig bør ledes av påtroppende bydelsdirektører og at ledere i nivå 2 og 3 deltar så snart disse er på plass. I overgangsperioden fra bystyrevedtak våren 2026 til nye ledergrupper er på plass vil det etableres lokal midlertidig prosjektledelse for hver av de nye bydelene. De lokale

prosjektgruppene settes sammen av ledere og fagpersoner fra dagens bydeler i en fordeling som samsvarer med de nye bydelene. Dette kan bidra til at arbeidet i bydelene kommer tilstrekkelig raskt i gang. Samtidig kan dette medføre en ekstra overgang mellom eksisterende og fremtidig organisasjon som kan bli krevende. Lokal prosjektledelse må i tillegg til fagkompetanse ha kompetanse innen blant annet økonomi og HR. Under kommunereformen var det likevel slik at ansatte i virksomhetene ble fulgt opp av sine gamle ledere frem til iverksettningstidspunktet. Det legges også opp til en slik innretning i bydelsreformen. Arbeidet med innplassering, personaloppfølging og gjennomføringen av selve omstillingen omtales nærmere i Plan for omstilling som HLS fremmer som byrådssak for byråd våren 2026.

Det er viktig å sikre tilstrekkelig kraft i gjennomføringsarbeidet. Samtidig må ordinær aktivitet i gamle bydeler opprettholdes gjennom hele 2026 og 2027, med kostnadskontroll og effektiv tjenesteyting. Dette kan medføre behov for krevende prioriteringer. Sentral prosjektledelse vil gjøre løpende vurderinger av risiko for manglende oppfølging av ansatte, internkontroll og andre ledelsesoppgaver når sentrale fag- og ledelsesressurser i bydelene allokteres til lokale prosjekter for nye bydeler. Etter slik risikovurdering vil byrådet kunne ta stilling til om det bør settes av midler til å sette inn vikarer for å sikre nødvendig kapasitet og kompetanse i den ordinære driften, eller om risikoen ved å ikke gjøre det, er akseptabel.

Prosjektorganiseringen vil måtte være dynamisk og under endring gjennom perioden fra bystyrevedtaket, frem til innføringen ved årsskiftet 2027/2028 og videre i senere arbeid. Hvilke arbeidsprosesser og delprosjekter som vil være aktive gjennom perioden fra bystyrevedtaket vil variere ut fra den enkelte tidsplan.

Bistand til prosjektledelse i både sentrale og lokale prosjekter

Omfanget av reformarbeidet i fase 4 vil utfordre kapasiteten i bydelene, berørte etater og byrådsavdelingsapparatet. Dette kan medføre behov for å hente inn ekstern bistand. Felles sentralt forankret konsulentbistand vil kunne bidra til kontinuitet, koordinering og samordning på tvers av aktiviteter og arbeidsprosesser. Sekretariatet for bydelsreformen har allerede inngått rammeavtaler med fire konsulentmiljø som dekker både utrednings- og prosessbistand. I tillegg pågår prosesser for å sikre gode avtaler med OKF og DIG. Dette ut fra en vurdering om at det er kommunens egne utviklingsmiljø som har best forutsetninger for å yte riktig bistand til virksomhetene. Det legges opp til at konsulentbistanden primært hentes fra kommunens interne miljøer, med supplement fra eksterne miljøer der intern kapasitet eller kompetanse ikke er tilstrekkelig.

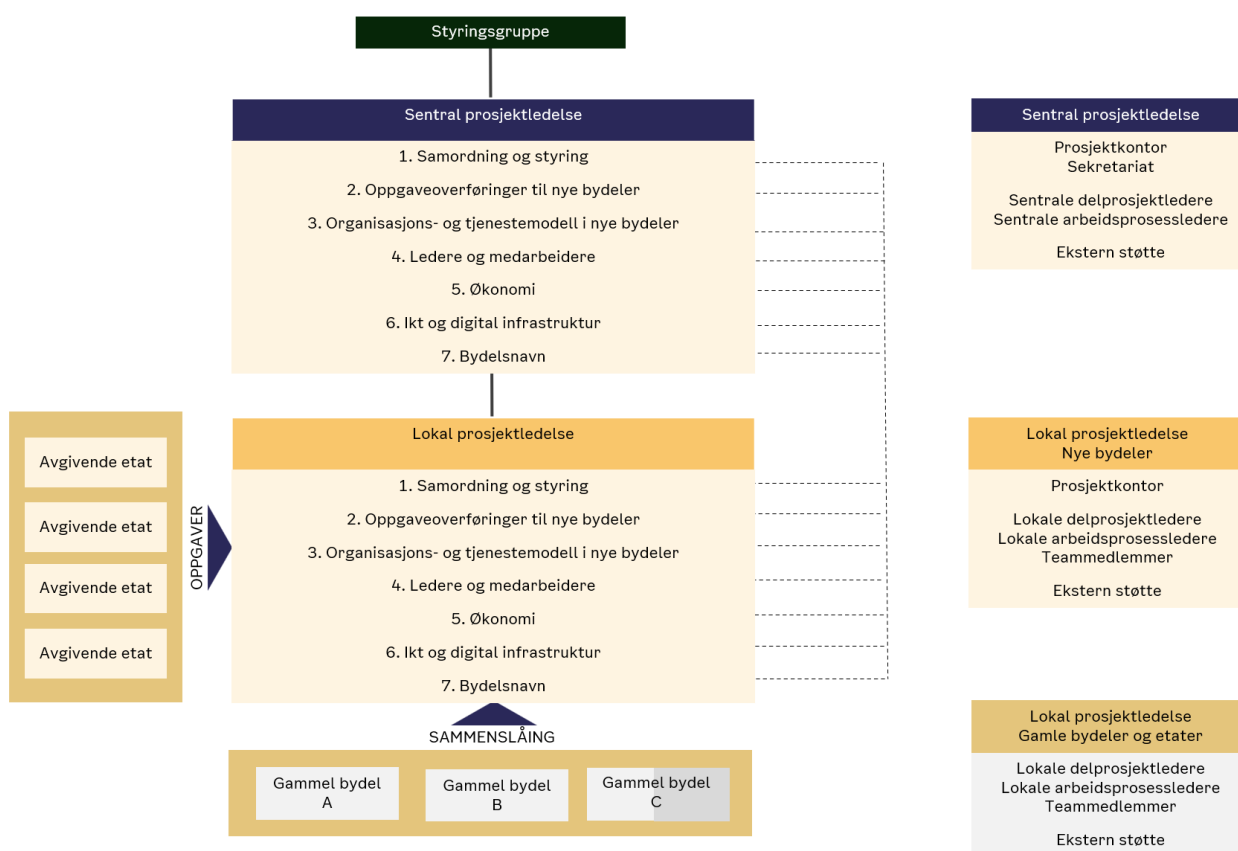
Sammenheng mellom sentrale og lokale prosjekter

Mellom den sentrale og de lokale prosjektledelsene kan det være hensiktsmessig med en speilet matriseorganisering, der de som jobber med et delprosjekt på tvers av sentral prosjektledelse og lokale prosjekter i bydeler og etater har møtepunkter og er innbyrdes

samordnet. Den sentrale prosjektledelsen kan ha et ansvar for å koordinere delprosjektene og arbeidsprosessene fremover.

Det anbefales at det opprettes tilsvarende, men lokalt tilpassede prosjektkontorer i de nye bydelene. De lokale prosjektkontorene kan ledes av lokal prosjektleder, eventuelt av en prosjektkoordinator med prosjektlederfaring. Prosjektkontoret vil fungere som gjennomføringsstøtte for ledergruppene i de nye bydelene etter hvert som disse kommer på plass. De lokale prosjektkontorene bør også ha kommunikasjons- og endringsledelseskompetanse allokert inn. Disse vil ha tett dialog med kommunikasjonsansvarlig i sentralt prosjektkontor.

Dette er skissert ved stiplede linjer i fremstillingen under.



Det bør legges opp til et tett samarbeid mellom avtroppende og påtroppende ledelse i bydelene. Det gjøres et arbeid med å vurdere og definere hvilken myndighet avtroppende og påtroppende bydelsledelse har i overgangsfasen, inkludert hvem som har ansettelsesrett, beslutningsmyndighet innen ulike saker og ansvar for personaloppfølging gjennom omstillingen. Det legges opp til at dette omtales i dokumentet Plan for omstilling som byråd for helse legger frem for byråd våren 2026.

Delprosjekter og arbeidsprosesser i bydelsreformarbeidet

For å kunne gjennomføre en reform i tråd med byrådets forslag, er det identifisert en rekke aktiviteter som må gjennomføres for å sikre en vellykket oppstart 1. januar 2028. Arbeidet er systematisert i arbeidsprosesser som er gruppert tematisk i delprosjekter med sikte på helhet, sammenheng og enklere organisering. Delprosjektene organiseres i henhold til den fremstilte prosjektorganiseringsen i kapittelet over.

Oversikten over delprosjekter og arbeidsprosesser som fremstilles under er ikke uttømmende, og det vil kunne oppstå behov for justeringer underveis. Under oversikten følger en overordnet omtale av det enkelte delprosjekt og arbeidsprosess. Benevnelsen av og rekkefølgen på delprosjektene er endret sammenlignet med omtalen i byrådssaken for å gi mer dekkende navn på prosessens innhold og bedre synliggjøring av avhengigheter mellom dem.

Delprosjekt	Arbeidsprosess
1. Samordning og styring	Regulatoriske forhold, delegasjon og styringsmessige grep i ny organisering
	Bydelenes og etatenes rolle i ny organisering
	Styrking av lokalsamfunnsutvikling og lokaldemokrati i nye bydeler
	Mekanismer for samordning av nye bydeler
	NAV og nye bydeler
2. Oppgaveoverføring til nye bydeler	Sykehusenes opptaksområder og nye bydeler
	Detaljering av oppgavene som skal overføres til nye bydeler
	Risikovurderinger, konsekvensvurderinger og kost-nytteanalyser
3. Organisasjons- og tjenestemodell i nye bydeler	Utredning av drifts- og finansieringsmodeller
	Oppgaver og tjenester
	Intern organisering og ressurser
	Innkjøp og leverandøravtaler
4. Medarbeidere og ledere	Arbeids- og tjenestearealer
	Ledelsesprinsipper og målbilde for organisasjonskultur i ny organisering
	Plan for omstilling og utlysingsstopp
5. Økonomi	Prosess for innplassering
	Fordelingssystem for nye bydeler (kriteriesystemet)
	Plan for gjennomføring av budsjetter i nye bydeler
6. Ikt og digital infrastruktur	Prosess for investeringsforslag i ny organisering
	Tilpasning av fellessystemer til ny organisering
	Tilpasning av fagsystemer til ny organisering
7. Bydelsnavn	Tilpasning av innbyggerrettede digitale flater til ny organisering
	Navn på nye bydeler

Delprosjekt 1: Samordning og styring

Dette delprosjektet har sin primære forankring i byrådsavdelingsapparatet og mye av arbeidet vil foregå der. Det er likevel helt nødvendig med bred deltakelse fra bydeler og etater for å sikre at løsningene vil fungere godt i daglig tjenesteytelse.

Regulatoriske forhold, delegasjon og styringsmessige grep:

Endringer i bydelenes grenser, navn og oppgaveportefølje, sammen med endringer i balansen mellom bydelene og kommunen sentralt, medfører at behov for å foreta en

gjennomgang av bydelsreglementet. Nytt reglement bør vedtas av dagens bystyre, altså før kommunevalget høsten 2027. I sammenheng med dette kan det også være behov for å gjennomgå andre regulatoriske forhold, virksomhetsstyringsinstruksen og styringsmessige grep som berører styringsdialogen mellom rådhuset og virksomhetene. Det kan være hensiktsmessig at dette arbeidet organiseres som en egen arbeidsprosess og at BLK og FIN har dedikerte roller her i tillegg til HLS. Arbeidet med nytt bydelsreglement bør starte i august 2026 og legges opp med sikte på at bydelsutvalgene får god tid til å behandle forslaget til nytt bydelsreglement og slik at reglementet kan vedtas av bystyret i juni 2027. Arbeidet med overordnede prinsipper for samordning og styring skal munne ut i et beslutningsgrunnlag for en byrådssak og bør foreligge i april 2027.

Bydelenes og etatenes rolle i ny organisering:

Denne arbeidsprosessen skal tydeliggjøre hvordan etatene i ny organisering best kan understøtte de nye, større bydelene. I byrådets forslag til oppgavefordeling vil flere av tjenestene som i dag leveres av etatene overføres til bydelene, og etatenes rolle som tjenesteprodusent bli mindre. Bydelene vil i enda større grad enn i dag få et helhetlig ansvar på tjenestene som innbyggerne mottar, særlig innen oppvekst, helse og omsorg, sosiale tjenester og velferd.

Utredningen i denne arbeidsprosessen må definere klare grensesnitt og samarbeidsarenaer mellom bydelene og etatene, samt avklare ansvar for faglig utvikling versus operativ leveranse. Et fremtidig samarbeid mellom bydelene og etater/foretak vil kunne omfatte flere forhold som ikke har vært gjenstand for utredning så langt. Det er derfor behov for et videre utredningsarbeid som handler om hvordan bydelene og sentrale enheter best skal samarbeide om måloppnåelse. Dette arbeidet bør igangsettes relativt tidlig og være avsluttet eller overlappende med arbeidet knyttet til bydelenes interne organisering i ny bydelsstruktur, arbeidet med oppgavefordeling og arbeidet med lokalsamfunnsutviklingsrollen i bydelene.

Arbeidsprosessen vil også vurdere behovet for klargjøring av roller og ansvar mellom byrådsavdeling, etater og bydeler når det gjelder faglig oppfølging, samt og virksomhetsstyring og budsjettoppfølging.

Styrking av lokalsamfunnsutvikling og lokaldemokrati i bydelene:

Et av hovedmålene for bydelsreformen er styrking av lokaldemokrati og økt mulighet for samfunnsutvikling i bydelene. Flertallet av tiltakene som er identifisert som nødvendige for å lykkes med bydelsreformen handler om lokalsamfunnsutvikling og lokaldemokrati i bydelene. Arbeidet med disse tiltakene bør sees i sammenheng med øvrige arbeidsprosessene innen samordning og styring. Tiltakene det dreier seg om er:

- Utvikle og iverksette retningslinjer som gir bydelene mulighet til å påvirke prioritering av og løsninger for trafikksikkerhetstiltak i egen bydel

- Utvikle og iverksette strukturer for forpliktende samarbeid mellom bydeler og etater om parker, byrom, grøntområder og idrettsanlegg der ansvaret for drift ikke overføres til bydel
- Utvikle og iverksette retningslinjer som fanger opp lokale behov og hensyn og gir bydelene større innflytelse innen plan- og byggesaksprosesser som vedgår bydelen.
- Følge opp organisatoriske strukturer som legger til rette for et tettere samarbeid mellom bydelene og PPT i UDE for barn 0-6 år.
- Utvikle og iverksette tiltak som legger bedre til rette for et tettere samarbeid mellom skolen og bydelenes tjenester, særlig for sårbare barn og unge. Arbeidet må sees i sammenheng med det pågående utviklingsarbeidet knyttet til oppvekstreformen og ungt utenforskap.
- Utvikle og iverksette tiltak som styrker samarbeidet mellom Deichman og bydelene om lokalbibliotekene

Dette arbeidet vil strekke seg over flere sektorer. Det har derfor vært vurdert om det ville være mer hensiktsmessig å koble utviklingen av de ulike retningslinjene til arbeidet med oppgavefordeling, som er foreslått innrettet sektorvis. Samtidig er det ønskelig med en helhetlig tilnærming til og utforming av retningslinjene. Hvordan de kan utformes er også avhengig av regulatoriske forhold som dette delprosjektet skal behandle. Det er derfor lagt opp til en samlet utvikling av retningslinjene, men der aktuell sektor er tungt inne i utformingen, med ressurser som også er engasjert inn i arbeidet med oppgaveoverføring der det er hensiktsmessig. SET har nylig overtatt ansvaret for områdesatsningene og har derfor en naturlig plass i arbeidet. Dette vil ivaretas i utformingen av mandatet for arbeidsprosessen.

Mekanismer for samordning og styring av nye bydeler:

Byrådet foreslår at det skal utredes og besluttes konkrete mekanismer som sikrer at tjenestekjeder, organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser forblir mer likt og samordnet i de nye bydelene etter innføring av ny organisering, samtidig som lokalt handlingsrom ivaretas. Målet er at nye bydeler skal kunne yte sammenhengende tjenester innenfor felles rammer og standarder. Arbeidet skal levere et beslutningsgrunnlag med forslag til mekanismer for styring og samordning.

Det er byrådets forslag at de mekanismene som skal sikre fortsatt likeartet organisering ikke baseres på strammere sentral styring. Bydelene må selv få ansvar for å sikre løpende samordning og likeverdighet i tjenestetilbudet seg imellom. Samordningen må heller ikke gå på bekostning av den enkelte bydel sine muligheter for å løpende tilpasse eget tjenestetilbud til innbyggernes behov. I dette arbeidet er det viktig med en god balanse mellom bydeler og kommunen sentralt i ressursfordelingen i det sentrale delprosjektet.

Nav og nye bydeler:

Nav-kontorene er organisert i bydel og driftes i et partnerskap mellom Oslo kommune og Nav Oslo. På sentralt nivå er det inngått en sentral partnerskapsavtale mellom ansvarlig byrådsavdeling (SET) og Nav Oslo og på lokalt nivå er det lokale partnerskapsavtaler mellom bydelene og Nav Oslo i dag. Ved ansettelse i et Nav-kontor i bydel kan ledere velge om de vil ha sitt arbeidsgiverforhold i Nav eller i Oslo kommune. Nav-kontorene er som hovedregel samlokalisert med bydelenes øvrige tjenestetilbud, men det finnes unntak. Nav-kontorene i bydel er ulikt organisert, både hva gjelder tjenesteinnhold og organisatorisk plassering av Nav-lederen. Samtidig er denne organiseringen ikke fullt ut noe kommunen kan endre alene, men må forankres i den sentrale partnerskapsavtalen. Det er derfor nødvendig med et tett samarbeid med Nav i utformingen av nye bydelenes tjenestetilbud, organisering og lokalisering innen Nav-området. Det er allerede gjennomført flere samarbeidsmøter med Nav Oslo om bydelsreformen og det legges opp til etablering av en sentralt styrt arbeidsprosess som koordinerer dialogen med Nav på tvers av bydeler gjennom arbeidet med utforming og etablering av nye bydeler inkludert bygg og arbeidsarealer. SET vil derfor lede denne delen av arbeidet med gjennomføring av bydelsreformen, inkludert forankring mot Nav Oslo gjennom sentralt samarbeidsutvalg. Arbeidet innlemmes i den sentrale prosjektledelsen på egnet vis og bydelene skal være sterkt representert, både med bydelsdirektører og Nav-ledere. Arbeidet initieres våren 2026 og vil måtte løpe frem til innføringen av nye bydeler ved årsskiftet 2027/2028.

Sykehusenes opptaksområder og nye bydeler:

Opptaksområdene for de fire lokalsykehusene i Oslo fastsettes av Helse Sør-Øst. Bydelene har et tett samarbeid med lokalsykehusene og dagens bydelsgrenser følger sykehusenes opptaksområder. Dette har vist seg å være en stor fordel for samhandlingsarbeidet, der det er løpende behov for å etablere rutiner og samarbeidsprosesser mellom sykehus og bydel på en helhetlig måte. De foreslåtte fremtidige bydelsgrensene følger ikke sykehusenes opptaksområder og det er derfor initiert dialog med både sykehusene og HSØ for å komme frem til avbøtende tiltak sammen, herunder se på muligheten for harmonisering av bydelsgrensene og sykehusenes opptaksområder. Arbeidet ledes av HLS, men kan med fordel innlemmes i bydelsreformarbeidet på linje med samarbeidet med Nav Oslo.

Delprosjekt 2: Oppgaveoverføring til nye bydeler

Innholdet i dette delprosjektet er av en annen karakter enn de øvrige delprosjektene, og vil derfor ha en organisering som er sektorinndelt. Det vil si at det nedsettes arbeidsgrupper som skal bistå i videre utredning av oppgavene som skal overføres i

henholdsvis HLS, SET, KON, MOS og BYU sektor. Dette delprosjektet vil måtte ha deltakelse fra både de respektive byrådsavdelingene, underliggende etater og bydelene.

Den endelige innretningen på byrådssak51/26, med overføring av flere oppgaver som hittil ikke har vært utredet og lovnader om at videre utredning av oppgaveoverføring skal inkludere risiko- og konsekvensvurderinger og kost-nytte-analyser har ført til at delprosjekt 2 har blitt svært omfattende. I tillegg medfører tidsplanen som er lagt for innplassering av ledere og medarbeidere at arbeidet med å definere drifts- og finansieringsmodeller for oppgavene som skal overføres, er svært kritisk. Dette skyldes at driftsmodellene må være på plass for at den interne organiseringen i de nye bydelene skal kunne besluttes, og for at dette kan legges til grunn for arbeidet med å innplassere alle medarbeidere.

Overordnede drift- og finansieringsmodeller for oppgavene som skal overføres må være ferdig utredet innen midten av oktober 2026 og vedtatt i byråd innen midten av november. For fremtidige korttidshus i nye bydeler kan det bli behov for en noe lengre utredningsperiode, men prinsippene for overføring av dagens helsehus må likevel være klart til oktober 2026. Før drifts- og finansieringsmodellene for parker, plasser, nærmiljøanlegg og idrettsanlegg kan ferdigstilles må det også vurderes nøyaktig hvilke anlegg som skal overføres. Som en følge av dette vil arbeidet med å innhente innsikt og foreta ytterligere kartlegginger av oppgavene som skal overføres fra etat til bydel måtte finne sted før sommerferien. I noen tilfeller er det besluttet at oppgaven overføres i sin helhet, i andre tilfeller skal det defineres hvilke deler som skal overføres og hvilke deler som skal bli igjen i etaten. Høstens utredningsarbeid vil dreie seg om å definere oppgavene som skal overføres, tydeliggjøre hvilke organisatoriske enheter som skal overføres, og drøfte risiko, konsekvens og kost-nytte ved alternative driftsmodeller. I dette vil det også være nødvendig å drøfte alternativer for deling av driftskostnader mellom bydeler og mellom bydeler og etater. Vurderingene av drifts- og finansieringsmodellene skal ta utgangspunktene i de tre målene for bydelsreformen, hvor insentivstrukturen i finansieringsmodellene må bygge opp under ønsket utvikling. I dette skal muligheten for harmonisering av finansieringsmodeller også vurderes.

Det legges opp til at resultatet av utredningsarbeidet skal inngå i byrådssaken om nytt bydelsreglement og i en byrådssak om drifts- og finansieringsmodeller. Dersom nye oppgaver og myndighet skal gis til bydelsutvalgene må dette vedtas av bystyret. Dette kan gjøres gjennom endringer i bydelsreglementet. Byrådssaken om hvor drifts- og finansieringsmodellene for oppgavene som skal overføres fra etat til bydel kan vedtas av byrådet. Som følge av den stramme tidsplanen vil denne byrådssaken, være en

prinsippsak som kan legges til grunn for videre arbeid med bydelenes interne organisering og senere innplassering av ledere og medarbeidere.

Delprosjekt 3: Organisasjons- og tjenestemodell i nye bydeler

Innføring av nye og samordnete bydeler med ny oppgaveportefølje fordrer en gjennomgang av de nye bydelenes totale organisasjons- og tjenestemodell. Bydelenes fremtidige organisasjons- og tjenestemodell omfatter rammene for og innretningen på tjenesteytingen som skal foregå i den enkelte bydel. Dette inkluderer innretning på tjenester og tilbud, organisering nivå 1-3, arbeids- og tjenestearealer, bilpark og infrastruktur, ikt og digitale arbeidsflater med mer.

Det er hensiktsmessig å utarbeide og innføre organisasjons- og tjenestemodellen som et helhetlig delprosjekt. En fremtidig likere organisasjons- og tjenestemodell på tvers av bydeler bør utformes med sterkt bidrag og medvirkning fra ledelsen i de nye bydelene. Samtidig er det viktig at arbeidet er sentralt koordinert, for å sikre en enhetlig endelig løsning og en hensiktsmessig beslutningsprosess. I byrådssaken er det lagt opp til at endelig beslutning om fremtidig organisasjons- og tjenestemodell tas av byråd eller på delegert fullmakt fra byråd.

Arbeidet bør startes umiddelbart etter bystyrets vedtak og det er avgjørende at bydelsdirektørene for de fremtidige bydelene får et eierskap til den organisasjons- og tjenestemodell som de nye bydelene skal ha. De bør derfor være aktivt involvert i arbeidet. Det skaper noen utfordringer for tidslinjen. Det legges opp til at nye bydelsdirektører starter i løpet av høsten 2026 og senest ved årsskiftet 2026/2027. Samtidig må organisasjonskartet for nye bydeler nivå 1-3 være på plass før innplasseringsarbeidet kan begynne. Dette må starte tidlig januar/februar 2027 for at arbeidet med ikt-tilpasninger skal kunne slutføres i tide til innføringen 1. januar 2028. Videre er løsningene i fremtidig organisasjons- og tjenestemodell tett koblet til løsningene som velges for driftsmodellene for oppgavene som skal overføres, som igjen bør besluttes november 2026. Det legges derfor opp til en trinnvis beslutningsprosess for organisasjons- og tjenestemodellen i nye bydeler, der overordnede prinsipper og grovdesign utarbeides tidlig høst 2026, og endelig modell utarbeides senhøsten 2026. Endelig organisasjons- og tjenestemodell besluttes i byråd senest desember 2026. Så snart nye bydelsdirektører er ansatt vil de involveres i arbeidet, det kan bety deltakelse før formell oppstart.

Som en følge av denne planlagte prosessen med korte frister, vil arbeidet med å innhente innsikt og foreta ytterligere kartlegginger av organisasjons- og tjenestemodellene i

dagens bydeler finne sted før sommerferien. Bydelsdirektørene i gamle bydeler vil involveres i arbeidet.

Oppgaver og tjenester:

Innføring av ny organisering i Oslo kommune forutsetter at bydelene er likere i sin oppgave- og tjenesteleveranse fra innføringen. Det er derfor behov for en harmonisering av tjenesteporteføljen på tvers av bydelene som forberedelse til ny organisering. Den endelige tjenesteporteføljen og innretningen av denne må også innebefatte de nye oppgavene som skal overføres. Denne arbeidsprosessen må derfor koordineres godt med løsningene som utarbeides for driftsmodellene for oppgavene som skal overføres til bydelene i delprosjekt 2 om oppgaveoverføring.

Nav Oslo må innlemmes i arbeidet med hvilke tjenester som skal ligge under Nav i fremtidige bydeler.

Arbeidet med å definere en fremtidig tjenestekatalog vil danne grunnlaget for definering av fremtidig intern organisering i nye bydeler og må ferdigstilles i tide til at arbeidet med intern organisering kan ferdigstilles før jul 2026.

Intern organisering og ressurser:

Da bydelssystemet ble innført, hadde alle bydeler tilnærmet lik intern organisering. Byrådet foreslår at det i en fremtidig organisering innføres likere organisasjonsstrukturer og arbeidsprosesser på tvers av bydeler. Det er også identifisert et behov for en organisering som i større grad legger til rette for tverrsektoriell innsats og at tjenester for sårbare grupper fungerer bedre i samspill med hverandre. Innenfor tjenestene til barn og unge og innen helse, omsorg og sosial- og velferdstjenestene foreslår også byrådet at det etableres strukturer som sikrer bedre samsvar mellom økonomiske rammer, tjenestebehov, tjenestevolum og tjenestekvalitet. I dagens bydeler er den interne organisering av tjenesteproduksjonen og den organisatoriske plasseringen av myndighetsoppgavene knyttet til tildeling av tjenester forskjellig. Det skal derfor gjøres et arbeid med å etablere en mer effektiv myndighetsutøvelse innen helse, sosial og velferd i nye bydeler.

Nav Oslo må innlemmes i arbeidet med hvor Nav skal være plassert i organisasjonskartet i nye bydeler.

Arbeidet med å etablere en modell for intern organisering i nye bydeler må ferdigstilles med et detaljeringsnivå som gjør det mulig å starte innplasseringsarbeidet i nye bydeler etter i januar 2027. Av samme grunn må også stillingsbeskrivelser for ledernivå 2 og 3 være ferdig samtidig. FIN har, i samråd med HLS ansvar for at selve prosessen for

innplassering drøftes med sentrale forhandlingssammenslutninger i henhold til hovedavtalens 14f. Den vil deretter inngå i Plan for omstilling som utarbeides som en byrådssak fra HLS våren 2026, etter drøfting med forhandlingssammenslutningene.

For å understøtte effektiviteten i kommunen og lette arbeidet med ikt-tilpasninger bør det gjøres et arbeid med å innføre et generisk stillingsoppsett i HR-systemet for alle bydeler. Det innebærer at innretning med stillingshjemler som enkelte bydeler har i dag bortfaller, og at benevnelse av stillingskategorier på tvers av bydeler harmoniseres. Dette arbeidet kan gjøres som ledd i beslutningen om organisering og ressurser i nye bydeler. En slik harmonisering vil ikke innebære endringer i selve stillingskodesystemet.

Innkjøps- og leverandøravtaler:

Ved overføring av oppgaver og opprettelse av nye bydeler blir det nødvendig med en gjennomgang av samtlige eksisterende leverandøravtaler inkludert vurdering av mulighet for videreføring og behov for terminering. Dette omfatter avtaler om kjøp av innbyggerrettede tjenester så vel som andre avtaler. Videre bør det vurderes og besluttes hvilke leverandøravtaler som må endres eller inngås i nye bydeler. Omfanget av avtaler og behovet for oversikt og rydding i avtaleforhold tilsier at dette er et arbeid som bør igangsettes umiddelbart etter bystyrevedtaket. Endelig innretning på total portefølje av sentrale og lokale innkjøps -og leverandøravtaler for Oslo kommune etter innføring av ny organisering 1. januar 2028 må sikre at bydeler og etater kan motta de tjenestene og varene de trenger for i å ivareta sitt ansvar overfor innbyggerne.

For flere av de nye oppgavene som skal overføres finnes også innkjøps- og leverandøravtaler. Her må innretningen for videreføring vurderes, enten om bydelene skal overta forpliktelsene i kontraktene eller kjøpe tjenestene av eller via den sentrale etaten som eier kontrakten i dag.

Det er igangsatt et arbeid i FIN sektor med vurdering av innretning for innkjøpsavtaler for Oslo kommune i stort. Arbeidet med å forberede og gjennomføre endringer i bydelenes og etatenes avtaleportefølje som følge av bydelsreformen må sees i sammenheng med dette arbeidet.

Arbeids- og tjenestearealer:

Når bydelenes grenser og sammensetning endres vil behovet for arbeids- og tjenestearealer måtte gås opp på nytt. Dette innebærer en kartlegging av eksisterende kontor-, tjenestelokaler og arbeidsarealer, herunder geografisk plassering, arealstørrelse og type lokaler, eie/leieforhold med mer. Videre må det gjøres en vurdering av behov for tjenestelokaler og arbeidsareal i nye bydeler, samt arealer/arbeidssteder som medfølger oppgaver som overføres fra etatene. På bakgrunn av dette må hver enkelt ny bydel gjøre

en vurdering av hva som mangler sammenlignet med dagens tilgang på lokaler, og lage en plan for å fremskaffe dette.

Det må altså kartlegges og vurderes hvilke lokaler og arbeidsarealer som skal benyttes i nye bydeler, og hvilke avtaler som bør endres, termineres eller inngås. Målet med arbeidet er å sikre at samtlige tjenester og medarbeidere har egnede lokaler fra 1. januar 2028. Det kan midlertid være behov for en videre løpende tilpasning av arbeids- og tjenestearealer i nye bydeler som følge av at bydelene blir større. Dette vil være opp til hver enkelt bydel å vurdere etter 1. januar 2028.

En koordinerende enhet for innleie av kontorlokaler er under etablering i regi av FIN. Enheten vil ha oversikt over kommunens innleieportefølje, og bør derfor kobles på bydelsreformens arbeid på dette området så tidlig som mulig.

I et bærekraftperspektiv bør det legges opp til gjenbruk av så mye inventar og utstyr som mulig ved endring av arbeidsarealer som følge av bydelsreformen.

Arbeidet med vurderingen og fremskaffelsen av arbeids- og tjenestearealer må koordineres med Nav Oslo i hver enkelt bydel.

Delprosjekt 4: Medarbeidere og ledere

Dette delprosjektet består av tre ulike arbeidsprosesser, der to omhandler arbeidsgiveransvaret og en omhandler bygging av ledelse og kultur som legger til rette at kommunen skal lykkes med fremtidsutfordringene.

Ledelsesprinsipper og målbilde for organisasjonskultur i ny organisering:

For å kunne ta ut gevinstene fra en så omfattende omstilling som bydelsreformen, er ledernes og medarbeidernes verdier, holdninger og adferdsmønstre viktige faktorer. En innledende utredning i lys av bydelsreformen viste at kommunen trenger å forsterke og videreutvikle en ledelse- og organisasjonskultur som styrker kommunens endrings-, innovasjons- og samhandlingskraft, samt evne til å håndtere kriser. En slik kultur er en forutsetning for å lykkes med å møte fremtidsutfordringene, og måten bydelsreformen gjennomføres på kan fremme eller hemme fremveksten av en slik kultur. Byrådet foreslår i byrådssaken å arbeide systematisk og kontinuerlig med utvikling av ønsket ledelse og organisasjonskultur, både under omstillingen og i den nye organisasjonen. I fase 4 skal det legges vekt på å utarbeide interne ledelsesprinsipper og et målbilde for en organisasjonskultur som legger til rette for dette. Arbeidet med å utvikle dette målbildet involverer bidrag fra både bydeler, etater og byrådsavdelinger. Det er viktig at dette utviklingsarbeidet innrettes mot kommunen som helhet (ikke bare de nye bydelene) og dokumenteres godt.

Plan for omstilling og utlysningstopp:

Denne arbeidsprosessen skal sikre at bydelsreformen gjennomføres med tydelige rammer for arbeidsgiveransvar slik at omstillingen blir trygg, forutsigbar og i tråd med lov- og avtaleverk. Arbeidet ledes sentralt og forankres i HLS i samarbeid med FIN og BLK, med bred involvering av bydeler, avgivende etater og de sentrale arbeidstakerorganisasjonene for å sikre gode løsninger både for organisasjonen og de ansatte.

Bydelsreformen er en omorganisering av eksisterende virksomheter og ikke en nyetablering. Det setter rammer for arbeidsgiveransvaret og medarbeideres rettigheter i gjennomføringen. Det er besluttet å utarbeide en plan for omstilling som følger av bydelsreformen innenfor disse rammene.

Byrådet legger opp til å gjennomføre reformen uten overtallighet for ledere og medarbeidere. De fleste medarbeidere i nye bydeler vil få sin stilling overført uten endringer. For medarbeidere i enheter som blir delt mellom bydeler eller mellom bydeler og etater må det avklares hvilken bydel de skal overføres til. For de fleste ledere nivå 1 til 3 eller tilsvarende i dagens bydeler vil stillingen de har i dag, ikke finnes igjen i det nye organisasjonskartet. |

Prosess for innplassering:

Som forebyggende tiltak mot overtallighet hos ledere som har stilling som ikke finnes igjen i det nye organisasjonskartet, legges det opp til en sentralt styrt innplasseringsprosess for ledere på nivå 1, 2 og 3 i nye bydeler, utlysningstopp for lederstillinger i både bydeler og etater, samt mulighet for sluttavtaler. Dersom det ikke lykkes å finne løsninger for alle, legger byrådet opp til å opprette stillinger. Endelig innretning for gjennomføringen av personalomstillingen blir samlet i en Plan for omstilling som HLS fremmer for byråd i form av en byrådssak. Byrådssaken vil også synliggjøre nøyaktig hvilke stillinger det innføres utlysningstopp for samt milepæler for arbeidet med omstilling. Planen utarbeides i samarbeid mellom HLS, FIN og BLK. Planen må også synliggjøre arbeidet med:

- Utarbeidelse av organisasjonskart og stillingsbeskrivelser for ledere på nivå 2 og 3 i de nye bydelene, inkludert drøfting i sentrale 14f-møter i tråd med avtaleverket
- Innhenting av oversikt over alle ansatte i dagens bydeler + alle berørte ansatte i etatene (innhentes fra bydeler og etater)
- Innhenting av nye organisasjonskart for etatene som skal avgi oppgaver til nye bydeler, der avgivelsen fører til endring i kartet (innhentes fra etatene)
- Innhenting av oversikt over ledige stillinger i de berørte etatene som følge av nye organisasjonskart, og ledige stillinger i kommunen for øvrig (innhentes fra berørte etater og Personalomstilling i OKF)

Prosesen for innplassering i nye bydeler skal i henhold til hovedavtalens §14f drøftes med forhandlingssammenslutningene og referatet fra drøftingen inngår som grunnlag i planen for omstilling. Prosesen utarbeides av FIN i samråd med HLS og BLK. Innplasseringsprosessen må være ferdigstilt senest 30. juni 2027 for at det skal være mulig å sikre alle ansatte i nye bydeler lønn, datatilganger, kontorplass, fullmakter, e-postadresser etc. fra 1 januar 2028.

Gamle bydeler og avgivende etater har arbeidsgiveransvaret for medarbeidere frem til 1. januar 2028. Innretningen for oppfølging av medarbeidere inn i nye bydeler etter sommer 2027 og før endelig innføring 1. januar 2028 må planlegges godt for å sikre at arbeidsgiveransvaret ivaretas til fulle samtidig som gamle bydeler og avgivende etater skal fungere effektivt frem til nyttår. Når innplasseringen er klar, kan det være mulig å oppnevne tillitsvalgte og verneombud i hver ny bydel, slik at medvirkningen i spørsmål som gjelder den enkelte bydel kan foregå lokalt.

For å sikre at arbeidsgiveransvaret håndteres godt og riktig gjennom hele reformarbeidet legges det opp til at arbeidet etableres som en arbeidsprosess der HLS og BLK har roller i sentral prosjektledelse med sterk deltakelse fra bydeler, avgivende etater og etater som innebefattes av utlysningstoppen. FIN gjennomfører i tett samarbeid med HLS drøftingen av prosess for innplassering med arbeidstakerorganisasjonene, og er rådgiver og sparringspartner for prosjektledelsen på sine fagområder i det videre arbeidet. Lokale prosjekter har bydels- og etatsledere i sine roller.

Delprosjekt 5: Økonomi

Arbeidet i dette delprosjektet vil i hovedsak foregå i linjen, i henhold til hvem som har ordinært ansvar. Det er likevel valgt å synliggjøre arbeidet som et delprosjekt for å sikre at tidslinjer og oppgaver i ordinære budsjettprosesser og tidslinjene i bydelsreformarbeidet er tilstrekkelig koordinerte. Rammene for dette delprosjektet vil avstemmes godt med oppgaver som tilligger Byrådsavdeling for finans og ordinær ansvarsfordeling mellom byrådsavdelinger, bydeler og etater når det gjelder utarbeidelse av budsjett og ferdigstillelse av regnskap.

Bydelenes fordelingssystem (kriteriesystemet): Det vil ikke være mulig å gjennomføre en full revisjon av bydelenes fordelingssystem innen 1. januar 2028. Det må derfor foretas en helhetlig vurdering av hvilke tilpasninger det er nødvendig å gjøre i fordelingssystemet før budsjettprosessen for 2028, i lys av foreslåtte oppgaveoverføringer, og hva som kan vente til etter reformens innføring. Dette må ses i sammenheng med det kontinuerlige arbeidet for å drifte og utvikle fordelingssystemet. *Budsjetter:* Med ny organisering av bydelene og endringer i oppgavefordelingen mellom bydeler og kommunen sentralt vil det være behov for å gå inn i forhold rundt budsjett for de nye bydelene og behovet for omdisponeringer mellom etater og bydeler. Overgangene mellom gamle og nye bydeler

hva angår budsjett og regnskap må også klargjøres. For å synliggjøre de ulike oppgavene i en tidslinje og legge til rette for en god ansvarsfordeling legges det opp til å utarbeide en egen plan for gjennomføringen budsjettprosessen i de nye bydelene. Påtroppende bydelsadministrasjoner må utarbeide forslag til budsjett for 2028, og nye bydelsutvalg kan vedta budsjettene når de er konstituert høsten 2027. Der vil det komme frem hva som utarbeides fra byrådsavdelingene og hvordan ledergruppene i de nye bydelene kan jobbe med egne budsjetter gjennom våren 2027.

Prosess for investeringsforslag for nye bydeler: Det finnes i dag retningslinjer for hvordan bydelene melder inn investeringsbehov. Som følge av bydelsreformen vil bydelene få overført oppgaver som bydelene ikke tidligere har hatt ansvar for, og det vil finnes oppgaver der bydeler og etater har et delt ansvar. Det medfører behov for å foreta en ny vurdering av bydelenes og etatenes mulighet for å ta investeringsbeslutninger og hvordan dette skal reguleres. Eventuelle behov for regulering av allerede vedtatte investeringsprosjekter bør også vurderes i den forbindelse.

Delprosjekt 6: Ikt og digital infrastruktur

Arbeidet knyttet til tilpasning av ikt og digital infrastruktur i ny organisering kan undervurderes. Det er et stort antall systemer og tilganger som følger dagens organisering og som må tilpasses ny organisering. Det er avgjørende at tilstrekkelig ikt-tilpasning er gjort for at bydelene skal kunne være funksjonelle fra 1. januar 2028, dette fordrer prioriteringer av ulike prosesser som ikt-tilpasningen er avhengig av samt i selve tilpansningsarbeidet. I Oslo kommune er digital infrastruktur og fellessystemer ivaretatt av OKF og DIG, mens FSA i Helseetaten har ansvar for alle fagsystemer innen helse- og velferdsområdet så vel som barnehageområdet som benyttes i bydelene i dag. Med overføring av nye oppgaver vil det i tillegg kunne bli behov for systemtilpasning innen KON, MOS og BYU sektor. Dette vil også kunne gjelde tilpasninger knyttet til byarkivet som følge av endringer i antall bydeler.

Arbeidet med ikt-tilpasning inndeles i tre arbeidsstrømmer. En arbeidsstrøm vil få ansvar for tilpasning av felles systemer som HR, økonomi, regnskap, Office 365 og øvrige felles administrative arbeidsflater som er i bruk på tvers av virksomheter og sektorer. Leder for denne arbeidsstrømmen i sentral prosjektledelse vil også ha ansvar for oppfølging av lokalt ansvarlige for tilpasninger av felles systemer i nye bydeler, gamle bydeler og berørte etater.

En arbeidsstrøm nummer to vil få ansvar for koordinering av tilpasningen av fagsystemer innen blant annet helse, sosial og barnevern. Fagsystemer for beboerparkering, drift av park- og idrettsanlegg, bookingløsninger, byleie og systemer for tilskuddsbehandling, samt øvrige fagsystemer er også blant fagsystemene som kan kreve tilpasning som følge

av bydelsreformen. Leder for denne arbeidsstrømmen i sentral prosjektledelse vil også ha ansvar for oppfølging av lokalt ansvarlige for tilpasninger av fagsystemer i nye bydeler, gamle bydeler og berørte etater.

En siste arbeidsstrøm under ikt-tilpasning vil ha ansvar for tilpasning av alle digitale innbyggerrettede flater, som kommunens hjemmesider, herunder oppbyggingen av de nye bydelenes hjemmesider og digital innbyggerinformasjon om bydelsreformens konsekvenser for den enkelte tjenestemottaker.

Arbeidet bør inkludere leverandøravtaler og valg av felles systemer og løsninger for ny organisering på områder der bydelene benytter ulike løsninger i dag. Her må det gjøres en vurdering av hensiktsmessig avgrensning mot øvrige avtaler omtalt under delprosjekt 3. Videre må arbeidet også innebefatte endringer knyttet til innbyggere som mottar tjenester, der digitale forhold knyttet til innbyggere også skal tilpasses ny bydelsstruktur. Dette inkluderer hvilken bydel den enkelte innbygger tilhører, med endringer i tilhørighet eksempelvis i journalsystemer og andre dokumentasjonssystemer.

Arbeidet med tilpasning av tilganger og infrastruktur bør forberedes godt i forkant av vedtak om ny intern organisering og igangsettes så snart den nye interne organiseringen av bydelene er bestemt.

Organisasjonsnummer for de åtte nye bydelene må etableres så snart beslutningen om nye bydeler er på plass. I bydelene er det i dag i tillegg 740 aktive bedriftsnumre tilknyttet bydelene. Disse må også oppdateres. Dette gjøres i Enhetsregisteret og krever tid. Både organisasjons- og bedriftsnumre må være på plass før arbeidet med ikt-tilpasning kan starte og bør være ferdig innen utgangen av 2026.

Ikt-tilpasningen av de digitale arbeidsflatene for medarbeidere vil for alvor kunne starte først etter at innplassering av hver enkelt medarbeider i nye bydeler er besluttet. HR-systemet er master for organisasjonsstrukturen og person- og stillingsinformasjon i Oslo kommune. Person- og stillingsopplysninger i HR-systemet styrer tilknytning til organisasjon og rolle og danner grunnlag for andre mottakende fagsystemer. Endringene vil først gjøres i HR-systemet og deretter i fagsystemene. De fleste systemer kan ikke komme i gang med arbeid før master i HR-systemet er etablert. I prosessen videre vil det være en rekke avklaringer og leveranser mellom systemer for at tidsplan skal kunne holdes. Når oppsett er i arbeid, må arbeidet med integrasjoner mellom systemene og oppsettet i driftsplattformen. For å rekke dette arbeidet må innplassering av medarbeider avsluttes senest 1. juli 2027.

Budsjettarbeidet for bydelenes budsjetter i 2028 er også avhengig av systemtilpasninger, det samme gjelder tilpasning av systemer til bruk i utarbeidelse av arbeidsplanene for ansatte som jobber skift og turnusansatte. Tidslinjen for ikt-arbeidet må ta høyde for dette, inkludert et arbeid med harmonisering av arbeidsplaner i overgangen fra gamle til nye bydeler.

De lokale prosjektene må bemannes med tilstrekkelig kapasitet til at ikt-tilpasningene i nye bydeler kan ivaretas.

Delprosjekt 7: Bydelsnavn

Byrådet planlegger at navn på de nye bydelene utredes og besluttet etter et eventuelt bystyrevedtak om ny inndeling. For å sikre at kommunevalget 2027 kan gjennomføres med de nye enhetene må navnene være vedtatt av bystyret og oversendt Valgdirektoratet innen 1. november 2026. Det er gjort et forarbeid våren 2026, med forbehold om endelig vedtak om bydelsreform i bystyret. Kommunens innbyggere har i perioden 17.03 – 24.04.2026 fått anledning til å komme med forslag til navn på de nye bydelene. Parallelt med dette har en arbeidsgruppe bestående av blant andre Byantikvaren og Fellesrådet for historielagene i Oslo kommet med en anbefaling. og lagt opp til en ekstern høring om bydelsnavnene som starter i første halvdel av juni 2026, med høringsfrist 23. august. Dermed kan høringsinnspill behandles og eventuelle justeringer gjennomføres i tide. Parallelt med høringen må det avklares praktiske og tekniske krav knyttet til gjennomføringen av neste kommunevalg.

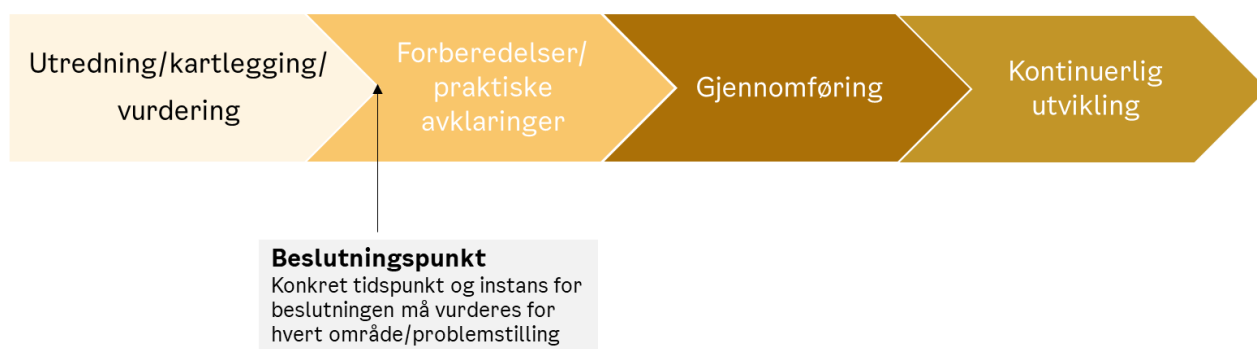
Overordnet fremdriftsplan

Arbeidet med gjennomføringen av bydelsreformen vil være preget av kompleksitet, ha mange gjensidige avhengigheter og knapphet på tid. Hver av de ulike arbeidsgruppene kan komme til å oppleve å ha knapphet på tid for å rekke fristene. En overordnet fremdriftsplan som ser alle delprosjekter i sammenheng og fordeler risiko som følge av tidsnød er en fordel.

Delprosjektene og arbeidsprosessene i gjennomføringsfasen vil ha ulike startpunkt og punkter for ferdigstilling. Eksempelvis vil det for hver enkelt oppgave som er foreslått overført være varierende grad av utredningsbehov, der de nye oppgavene som byrådet har foreslått overført etter den eksterne høringen skal utredes i større grad. Det skal utarbeides drifts- og finansieringsmodeller for samtlige oppgaver. I arbeidet med å opprette nye bydeler skal endelig tjenestekatalog og organisasjonskart for nivå 1-3 utredes og besluttet. Arbeids- og tjenestearbeider skal klargjøres og ikt-systemer tilpasses. Samtidig skal flere sentrale føringer utarbeides, for både gjennomføringen av selve omstillingen, samt for bydelene og etatene i fremtidig organisering. I parallell skal navn på nye bydeler besluttet. Mellom mange delprosjekter og arbeidsstrømmer finnes

gjensidige avhengigheter som påvirker tidslinjen. Prosessen med ikt-tilpasning og innplassering av medarbeidere i nye bydeler setter midlertid noen tydelige tidsmessige rammer som øvrig arbeid må ta hensyn til.

Felles for alle delprosjekter er at arbeidet vil følge en lik progresjon som begynner med utredning/kartlegging/vurdering etterfulgt av et beslutningspunkt som gir klarsignal for forberedelser og praktiske avklaringer. Til slutt kommer et felles tidspunkt for gjennomføring 1. januar 2028 og deretter et arbeid med videreutvikling og detaljering. Et felles målbilde for alle er at bydelene og etatene kan ivareta sitt tjenstlige ansvar fra 1. januar 2028.



Det er naturlig å se både fase 4 og fase 5 (forberedelse av ny organisering og iverksetting av ny organisering) i sammenheng. Arbeidet i fase 4 med å forberede de nye bydelene leder direkte over til iverksettelsen i fase 5.

Samtidig er dette et svært omfattende arbeide som vil involvere mange og som vil vare over ca. halvannet år. En detaljering av arbeidet i disse fasene perioden er derfor nødvendig. En mer detaljert fremdriftsplan vil utarbeides for hele fase 4 og 5, og fremdriftsplaner for hvert delprosjekt vil innarbeides i mandatene. Både mandater og detaljert fremdriftsplan vil legges frem for styringsgruppen. Under følger en overordnet inndeling, som belyser de viktigste milepælene som foreløpig er identifisert.



Forberedelse til mobilisering: mars-mai 2026

Arbeidet i perioden mars- mai 2026 vil bli utført med forbehold om bystyrevedtak og begrenses på en måte som ikke foregriper og påvirker bystyrets handlingsrom.

Utarbeidelse og godkjenning av plan for fase 4 og 5 er en del av forberedelsen. Mandater for styringsgruppe, prosjektledelse samt for sentrale og lokale delprosjekter skal også utarbeides og en vurdering av aktuelle ressurser foretas. En detaljert fremdriftsplan vil først bli utarbeidet etter at bystyret har fattet sitt vedtak. Fremdriftsplanen vil synliggjøre avhengigheter og sikre at fremdriften i hvert delprosjekt tar høyde for dem. Sekretariatet vil bygges ut og etableres som prosjektledelse for bydelsreformen.

Prosjektplanleggingen vil innebefatte en plan for hvordan det kan legges til rette for godt kommunikasjonsarbeid gjennom reformen, med vurdering av kommunikasjonsressurser både i sentral og lokal prosjektledelse. Prosjektplanleggingen innebefatter også en plan for gjennomføringen av selve omstillingsarbeidet. Denne planen fremmes som en egen sak for byråd i henhold til byrådets tidligere konklusjoner.

I fasen før bystyrebehandlingen vil det også innhentes aktuelt grunnlagsmateriale, gjøres kartlegginger og samles innsikt som er nødvendig for videre utredning og gjennomføring. Der det er hensiktsmessig og mulig vil utredninger kunne igangsettes.

Prosess for innplassering vil drøftes og plan for omstilling ferdigstilles i denne perioden. Det må vurderes om arbeidet med plan for omstilling kan ferdigstilles før bystyrets behandling eller om endelig løsninger avhenger så sterkt av bystyrets beslutninger at beslutning ikke kan tas før etter bystyrebehandlingen.

Kartlegging av risiko og identifisering av risikoreduserende tiltak er en viktig del av forberedelsesarbeidet. En risikomatrix for gjennomføringen av bydelsreformen vil utarbeides og følges opp i styringsgruppen. Siste del av dette dokumentet inneholder en grov vurdering av risikoforhold som allerede er identifisert.

Mobilisering: juni – august 2026

Dersom bystyret vedtar gjennomføring av en bydelsreform i mai og senest juni, bør det av tidshensyn initieres en umiddelbar prosjektmobilisering. Det innebærer en justering av prosjektriggen i henhold til eventuelle endringer fra byrådets forslag til bystyrets vedtak. Deretter vil det innebære oppstart av prosjektorganisering, med opprettelse av styringsgruppe, sentral prosjektledelse, mobilisering av tiltenkte ressurser, osv. Både lokale og sentrale delprosjekter bør gjennomføre sine første møter, og nødvendige møter for å få god koordinering på tvers initieres. Der det er mulig bør selve arbeidet også starte før sommeren.

Det legges opp til at arbeidet med utlysning og ansettelse av nye bydelsdirektører starter umiddelbart etter bystyrevedtaket og at arbeidsgruppene den lokale prosjektledelsen i de nye bydelene erstattes av fremtidige ledere i de ulike nivåene ettersom de kommer på plass. Det ansees som vesentlig at lederne i de nye bydelene kan være med i arbeidet med utformingen av organisasjons- og tjenestemodell, innplassering av ledere nivå 2 og 3 i nye bydeler og i øvrig utforming av nye bydeler. Da må rekrutteringsarbeidet begynne tidlig nok til at nye bydelsdirektører kan tiltre i løpet av høsten 2026 og senest ved årsskiftet 2026/2027.

I denne perioden vil det også gjøres et forberedende arbeid knyttet til utarbeidelse av en plan for budsjettprosessen i nye bydeler, med tidslinje og ansvarsfordeling.

Så raskt som mulig etter bystyrets vedtak om nye bydeler vil en ekstern høring om navn på disse bydelene initieres.

Kartlegging, utredning og løsningsprinsipper: august-oktober 2026

Med utgangspunkt i arbeidet fra mobiliseringsfasen vil arbeidet gjennom første del av høsten 2026 handle om å utrede drifts- og finansieringsmodeller for oppgavene som skal overføres fra etat til bydel. Vurderingene skal inkludere risiko- og konsekvensvurderinger og kost-nytte-analyser, alternative løsninger og anbefalinger. Det legges opp til en sak til byråd om rammer og prinsipper for oppgaveoverføringen i slutten av denne perioden.

I denne perioden skal også hovedelementene i bydelenes fremtidige tjeneste- og organisasjonsmodell konkretiseres, herunder utvikling av prinsipper for organisasjonskart nivå 1-3 i nye bydeler. Dette innebærer hva organisasjonsstrukturen skal bidra til, herunder hvordan det bidrar til å dra kommunen i retning av de mål som er satt for fremtidig organisering for kommunen som helhet. Det vil også være behov for å starte arbeidet knyttet til gjennomgang og justering av leverandøravtaler samt kartlegging av arbeids- og tjenestearealer og endringsbehov knyttet til disse. Arbeidet med ikt-tilpasning bør initieres for å sikre tilstrekkelig fremdrift.

Samtidig vil det initieres et utredningsarbeid knyttet til sentrale føringer for samordning, styring og økonomi i nye bydeler.

Det det forberedende arbeidet i avgivende etater knyttet til oppgaveoverføring, med innsamling av aktuell grunnlagsdata, herunder ressurser, arbeidsarealer med mer må også slutføres.

Fasen vil også innebære et arbeid med å utarbeide planer for gevinstrealisering som følge av bydelsreformen.

Den eksterne høringen om navn på nye bydeler vil avsluttes 23. august og forberedelse til byråds- og bystyrebehandling begynner.

Grov løsning: oktober-desember 2026

Innen årsskiftet 2026/2027 vil nye bydelsdirektører kunne være på plass. Beslutning om ansettelse tas i byråd. Ettersom det blir avgjort hvem som blir ansatt vil det kunne være ønskelig å involvere disse i arbeidet med utredningen av organisasjonskart nivå 1-3 for nye bydeler. Innen årsskiftet må nye bydelers fremtidige organisasjons- og tjenestemodell vært tilstrekkelig klarlagt til at innplasseringsarbeidet kan begynne fra tidlig 2027. Byrådssaken foreslår at det innføres like organisasjonsnivåer på nivå 1-3 i nye bydeler fra 1. januar 2028. Av hensyn til intensjonen om samordning samt til tidslinjen legges det opp til en sentral beslutning med en sak til byråd om organisasjonskart nivå 1-3 i desember 2026.

Bystyrebehandling om navn på nye bydeler må være gjennomført i oktober 2026 for at forberedelsene til kommunevalg 2027 kan løpe i henhold til tidsplan.

Detaljert løsning og innplassering: vår 2027

Arbeidet med innplassering av ledere og medarbeidere i nye bydeler vil starte så tidlig som mulig i 2027. Prosessen for innplassering utarbeides av FIN i samarbeid med HLS og BLK, og drøftes med arbeidstakerorganisasjonene som beskrevet tidligere. Når ledere i nivå 2 og 3 kommer på plass vil de erstatte ressursene i arbeidsgruppene for de nye bydelene som ble mobilisert før sommeren 2026. Nøyaktig hvordan blir beskrevet i Plan for omstilling. Det vil også være behov for at lokal prosjektledelse i de nye bydelene har økonomi- og HR-kompetanse på plass så tidlig som mulig vår 2027.

Basert på de overordnede føringene for organisering nivå 1-3 i nye bydeler som er besluttet i byråd desember 2026 kan ledelsen i de nye bydelene starte arbeidet med å detaljere ut egen organisasjonsstruktur, harmonisere arbeidsprosesser og gjøre øvrig forberedende arbeid. Hvert delprosjekt i de nye bydelene vil utarbeide harmoniserte og detaljerte løsninger for sin bydel. De vil også utarbeide med egne budsjetter for 2028.

Det legges opp til at arbeidet med å utrede og beslutte sentrale føringer for samordning, styring og økonomi avsluttes våren 2027. Som del av dette arbeidet utarbeides en felles økonomimodell for bydelene som danner grunnlag for budsjett 2028.

Våren 2027 må en helhetlig plan for iverksettelse og driftsplan for oppstartsperioden i de nye bydelene utarbeides, herunder detaljerte planer for ikt-tilpasning, eventuelle flytteprosesser og tilpasning av nye arbeids- og tjenestearealer. Mål for dette arbeidet er å ha beslutningsgrunnlag og implementeringsklar dokumentasjon for alle kritiske områder på plass før implementeringsforberedelsene starter. Planen bør også inneholde presise beskrivelser av overgangene i myndighetsansvaret og arbeidsgiveransvaret fra gamle bydeler og etater til og nye bydeler, samt for samarbeid med arbeidstakerorganisasjoner og vernetjeneste frem til nye bydeler er iverksatt 1. januar 2028.

Implementeringsforberedelser: høst 2027

Med utgangspunkt i det detaljerte designet fra forrige fase så skal høsten 2027 brukes til å forberede organisasjonen på operasjonell dag 1. I denne fasen vil den lokale prosjektene i bydeler og etater gjennomføre de nødvendige forberedelsene til å sikre at organisasjonen vet hvordan de skal levere sine tjenester i den nye organisasjonsstrukturen. Dette vil typisk bety ferdig detaljering av nye arbeidsprosesser, forberede arbeids- og tjenestearealer, konfigurere systemer, etc. De berørte ansatte (i både etater og bydeler) vil ha et stort behov for å vite hvordan arbeidshverdagen blir etter 1. januar 2028. Denne fasen vil også bestå av mye kommunikasjon med berørte arbeidstakere – i tett dialog mellom avgivende etater, gamle bydeler og nye bydeler. Høsten 2027 vil også bli viktig for etablering av en ny og felles organisasjonskultur i de nye bydelene, basert på sentrale føringer som ledelse og organisasjonskultur som er utarbeidet i tidligere faser. Endringsledelsesperspektivet blir særlig viktig.

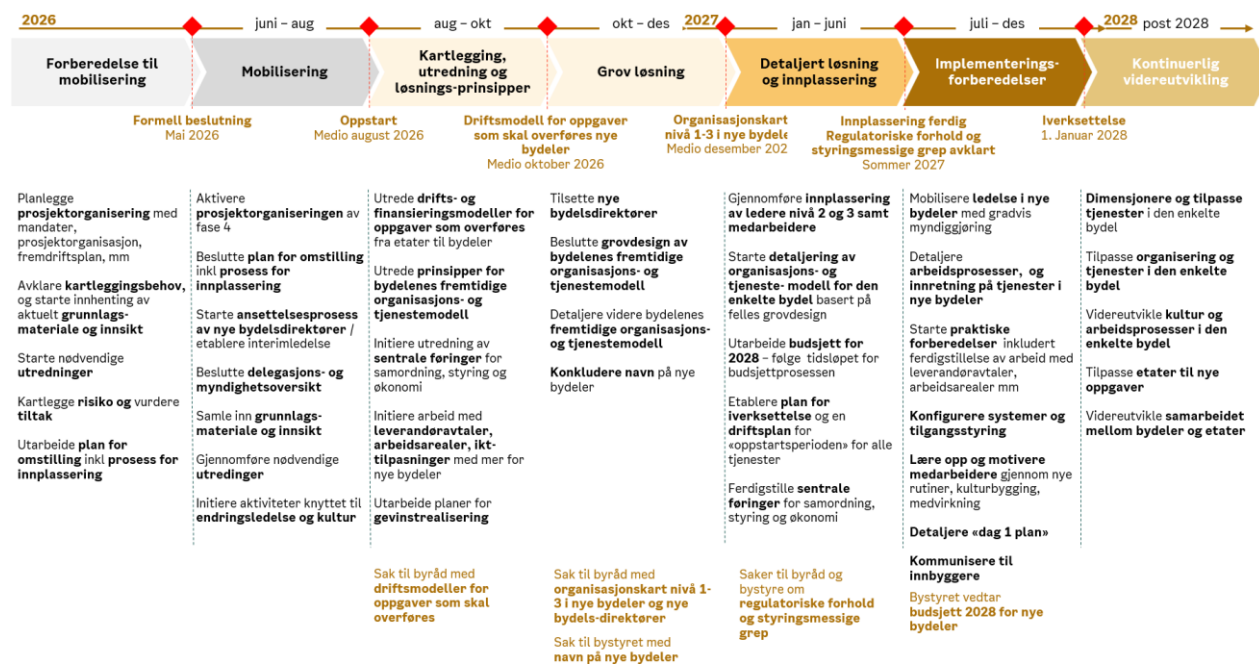
Det er kritisk at kommunen samtidig evner å drifte tjenester og tilbud effektivt gjennom hele 2027. Dette fordrer en god balanse mellom fokus på det som er og det som skal komme, både hos ledere og medarbeidere. Målet med innplasseringsprosessen er at alle medarbeidere og ledere skal være fornøyde med egen plass i den nye organiseringen. Det er midlertid sannsynlig at noen ikke vil bli fornøyde, dette stiller krav til god ledelse og evne til å motivere gjennom høsten.

Operasjonell dag 1 og kontinuerlig videreutvikling: etter 1. januar 2028

Selv om det er viktig å gjøre grundige forberedelser til operasjonell dag 1 (1. januar 2028), er det sannsynlig at utfordringer dukker opp umiddelbart etterpå. Det er derfor viktig å ha god beredskap for perioden etter 1. januar for å raskt håndtere hendelser eller uforutsette ting. Det vil også være flere områder der arbeidet ikke er ferdigstilt innen 1. januar 2028, og hvor det er behov for videre koordinering og utdypning. I den påfølgende stabiliseringsfasen skifter fokuset mot å få den nyetablerte organisasjonen til å fungere godt, samt å hente ut gevinstene fra bydelsreformen. Dette kan medføre forbedringsprosjekter innen områder som organisasjonskultur og teknologi, samt etablering av en struktur for å følge opp gevinstrealiseringsarbeidet. Denne fasen har i

utgangspunktet ikke noen sluttdato. Det vil variere fra arbeidsprosess til arbeidsprosess når det er naturlig å avvikle arbeidet.

Samlet, tentativ oversikt over fremdrift i de ulike arbeidsprosessene og delprosjektene:



Sentralt i tidsplanen er en eksplisitt «akkurat i tide»-tilnærming, der det prioriteres å avgrense aktiviteter og beslutninger til det som til enhver tid må fastsettes. Like viktig er en «dag-en» -tilnærming, med fokus på hvilke funksjoner, systemtilpasninger, personalprosesser og lokaliseringer som må være på plass fra 1. januar 2028, og hvilke oppgaver som kan fullføres i etterkant.

Sentrale milepæler og beslutningspunkter oppsummert

- Medio oktober 2026:
 - Samlet sak til byråd om drifts- og finansieringsmodeller for oppgaver som skal overføres til bydelene
 - Sak om navn på nye bydeler vedtas i bystyret
- November 2026:
 - Samlet sak til byråd om ansettelse av bydelsdirektører i nye bydeler
- Desember 2026:
 - Samlet sak til byråd om organisasjonsstruktur nivå 1-3 i nye bydeler
- April 2027:
 - Plan for iverksettelse vedtas i styringsgruppen eller byråd
- Juni 2027:

- Sak til bystyret om endringer i bydelsreglementet
- Samlet sak til byråd om regulatoriske forhold og styringsmessige grep som krever byrådsbehandling
- Innplassering av medarbeidere i nye bydeler er ferdig
- Desember 2027:
 - Tilpasning av ikt-systemer og tilganger er ferdig
 - Alt øvrig forberedende arbeid knyttet til innføring av nye bydeler er ferdig

Bemanning av sentral og lokal prosjektledelse

Per mai 2026 har HLS tre dedikert tre medarbeidere til arbeidet i sekretariatet. I tillegg er sekretariatet styrket med en kommunikasjonsressurs fra bydel.

Behovet for bemanning av sekretariatet vil endres i løpet av 2026, avhengig av bydelsarbeidets fremdrift. Dersom en videreføring av sekretariatet til en utvidet sentral prosjektledelse av planlegging og gjennomføring av fase 4 og 5 vedtas, vil det være behov for en ny vurdering av ressursbehov. Dette vil i så fall gjøres innenfor de ordinære budsjettprosessene.

En sentral prosjektledelse i forberedelse og gjennomføring av en bydelsreform vil kreve flere ressurser, blant annet med representasjon fra flere byrådsavdelinger, bydeler og etater inn i prosjektledelsen. Det kan være aktuelt med både fast deltakelse og periodevis forsterking. For å sikre nødvendig kapasitet og forutsigbarhet i den sentrale prosjektledelsen bør det tilgjengeliggjøres midler til frikjøp/beordring av ulike delprosjektlederne i sentral prosjektledelse. De ulike delprosjektene og arbeidsprosessene vil kreve ulik sammensetning av deltakere og kanskje også et behov for endring av deltakere gjennom de ulike fasene av arbeidet.

Den sentrale prosjektledelsen må bemannes med nødvendig kapasitet og det må være en hensiktsmessig vektning av representanter fra byrådsavdelingene, bydelene og etater/foretak for å sikre et best mulig resultat.

Det kan med fordel legges opp til størst mulig bruk av kommunens egne ressurser i prosjektorganiseringen, både i sentral og lokal prosjektledelse. En sterk intern forankring legger til rette for løsninger som er tilpasset kommunen samtidig som det sikrer bred forankring og eierskap til løsninger og prosesser. Dette vil også kunne bidra til en bedre overgang til drift i 2028.

Anskaffelse av ekstern bistand

Basert på arbeidsomfanget som er skissert over vil det kunne bli behov for noe ekstern bistand i forberedelser til og gjennomføring av neste fase av bydelsreformen selv om det legges vekt på stor grad av intern ressursallokering. Det er inngått rammeavtaler med delkontrakter innen utredning og organisasjonsutvikling med fire ulike miljøer.

Rammeavtalene har varighet ut 2027. Det er hensiktsmessig å benytte disse også i den videre eventuelle bistanden. Samarbeidsavtaler om interne konsulentbidrag fra OKF og DIG er under utarbeidelse.

Risikoforhold

Gjennomføringen av bydelsreformen er kompleks og vil måtte foregå med en stram tidsplan. En så stor omstilling medfører risiko. Så langt er det identifisert fire vesentlige risikoområder knyttet til gjennomføringen av bydelsreformen. Under følger en overordnet fremstilling av risikoforholdene. Detaljerte oversikter over risiko og risikoreduserende tiltak vil utarbeides i den videre prosjektledelsen. I tabellen står «S» står for sannsynlighet, og «K» for konsekvens.

#	Prosjektrisiko for fase 4	S	K	Forslag til risikoreduserende tiltak
Politisk risiko (for byrådet)				
1	Kritikk fra opposisjonen i bystyret på prosess eller resultat	3	4	<ul style="list-style-type: none"> Løpende dialog og forankring i politisk linje mellom byrådspartiene og bystyret Tydelig kommunikasjon fra byrådet om formålet med reformen Innarbeide tiltak i kommunikasjonsplan
2	Uenighet mellom samarbeidspartiene	4	4	<ul style="list-style-type: none"> Bilaterale møter i politisk linje etter behov
3	Mange parallelle initiativ	3	2	<ul style="list-style-type: none"> Kommunaldirektører gjør fortløpende vurderinger av behov for samarbeid Sentral prosjektledelse følger opp løpende ift. nye tiltak og prosesser
4	Spenninger mellom bydelspolitikk og politikken på byråds/bystyrenivå	3	3	<ul style="list-style-type: none"> Løpende dialog og forankring i intern partipolitisk linje
5	Mistillit til prosess og/eller løsning rettet mot politikere fra innbyggere og ansatte	3	3	<ul style="list-style-type: none"> Tydelig kommunikasjon fra byrådet rundt formålet med reformen Sentral prosjektledelse har tett oppfølging av mediasaker i dialog med kommunikasjonsansvarlige i BYR Innarbeide tiltak i løpende kommunikasjonsplan

6	Mange involverte aktører, prosessen får en egen dynamikk og byrådet mister eierskap til budskapet	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiv kommunikasjon fra byrådets side
Omdømmerisiko (for kommunen)				
7	Negativ omtale i media (prosess og innhold/resultat)	2	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig kommunikasjon fra byrådet rundt formålet med reformen • Innarbeide tiltak i kommunikasjonsplan
8	Redusert tillit som arbeidsgiver overfor medarbeidere	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiv og tett dialog med arbeidstakerorganisasjoner og vernetjeneste • Tiltak direkte rettet mot medarbeidere i kommunikasjonsplan • Etterlevelse av plan for gjennomføring av bydelsreformen, herunder plan for omstilling og prosess for innplassering
9	Redusert tillit fra arbeidstakerorganisasjonene	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiv og tett dialog med arbeidstakerorganisasjoner inkl. faste møter • Tiltak direkte rettet mot medarbeidere i kommunikasjonsplan • Etterlevelse av plan for gjennomføring av bydelsreformen, herunder plan for omstilling og prosess for innplassering
10	Redusert tillit fra innbyggere	3	2	<ul style="list-style-type: none"> • Innarbeide tiltak i kommunikasjonsplan • Regelmessige medieutspill med informasjon om prosess og hovedbudskap
11	Tap av kompetanse og arbeidskraft	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiv og tett dialog med arbeidstakerorganisasjoner og vernetjeneste • Proaktiv og tett dialog med linjeledelse bydeler og etater • Innarbeide tiltak i kommunikasjonsplan

Prosessrisiko				
12	Opplevd manglende forankring i byrådsavdelinger, etater og bydeler	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Ta innspill til følge i løpende dialog • Tydelig forventningsavklaring til formålet med reformen
13	Mangelfull koordinering opp mot tilgrensende initiativ og prosjekter i kommunen	2	3	<ul style="list-style-type: none"> • Holde oversikt over kjente initiativ • Løpende vurdering fra sentral prosjektledelse
14	Høy kompleksitet med mange avhengigheter i gjennomføringen	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivt arbeid i sentral prosjektledelse • Løpende tilpasning av ressursbruk og ambisjonsnivå
15	Manglende beslutninger på flere nivå grunnet uklarhet i hvilken instans beslutningen hører hjemme hos	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig kommunikasjon om tidslinjer og frister for styringsgruppen • Tett kommunikasjon politisk og administrativt • Sentral prosjektledelse tilpasser egen innsats til stram tidslinje
16	Manglende beslutninger grunnet uenighet i løsningsforslagene	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Løpende fokus på kommunikasjon om reformens formål • God og tett styring i politisk og administrativ linje • Vurdere alternative fremdriftsplaner og behov for justering av milepæler fortløpende
17	Mangel på ressurser i sentral prosjektledelse, sentrale delprosjekter og lokale bydels- og etatsprosjekter	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere tydelige ansvarsområder i mandatene • Kartlegg konkrete ressursbehov for hver arbeidsprosess
18	Mangel på fremdrift i gjennomføringen av arbeidsprosesser	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig gjennomførings- og milepælsplan • Tydelige beslutningsprosesser og beslutningsansvar • Løpende vurdering av ressursbehov og ambisjonsnivå
19	Krevende beslutninger	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • Involvere interessenter tidlig og godt
20	Kompleksitet i gjensidige avhengigheter mellom delprosjektene	4	2	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide detaljert oversikt over avhengigheter mellom delprosjektene

21	Mangel på informasjon, innsikt og datagrunnlag	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Legge til rette for kontaktpunkter og dialog • Send ut bestillinger tidlig med tydelige formål og frister
22	Manglende eierskap til helhetlig resultat	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Forankre formålet med bydelsreformen med nye bydelers organisasjon
23	Utydelige roller og ansvarsfordeling i prosjektorganisasjonen	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide en detaljert ansvarsmatrise for sentral prosjektledelse, sentrale delprosjekter og bydelsprosjekter
24	Manglende tilgang på kritiske fagsystemer som er nødvendig for iverksettelse 01. 01. 2028	2	5	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere plan for tilpasning av felles- og fagsystemer
25	Navn på nye bydeler er ikke klart til 01.11.2026	2	5	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre at fremdriftsplan er tydelig kommunisert og forstått hos interessentene
Resultatrisiko				
26	Administrativ og/eller politisk uenighet til resultatene av utredningen (byrådsavdelingsnivå)	4	5	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog i byråd • Tilrettelegge for gode diskusjoner rundt problemstillinger i styringsgruppen
27	Resultatene fra utredningene høsten 2026 tilfredsstillende ikke forventningene fra styringsgruppen	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Løpende forventningsavklaring med styringsgruppen • Tydeliggjøre hva som må utredes nå og hva som kan vente til etter 1. januar 2028
28	Resultatene fra utredningene av oppgavefordeling krever ytterligere behandling og forankring	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • Statusoppdatering til styringsgruppen – vurdere behov for tiltak • Tydeliggjøre hva som må utredes nå og hva som kan vente til neste fase
29	Manglende legitimitet til byrådets forslag grunnet valg av tilnærming og metodikk	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig kommunikasjon om formålet med reformen • Åpenhet om metodevalg og hvilke avveininger som er gjort
30	Tap av kompetanse (økt turnover) som følge av usikkerhet i organisasjonen	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • Avklare spørsmål rundt omstilling, overtallighet og ansettelsesstopp tidlig.

31	Produktivitetstap i virksomhetene som følge av usikkerhet i organisasjonen	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Åpen og tydelig kommunikasjon til virksomhetene om prosess og tidsløp • Utarbeide materiale som lederne kan benytte til lokale prosesser for å håndtere usikkerhet • Involvere arbeidstakerorganisasjonene
32	Manglende fokus fra politisk ledelse inn mot valget	4	3	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre at reformen er forankret på tvers av politiske partier • Kommuniser krav til involvering tidlig
33	Risiko for større økonomiske tap enn antatt, særlig som følge av ikt-tilpasninger	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Legge til rette for god økonomisk styring i gjennomføringen ved å utvikle løpende styringsdata om omfatter løpende status over økonomi

Forkortelser

Forkortelse	Forklaring
BLK	Byrådslederens kontor
BYR	Byrådsavdelingene
BYU	Byrådsavdeling for byutvikling
DIG	Digitaliseringsetaten
FIN	Byrådsavdeling for finans
FSA	Fagsystemavdelingen i Helseetaten
HEL	Helseetaten
HLS	Byrådsavdeling for helse
KON	Byrådsavdeling for kultur og næring
MOS	Byrådsavdeling for miljø og samferdsel
OKF	Økonomi- og forvaltningsetaten
PPT	Pedagogisk-psykologisk tjeneste
SET	Byrådsavdeling for sosiale tjenester
UDE	Utdanningsetaten
UTD	Byrådsavdeling for utdanning
HSØ	Helse Sør-Øst

