



Program for områdesatsingene i Trondheim

2026-2031



Innhold

1. Forord	3
2 Bakgrunn og føringer	4
3 Hva er en områdesatsing?	6
4 Statlig samarbeid om sentrale innsatsområder	8
5 Visjon og mål for Områdesatsingene i Trondheim	10
6 Metoder og prinsipper for arbeidet	12
6.1 Grunnleggende prinsipper	12
6.2 Arbeidsmetoder – verktøykassen	14
6.3 Programstyring som metode for kompleks endring	14
6.4 Oppdraget i praksis - tre nivåer	15
7 Programorganisering og styring	16
7.1 Forankring i kommunens styringsmodell	16
7.2 Programmets styringsstruktur	16
7.3 Gjennomføring og gevinstrealisering	17
7.5 Risikostyring	18
7.6 Prinsipper for prosjekter og porteføljestyring	18
8 Programmet som plattform for samarbeid og partnerskap	20
Støtte til lokale initiativer og nabolagsaktører	20
Partnerskap for større prosjekter	20
9 Økonomiske rammer	21
10 Evaluering, læring og gevinstrealisering	22
10.1 Hva skal vi måle? Fokus på gevinstrealisering og opplevd endring	22
10.2 Kontinuerlig læring og kunnskapsstyring	22
10.3 Planlagte formelle evalueringer	22
10.4 Forskning og ekstern kunnskapsutvikling	23
Referanser	26
Ordliste	27

Forord

En by for alle

Trondheim skal være en by med muligheter for alle. Visjonen i vårt felles Trondheimpløft er å skape en mangfoldig by med et sterkt fellesskap. Strategien for områdesatsingene er et viktig verktøy for å vise at dette ikke bare er ord, men forpliktende handling.

Vi vet at levekårsforskjellene i byen vår er reelle. For å snu utviklingen må vi våge å tenke nytt. Vi skal vri tjenestene våre mot tidlig innsats og forebygging, og vi skal skape oppvekstmiljøer som gir trygghet, tilhørighet og like muligheter.

Dette klarer ikke kommunen alene. Vi skal være en lagspiller som finner løsningene sammen med innbyggerne, frivilligheten og næringslivet – de som bygger lokalsamfunnene våre hver eneste dag.

Derfor er programmet for områdesatsinger en strategisk investering i hele Trondheim. Det vi lærer på Lademoen, Møllenberg og Tempe-Sorgenfri, skal bli veiviseren for hvordan vi jobber i hele kommunen. Denne strategien staker ut kursen frem mot 2031. Nå inviterer vi hele byen med på laget for å omsette de store visjonene til bedre hverdager for innbyggerne i Trondheim.



Byråd for byutvikling,

Lars Viko Gaupset

2 Bakgrunn og føringer

Programmet for områdesatsinger er en målrettet innsats for å skape en mer sosialt rettferdig og bærekraftig by. Arbeidet er forankret i overordnede strategier på lokalt, nasjonalt og globalt nivå.

Målene for programmet bygger på «Trondheimsløftet» og samfunns mål 2 om en mangfoldig by med et sterkt fellesskap. Dette er vårt viktigste verktøy for å realisere FNs bærekraftsmål om mindre ulikhet og bærekraftige lokalsamfunn (mål 10 og 11), samt sikre god helse og utdanning for alle (mål 3 og 4).

Den nasjonale forankringen ligger i Stortingsmeldinga “Gode bysamfunn med små skilnader” (Meld. St. 28

2022-2023), som legger føringer for en helhetlig politikk for å styrke den sosiale bærekraften i norske byer, legge til rette for gode levekår og skape trygge oppvekst- og nærmiljøer. Arbeidet er formalisert gjennom en forpliktende intensjonsavtale med staten, som sikrer samarbeid og tilskudd til innsatsen.

I Handlings- og økonomiplan 2026-2029 viderefører byrådet Levekårsbudsjettet som et sentralt



Læringen fra områdesatsingene skal kunne nyttiggjøres i hele byen.

styringsverktøy for å nå kommunens mål om bedre levekår, mindre utenforskap og bedre folkehelse. Verktøyet vil vise samfunnsbesparelsene ved å lykkes med tidlig innsats og inkludering. Områdesatsingene er definert som en sentral strategi for å realisere målene i Levekårsbudsjettet. Programmet er en målrettet innsats for tjenesteutvikling og bedre nærmiljø i bydeler med levekårsutfordringer, og skal fungere som en drivkraft for læring og innovasjon for å styrke den sosiale bærekraften i hele kommunen.

Lokal bakgrunn

Bakgrunnen for områdesatsingene er en erkjennelse av at noen byområder har en opphopning av levekårsutfordringer, slik det er dokumentert i Folkehelse- og levekårsrapporten (2021) og Helseundersøkelsen i Trøndelag (HUNT4). Med gode erfaringer fra Områdeløft Saupstad-Kolstad (2013-2020) ble det i sak 0048/20 besluttet å videreføre og videreutvikle arbeidsmetodikken ved å jobbe med nye områder i byen.

Lademoen og Tempe-Sorgenfri (sak 0109/21) ble valgt, med bakgrunn i analyser som viste at disse levekårssonene hadde en tydelig opphopning av levekårsutfordringer. Arbeidet med de nye områdesatsingene startet i 2022, med omfattende medvirkningsprosesser for å bygge et kunnskapsgrunnlag for hvert byområde. I 2024 ble også Møllenberg levekårszone, som opprinnelig var omfattet av et eget prosjekt rettet mot bomiljø og hyblifisering, inkludert i den statlige områdesatsingen.

I tråd med bystyrets vedtak (PS 45/2024) er dette programmet en strategisk føring for all kommunal virksomhet som berører levekårssonene Lademoen, Møllenberg og Tempe-Sorgenfri. Programmet skal følges opp i KPA, HØP og relevante planer.

Samspill med andre strategiske programmer

Områdesatsingene er ikke en isolert innsats, men en del av en helhetlig tilnærming for å møte komplekse samfunnsutfordringer. Programmet jobber i tett samspill med andre strategiske programmer for å skape synergier:

- **Ungt løft:** Motvirke ungt utenforskap ved å bidra til at flere unge mellom 15 og 29 år i Trondheim er i arbeid, utdanning eller opplæring i 2032.
- **Bærekraftige helse- og sosialtjenester:** Omstille kommunale tjenester med mer vekt på forebygging og tidlig innsats og bedre tilpassede tjenester til befolkningeng.

Programmene jobber delvis mot samme mål og målgrupper, og kan gi synergier til hverandre. Programmene vil utvikle kunnskap og erfaring om program som styringsform, koordinere innsats og utvikle felles metodikk for gevinstrealisering.

3 Hva er en områdesatsing?

En områdesatsing er et virkemiddel for å bedre miljø, boforhold og levekår i et avgrenset geografisk byområde med særskilte levekårsutfordringer. Satsingen skal bidra til en varig forbedring av tjenester og nærmiljøkvaliteter der behovene er størst.

I praksis innebærer det at kommunen leder et koordinert og tverrfaglig krafttak i en begrenset periode, i et tett partnerskap med innbyggere, frivillighet, næringsliv og andre lokale krefter. Målet er å skape varige forbedringer slik at alle innbyggere får like muligheter til å leve gode og trygge liv.

Innsatsen handler mindre om å løse problemer og mer om å identifisere og utløse det unike potensialet som finnes i et nabolag. Det er en ekstraordinær innsats som kommer i tillegg til, og ikke som en erstatning for, kommunens ordinære drift og lovpålagte tjenester.

Nasjonale evalueringer, som Menon-rapporten (2025), viser at områdesatsinger ikke alene er egnet til å løse store, strukturelle levekårsutfordringer som for

eksempel sysselsetting. Virkemiddelet er derimot svært godt egnet for mer konkrete formål som å forbedre innbyggernes livskvalitet, styrke bo- og nærmiljøkvaliteter og jobbe forebyggende.

Den kanskje viktigste verdien er at programmet fungerer som en arena for innovasjon og lokal eksperimentering. Her kan kommunen, gjennom samskaping med innbyggere og lokale aktører, utvikle og teste nye, tverrfaglige arbeidsmetoder. Slik blir programmet en motor for læring og varig forbedring av kommunens tjenester.

De spesifikke prinsippene og metodene som styrer arbeidet med områdesatsingene i Trondheim, er utdypet i kapittel 6.



HVA ER EN OMRÅDESATSING?

4 Statlig samarbeid om sentrale innsatsområder

I henhold til intensjonsavtalen med staten, signert 21. oktober 2024, er det avtalt at områdesatsingene på Lademoen, Møllenberg og Tempe-Sorgenfri skal rettes spesielt inn mot følgende innsatsområder:

Samarbeidet mellom Staten og Trondheim kommune om områdesatsinger i bydelene Lademoen, Møllenberg og Tempe- Sorgenfri skal ha en varighet på 5 år med mulighet for forlengelse. For alle tre bydelene vil avtalen etter denne revidering gjelde fra 2024 til 2028. Det skal gjennomføres en sluttevaluering.

Kommunal- og distriktsdepartementet og Trondheim kommune skal koordinere planleggingsarbeidet for henholdsvis stat og kommune. Konkrete økonomiske rammer til satsingen fra stat og kommune avklares i de ordinære budsjettprosessene for budsjettåret 2024 og fremover. Det tas forbehold om bevilgninger over statsbudsjettet.



Intensjonsavtale med staten om områdesatsinger i de tre levekårssonene Lademoen, Møllenberg og Tempe-Sorgenfri ble signert 21. oktober 2024.

Samarbeidet mellom Staten og Trondheim kommune om områdesatsinger i bydelene Lademoen, Møllenberg og Tempe- Sorgenfri skal ha en varighet på 5 år med mulighet for forlengelse. For alle tre bydelene vil avtalen gjelde fra 2024 til 2028. Det skal gjennomføres en sluttevaluering.

I avtalen står det at områdesatsingene skal rettes spesielt inn mot følgende innsatsområder:

1. Å skape muligheter for alle og styrke demokratiet

Flere har tilgang til arbeid, utdanning, helse og samfunnsdeltakelse.

- Skape flere arenaer der innbyggerne kan oppleve mestring og deltagelse. På disse arenaene kan innbyggerne bidra med sine ressurser, styrke egne ferdigheter og skape relasjoner i eget nærmiljø.
- Sette fokus på inkludering i helse, utdanning, oppvekstmiljø og samfunns- og arbeidslivsdeltakelse. Innsatsen skal bidra til sosial bærekraft ved at flere blir hørt i utviklingen av egen bydel, og at økt livskvalitet tilkommer alle som bor i bydelen.

2. Bygge lokalsamfunn

Flere bidrar til et godt lokalsamfunn, gjennom sin rolle som nabolagsaktør.

- Innbyggere, lokale aktører, frivilligheten, kommune og næringsliv er styrket i rollen som nabolagsaktører og det finnes en infrastruktur for samarbeid.
- En styrkebasert tilnærming bidrar til inkludering av flere i utvikling av eget lokalsamfunn.
- Styrke landsbyen rundt barn og unges oppvekstmiljø gjennom tidlig innsats og forebygging.

3. Å skape gode bo- og nærmiljø

Et attraktivt nabolag der innbyggerne opplever trygghet, trivsel og tilhørighet.

- Sosial boligpolitikk
- Overordnet byplanlegging
- Lokalt bo- og nærmiljøarbeid
- Etablering av sosiale møteplasser lokalt
- Strategisk lokalisering av funksjoner, forbindelser og tjenester bidrar til å styrke relasjoner og nærmiljø.

Sosial boligpolitikk og overordnet byplanlegging skal bidra til levekårsutjevning og økt livskvalitet i boområdene. Det skal sikres bolig mangfold og tilstrebes bostabilitet. Det lokale bo- og nærmiljøarbeidet samskapes mellom tjenester og lokale ressurser for å skape trygghetsskapende og kriminalitetsforebyggende tiltak. Det etableres et mangfold av sosiale møteplasser.

4. Forsknings, Utviklings- og Innovasjonssamarbeid

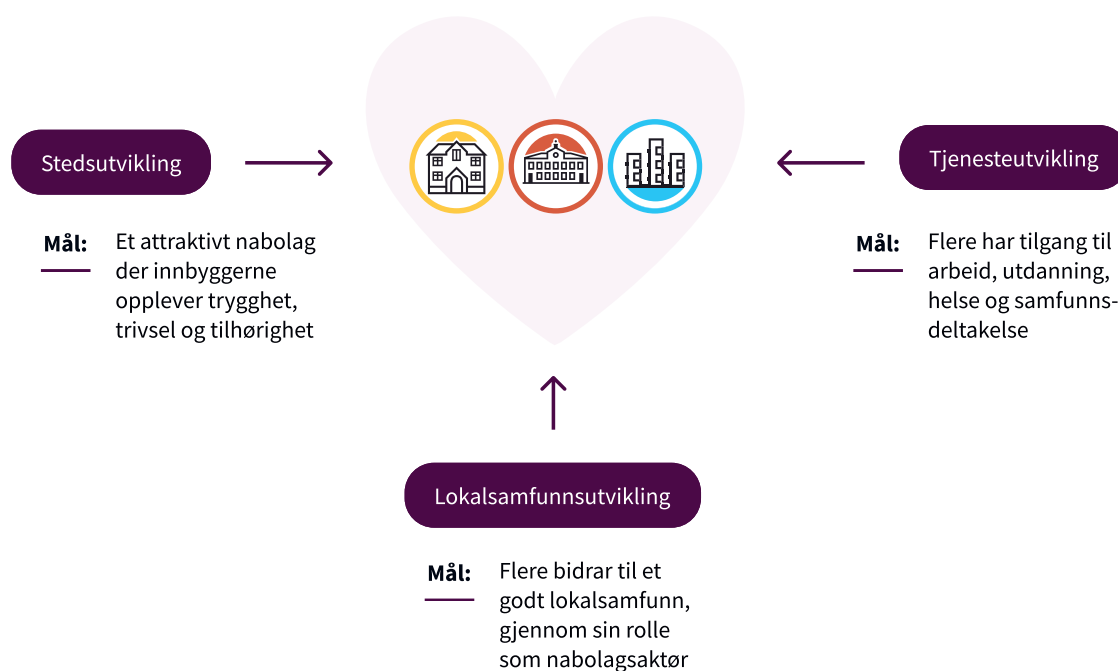
Innsatsområdet skal bidra til forskning, utdanning og nyskaping i en felles FoU-satsing på sosial bærekraft og tjenesteinnovasjon. Gjennom områdesatsingene skal Trondheim kommune generere utstrakt grad av forsknings- og utdannings samarbeid som kan samle og videreutvikle kunnskap om området - tet innsats og utvikling av indikatorer som kan måle effekten av områdesatsingene.

Kommunal- og distriktsdepartementet og Trondheim kommune skal koordinere planleggingsarbeidet for henholdsvis stat og kommune. Konkrete økonomiske rammer til satsingen fra stat og kommune avklares i de ordinære budsjettprosessene for budsjettåret 2024 og fremover. Det tas forbehold om bevilgninger over statsbudsjettet.

5 Visjon og mål for Områdesatsingene i Trondheim

Visjonen bak områdesatsingene er at levekårsutsatte områder skal ha nærmiljøkvaliteter og tjenestetilbud som gir innbyggerne muligheter til å leve gode liv. Her skal innbyggerne oppleve å være en ressurs, og ha mulighet til å bety noe for fellesskapet.

Programmets arbeidsmodell:



Mål 1: Stedsutvikling

Et attraktivt nabolag der innbyggerne opplever trygghet, trivsel og tilhørighet

Strategier for stedsutviklingen:

1. Styrke livet mellom husene

- *Gode sosiale møteplasser:* Skape et nettverk av trygge og inviterende uterom som legger til rette for lek og aktivitet for alle aldersgrupper.
- *Attraktive forbindelser:* Binde bydelen sammen med trygge og grønne gang- og sykkelveier, og bygge ned fysiske barrierer som store veier eller jernbanespor.
- *Trygghetsskapende arbeid:* Prioritere lokalt bo- og nærmiljøarbeid og fysiske tiltak som virker kriminalitetsforebyggende.

2. Sikre en god og variert boligstruktur som bidrar til bostabilitet

- *Boligmangfold*: Sikre varierte størrelser og eierformer for å tiltrekke og beholde ulike beboergrupper, som for eksempel barnefamilier.
- *Bostabilitet*: Bruke målrettet byplanlegging og sosiale virkemidler for å fremme stabilitet, slik at flere kan bo trygt og lenge i nabolaget.

3. Sikre areal og strategisk plassering av sosial infrastruktur

- Se mulighetene for sosiale møteplasser i både eksisterende bygg og nye utbyggingsområder.
- Sikre at lokalisering av tjenester og møteplasser gir best mulig synergieffekter og bidrar til å styrke relasjoner i nærmiljøet.

4. Bygge opp om stedets identitet

- Løfte frem og videreutvikle nabolagets unike historie, kultur og kvaliteter for å styrke tilhørighet og stolthet.

Mål 2: Tjenesteutvikling

Flere har tilgang til god helse, arbeid, utdanning, og samfunnsdeltakelse

Strategier for tjenesteutviklingen:

1. Styrke veier til arbeid og utdanning

- Fjerne barrierer og skape nye muligheter for at flere kan delta i arbeidslivet og fullføre utdanning.

2. Skape inkluderende møteplasser og mestringsarenaer

- Bygge fellesskap og gi innbyggerne arenaer der de kan utvikle ferdigheter, delta aktivt og bygge sosiale nettverk.

3. Gi tidlig og helhetlig hjelp til utsatte grupper

- Sikre at de som trenger det mest får koordinert og lett tilgjengelig støtte, med fokus på forebygging og tverrfaglig samarbeid.

Mål 3: Lokalsamfunnsutvikling

Flere bidrar til et godt lokalsamfunn, gjennom sin rolle som nabolagsaktør

Strategier for lokalsamfunnsutviklingen:

1. Mobilisere nabolagets egne ressurser

- Anerkjenne og aktivere innbyggernes og lokalmiljøets egne ressurser. Vi skal bruke metoder som leter etter styrker og muligheter fremfor problemer, slik at flere opplever at de har noe verdifullt å bidra med inn i fellesskapet.

2. Bygge infrastruktur for samarbeid

- Sette innbyggerne, frivilligheten og næringslivet i stand til å drive utvikling selv. Vi skal etablere og støtte varige møteplasser og samarbeidsformer som gjør det enkelt for ulike aktører å finne hverandre og løse oppgaver sammen

3. Styrke fellesskapet på tvers av generasjoner

- Utvikle et nabolag som tar vare på hverandre. Vi skal koble formelle tjenester tettere på de uformelle nettverkene, og ruste nabolaget til å ta et felles ansvar for at både barn, unge og eldre opplever trygghet og tilhørighet.

6 Metoder og prinsipper for arbeidet

For å nå målene i programmet må tydelige prinsipper og metoder være på plass for å sikre en helhetlig og lokalt forankret innsats. Dette kapitlet utdyper den grunnleggende filosofien, de praktiske arbeidsmetodene og de ulike nivåene programmet opererer på.

6.1 Grunnleggende prinsipper

Nabolagsdimensjonen – Stedets unike potensial

Alt arbeid tar utgangspunkt i nabolaget som en unik fysisk, sosial og kulturell ramme for innbyggernes liv. Hvert nabolag har sin egen identitet, historie og sine egne ressurser. Et sentralt prinsipp for arbeidet er å identifisere og utløse det lokale potensialet. Målet er å skape positive nabolagseffekter, der det å bo i nabolaget i seg selv blir en ressurs som bidrar positivt i folks liv.

Fra kompensasjon til forebygging

Programmet har en dobbel rolle. På den ene siden er det en kompenserende innsats som skal rette opp eksisterende ulikhet og forbedre levekårene her og nå. Samtidig, og kanskje enda viktigere, skal programmet fungere som en innovasjonsplattform for kommunen. Læringen vi får fra å jobbe tett på komplekse utfordringer skal systematiseres og brukes til å forbedre kommunens evne til å forebygge levekårsutfordringer i hele byen i fremtiden.

En ekstra innsats, ikke erstatning for drift

Områdesatsingene er et tidsavgrenset utviklingsarbeid. Midlene skal ikke gå til å drifte faste oppgaver, men til å finne nye måter å løse dem på. Programmets rolle er derfor ikke å være en ekstern bestiller, men en strategisk partner som finansierer og fasiliterer tjenesteområdenes eget utviklingsarbeid. Målet er at de nye løsningene som testes ut, på sikt skal bakes inn i ordinær drift og gjøre tjenestene våre mer treffsikre.

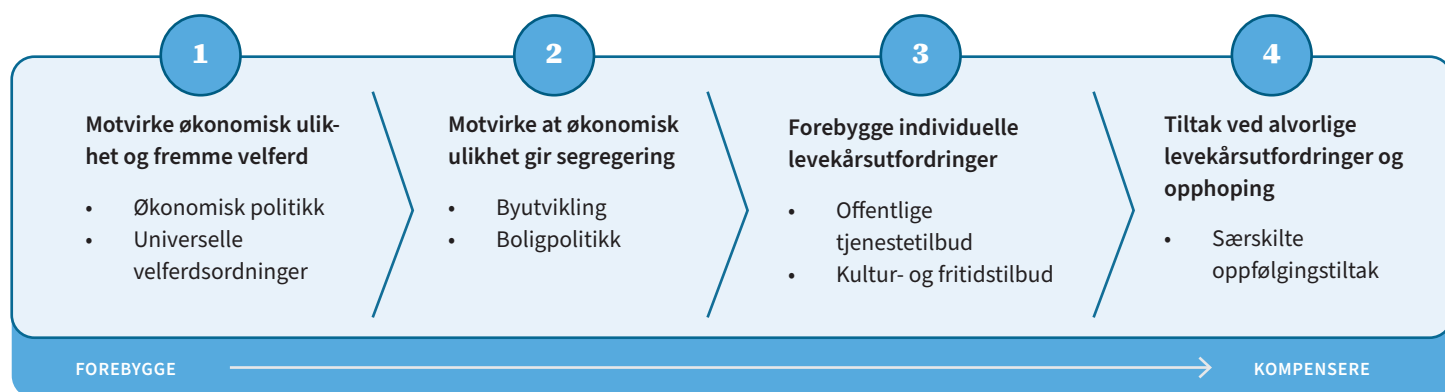


Forebyggende vs kompensierende innsats

I det kontinuerlige arbeidet med å motvirke sosial ulikhet i Norge, er områdesatsingene i utgangspunktet en kompensierende innsats. Områdesatsingene kan imidlertid være en innovasjonsplattform og et laboratorium for utforsking av "samfunnsfloker" i en bydelskontekst. Gjennom å hente erfaringer fra områdesatsingene kan både kommune og stat utvikle et enda bedre system for forebygging, slik at nasjonal og lokal politikk blir bedre på å unngå store levekårsutfordringer og geografisk opphopning i framtida.

Eksempler på hvilke problemstillinger det vil være naturlig å utforske gjennom områdesatsingene:

- Hvordan utvikle et tjenestetilbud og samtidig mobilisere ressurser som bidrar til inkludering i helse, utdanning, oppvekstmiljø, samfunns- og arbeidslivsdeltakelse?
- Hvordan motvirke ungt utenforskap?
- Hvordan skape en inkluderende byutvikling som ivaretar sosial bærekraft?
- Hvordan få til en inkluderende boligpolitikk som ivaretar et mangfoldig boligtilbud?
- Hvordan kan nye økonomiske modeller bidra til forebygging av levekårsutfordringer?



Figuren viser sammenhengene mellom forebyggende og kompensierende innsats mot opphopning av levekårsutfordringer Kilde: NOU 2020:16

6.2 Arbeidsmetoder – verktøykassen

Samskaping og bred medvirkning

Den viktigste arbeidsmetoden er samskaping. Dette innebærer en utvidelse av kommunens rolle i møtet med lokalsamfunnet. I tillegg til å være myndighetsutøver og tjenesteleverandør, inntar kommunen rollen som fasilitator for å utvikle løsninger sammen med de som bor og virker i bydelen. Det legges til rette for prosesser der innbyggere, frivillighet og næringsliv deltar likeverdig i å definere utfordringer, utvikle ideer og gjennomføre tiltak. Slik utnyttes handlingsrommet til å bygge lokalt eierskap og sikre mer treffsikre og bærekraftige resultater.

Styrkebasert tilnærming (ABCD)

Programmet legger til grunn en styrkebasert tilnærming til lokalsamfunnsutvikling (Asset-Based Community Development). Dette representerer et skifte i perspektiv fra et problemfokus til fokus på muligheter. I stedet for å starte med hva som er galt eller hva som mangler, starter arbeidet med å identifisere, koble sammen og mobilisere de ressursene, ferdighetene, kunnskapen og de sosiale nettverkene som allerede finnes i et nabolag. Dette inkluderer både enkeltmennesker, lokale foreninger, bedrifter og institusjoner.

Fokus på ankerinstitusjoner

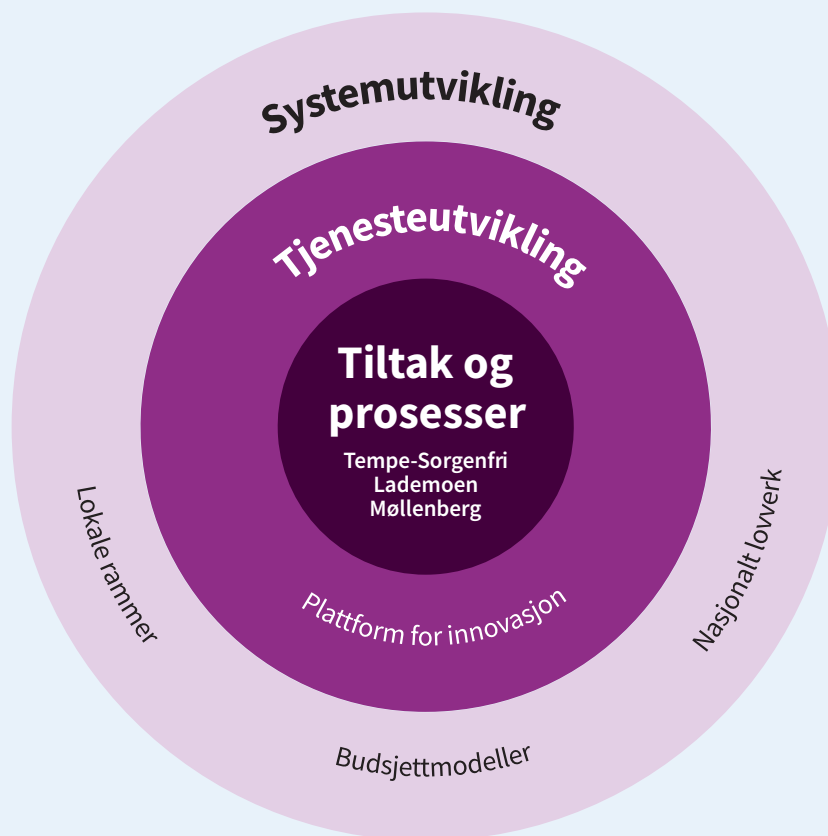
En sentral strategi er å mobilisere og styrke ankerinstitusjonene. Dette omfatter både kommunale virksomheter som skole, barnehage og bibliotek, og sivilsamfunnsaktører som idrettslag og frivilligsentraler. Gjennom programmet legges det til rette for at disse aktørene kan ta et utvidet samfunnsansvar og fungere som sosiale knutepunkt i nærmiljøet. Ved å bygge videre på disse etablerte strukturene, skapes det trygge rammer rundt innbyggerne gjennom hele livsløpet – en «landsby» for både store og små.

6.3 Programstyring som metode for kompleks endring

Fordi områdesatsingene skal håndtere komplekse "samfunnsflokke" og ikke bare levere enkeltstående prosjekter, er arbeidet organisert som et program. En programtilnærming er valgt fordi den anerkjenner at varig endring krever mer enn bare tekniske leveranser; den krever endringsledelse, kontinuerlig interessentinvolvering og en styring som fokuserer på langsiktige gevinster.

6.4 Oppdraget i praksis - tre nivåer

Programmets oppdrag er å skape varig endring. Dette oppdraget realiseres gjennom en helhetlig innsats som opererer på tre parallelle nivåer:



01

Nabolagsnivået:

Tiltak for å styrke nabolagskvaliteter

Dette er den konkrete, lokale innsatsen. Her gjennomføres fysiske og sosiale tiltak og prosesser i de tre bydelene for å forbedre de direkte nærmiljøkvalitetene og styrke relasjonene mellom tjenestene og innbyggerne.

02

Organisasjonsnivået:

Tjenesteutvikling som plattform for innovasjon

Programmet skal fungere som en læringsarena for kommunen. Her er målet å bruke erfaringene fra nabolagsarbeidet til å utvikle nye, tverrfaglige arbeidsmetoder. Forventet gevinst er at kommunens tjenester, gjennom samarbeid og samskaping, blir bedre til å mobilisere ressurser og møte innbyggernes behov.

03

Systemnivået:

Systemutvikling og kunnskapsdeling

Dette er det langsiktige påvirkningsarbeidet. Læringen fra programmet skal brukes til å utfordre og forbedre praksis, rammeverk og retningslinjer som bidrar til opphopning av levekårsutfordringer. Dette skjer i dialog internt i kommunen og med statlige partnere.

Denne tredelte tilnærmingen sikrer at programmet både skaper umiddelbare forbedringer for innbyggerne og bidrar til varig, systemisk endring.

7 Programorganisering og styring

Hvorfor programorganisering?

Et program er mer enn en samling prosjekter; det er en midlertidig organisasjon som leder en endringsreise. Vi bruker denne formen fordi oppdraget handler om komplekse «samfunns-floker» som krever koordinert styring over tid for å realisere varige gevinster.

Styringen bygger på anerkjente rammeverk som MSP (Managing Successful Programmes) og skal integreres i Trondheim kommunes system for virksomhetsstyring.

7.1 Forankring i kommunens styringsmodell

Programmet er et verktøy for å gjennomføre vedtatt politikk på tvers av byrådsområdene. All styring og beslutningstaking følger kommunens etablerte prinsipper. Dette sikrer en tydelig forankring fra politisk nivå, via kommunaldirektørene og ned til de utførende tjenesteområdene. Mål og oppdrag formaliseres årlig gjennom årsoppdraget.

7.2 Programmets styringsstruktur

Strukturen er utformet for å sikre tydelige roller, ansvar og beslutningsveier i tråd med kommunens ledelsesprinsipper.

Programmeier: Byrådet: Har det ultimate ansvaret for at programmet når sine mål og er forankret i byrådets politiske plattform.

Programansvarlig: Byråd for byutvikling: Har det overordnede politiske ansvaret for programmets gjennomføring.

Programstyret: Programleder har ansvaret for den daglige driften og fremdriften i programmet. I motsetning til en prosjektleder som fokuserer på å levere et definert resultat, er programlederens hovedoppgave å navigere kompleksitet, fasilitere tverrfaglig samarbeid og styre programmet mot de langsiktige gevinstene. Dette innebærer å lede og koordinere en portefølje av prosjekter og prosesser, styre risiko, rapportere til programstyret og være den sentrale drivkraften i endringsarbeidet.

Programleder: Programleder har ansvaret for den daglige driften og fremdriften i programmet. I motsetning til en prosjektleder som fokuserer på å levere et definert resultat, er programlederens hovedoppgave å navigere kompleksitet, fasilitere tverrfaglig samarbeid og styre programmet mot de langsiktige gevinstene. Dette innebærer å lede og koordinere en portefølje av prosjekter og prosesser, styre risiko, rapportere til programstyret og være den sentrale drivkraften i endringsarbeidet.

Endringsledere (ledere i ordinær drift): Kommunalsjefer og enhetsledere har ansvaret for å implementere de nye løsningene og sørge for at gevinstene – som bedre tjenester eller økt trivsel – blir en varig del av driften i sin enhet.

Politisk eierskap

PROGRAMMEIER
Byrådet

PROGRAMANSVARLIG
Byråd for byutvikling

Strategisk styring

PROGRAMSTYRET
Kommunaldirektører

Daglig ledelse

PROGRAMLEDER
Byrådsavdeling for byutvikling

Operativ gjennomføring

ENDRINGSLEDERE
Kommunalsjefer,
enhetsledere,
avdelingsledere

PROSESS- OG
PROSJEKTLLEDELSE
Operative i
enheter

Samskaping

NABOLAGSAKTØRER
Innbyggere, frivillighet,
næringsliv, lokale
ankerinstitusjoner

7.3 Gjennomføring og gevinstrealisering

Programmet styres gjennom et overordnet handlingsprogram og årlige handlingsplaner som godkjennes av programstyret. Programmets suksess måles ikke i antall gjennomførte aktiviteter, men i faktiske og varige forbedringer av tjenester og nærmiljø. Denne gevinstrealiseringen følges opp som en del av kommunens ordinære mål- og resultatstyring.

7.4 Arbeidsorganisering: en todelt lederfunksjon

For å sikre både innovasjon og robust drift, opererer programmet med en todelt lederfunksjon forankret i tjenesteområdene.

Prosess- og prosjektledere (Operativ rolle): Denne funksjonen leder det operative arbeidet i bydelene. Mens prosessledere fasiliterer de utforskende samskappingsprosessene sammen med nabolaget, har prosjektledere ansvar for å gjennomføre konkrete, tidsavgrensede tiltak med definerte leveranser. For å sikre tverrfaglig koordinering og en helhetlig innsats i området, samles alle operative ledere jevnlig i felles bydelsforum.

Endringslederen (Strategisk rolle): Enhetslederen i ordinær drift tar imot læringen og sørger for at nye arbeidsmetoder blir implementert som varige forbedringer. Dette sikrer at programmet både utvikler nye, lokale løsninger og bygger varig kapasitet i organisasjonen.



7.5 Risikostyring

Programmet skal gjennomføre løpende risikovurderinger (ROS) av fire kritiske områder:

- **Organisatorisk:** Risiko for at nye metoder ikke tas opp i ordinær drift ved programslutt.
- **Finansiell og politisk:** Usikkerhet knyttet til rammebetingelser og skiftende prioriteringer.
- **Interessent:** Risiko for manglende tillit eller uklare forventninger i samarbeidet med lokale aktører.
- **Gjennomføring:** Risiko for at tiltakene (f.eks. fysisk oppgradering) ikke gir den ønskede sosiale effekten.

7.6 Prinsipper for prosjekter og porteføljestyling

Programmet realiseres gjennom en portefølje av prosjekter og tiltak. I motsetning til tradisjonell prosjektstyring, der suksess ofte måles i leveranse (tid, kostnad, kvalitet), måles suksessen i dette programmet i varig endring. Prinsippene under skal sikre at hvert enkelt initiativ i porteføljen bygger opp under denne ambisjonen.

Eierskap og forankring i ordinær drift

Et grunnleggende prinsipp er at alle prosjekter skal ha et tydelig eierskap hos den tjenesten eller enheten som skal forvalte resultatet. Dette betyr at ansvaret for et prosjekt ligger hos dem som skal "leve med" løsningen etter at prosjektperioden er over. Dette sikrer at læringen og de nye arbeidsmetodene ikke forsvinner når programstøtten opphører, men integreres i den daglige driften.

Kriterier for utvelgelse av prosjekter

For å kvalifiseres som et prosjekt i programporteføljen, må et initiativ bidra direkte til programmets overordnede mål.

For å bli en del av porteføljen, må et prosjekt:

- Ha forankring hos de som skal eie resultatet (linja).
- Bidra til varig utvikling av tjenester eller systemer.
- Mobilisere ressurser i lokalsamfunnet.
- Bygge samarbeid på tvers av tjenester.
- Styrke nabolaget som helhet.



8 Programmet som plattform for samarbeid og partnerskap

Programmet fungerer som en plattform for partnerskap på alle nivåer, fra å styrke de minste grasrotinitiativene til å fasilitere store, strategiske prosjekter. Denne todelte tilnærmingen er avgjørende for å bygge robuste og bærekraftige lokalsamfunn.

Støtte til lokale initiativer og nabolagsaktører

Ikke all innsats organiseres som store, kommunalt drevne prosjekter. For å støtte opp om mindre, lokale initiativer og styrke innbyggernes rolle som nabolagsaktører, er det etablert en tilskuddsordning kalt Nabolagspotten. Dette er en lavterskelordning der lokale lag, foreninger og grupper av innbyggere kan søke om midler til tiltak som skaper aktivitet, trivsel og fellesskap i sitt eget nabolag. Gjennom denne ordningen mobiliseres lokale krefter og eierskap bygges nedenfra.

Partnerskap for større prosjekter

Programmet har også en strategisk rolle som partner for større prosjekter initiert av andre offentlige aktører, frivillige organisasjoner og næringslivet. Programmets oppgave er ikke å operere isolert, men å aktivt bidra til å realisere andres initiativer som støtter opp om område-satsingenes mål.

Støtte til offentlige og frivillige partnere

Programmet fungerer som en døråpner og tilrettelegger for andre organisasjoner som ønsker å rette sin innsats mot de utvalgte byområdene. Dette kan innebære å:

- **Tilby lokal kunnskap og nettverk:** Gi prosjekter tilgang til kunnskap om lokale behov og koble dem med relevante nabolagsaktører.
- **Sikre tverrfaglig koordinering:** Hjelpe eksterne prosjekter med å navigere i kommunen og sikre samarbeid for å skape synergier.

- **Være en strategisk partner:** Fungere som katalysator for at kommunens enheter kan inngå i partnerskap og søke eksterne midler (f.eks. fra forskningsråd, stiftelser eller EU).

Fremme næringslivets innsats og sosialt entreprenørskap

Programmet skal stimulere til privat engasjement og innovasjon. Områdene kan fungere som et pilotområde eller et levende laboratorium der næringslivet kan utvikle og teste nye, bærekraftige løsninger. I programperioden vil det utforskes hvordan programmet kan støtte opp om sosiale entreprenører som har forretningsideer som bidrar til å løse lokale utfordringer, for eksempel ved å skape arbeidsplasser eller nye møteplasser.

Inkorporering av eksternt finansierte prosjekter

Som et supplement til den kommunale og lokale innsatsen, kan programmet inkludere relevante, eksternt finansierte prosjekter i porteføljen. Dette gir mulighet til å tilføre områdene ekstra ressurser og hente inn internasjonal kunnskap. Et eksempel er deltakelse i EU-prosjekter (som ClimaGen), som bringer med seg nye perspektiver og nettverk. Slike samarbeid krever fleksibilitet, men bidrar til programmets innovasjonsoppdrag ved å bygge kompetanse på komplekse, tverrsektorielle partnerskap.

9 Økonomiske rammer

Programmet finansieres gjennom et partnerskap mellom staten og Trondheim kommune, og er en ekstraordinær investering for å skape varig endring.

Finansieringskilder

De årlige bevilgningene kommer fra staten via Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) og Husbanken. Staten forventer at kommunen bidrar med en betydelig egenandel. Trondheim kommunes egenandel består både av ressurser til programledelse og en politisk forpliktelse til å prioritere kommunale investeringer i de tre bydelene gjennom den ordinære Handlings- og økonomiplanen (HØP).

Prinsipper for bruk av midler

Et grunnleggende prinsipp er at midlene ikke skal finansiere ordinær drift. Programmet skal ikke være en permanent forsterkning av eksisterende tjenester. Midlene

skal derimot brukes strategisk for å oppnå varig endring gjennom:

- **Fysiske investeringer i nærmiljøet** som ellers ikke ville blitt prioritert.
- **Tjenesteinnovasjon** for å utvikle og teste nye, tverrfaglige arbeidsmetoder.

Denne tilnærmingen sikrer at programmet fungerer som en katalysator for utvikling, fremfor å bli en del av den daglige driften.

10 Evaluering, læring og gevinstrealisering

Programmets suksess måles ikke i antall gjennomførte prosjekter, men i den varige, positive endringen som skapes for innbyggerne og organisasjonen.

Evaluering og læring er derfor ikke en sluttaktivitet, men en kjerneaktivitet i programmet. I tråd med MSP-rammeverkets prinsipp om kontinuerlig læring fra erfaring, er dette en styrt prosess som er integrert i alt arbeid for å sikre fremdrift, justere kursen og bygge varig kunnskap.

10.1 Hva skal vi måle? Fokus på gevinstrealisering og opplevd endring

Levekårsutfordringer er komplekse, og nasjonale evalueringer viser at det er metodisk krevende å måle effekten av områdesatsinger på overordnet levekårsstatistikk i løpet av en programperiode. Programmets mål er derfor ikke å endre statistikken, men å bidra til varig forbedring av tjenester og nærmiljøkvaliteter.

Suksess vil følges opp gjennom en systematisk prosess for gevinstrealisering. I programmets årsrapporter vil årets innsats og utvikling bli evaluert. Her vil programmet bruke gevinstrealiseringsplaner for å utvikle og følge opp gode indikatorer som kan måle de faktiske endringene. Hovedfokuset vil være:

- **Opplevd endring hos innbyggerne:** Målinger av om innbyggerne opplever en positiv endring i nærmiljøet, trygghet, trivsel og livskvalitet. De sosiokulturelle stedsanalysene fra 2022 og 2025 vil fungere som et nullpunkt for denne evalueringen.
- **Organisatorisk læring:** En vurdering av om programmets arbeidsmåter har ført til en mer tverrfaglig innsats og bygget kommunens kapasitet til å nå større samfunns mål og forebygge levekårsutfordringer.

10.2 Kontinuerlig læring og kunnskapsstyring

For å sikre at læring fra erfaring blir en aktiv og kontinuerlig prosess, vil programmet etablere faste mekanismer for kunnskapsstyring. Dette er adskilt fra de større, formelle evalueringene og handler om den daglige læringen i programmet.

Dette sikres gjennom:

- **Systematisk erfaringsinnhenting:** Det etableres faste arenaer og rutiner (som bydelsforum og prosjektforum) for å identifisere, dokumentere og dele erfaringer ("lessons learned") på tvers av enheter og fagområder.
- **Integrert læring i styringen:** All rapportering til styringsgruppen skal inneholde et fast punkt om "lærdommer så langt". Denne kunnskapen skal aktivt brukes av styringsgruppen som grunnlag for å fatte beslutninger og justere årlige handlingsplaner.
- **Metodeutvikling og kunnskapsdeling:** Lærdommer og utviklet metodikk skal gjøres overførbart internt i kommunen.

10.3 Planlagte formelle evalueringer

I tillegg til den årlige rapporteringen og den kontinuerlige læringen, vil programmet gjennomføre mer omfattende, systematiske evalueringer.

I henhold til intensjonsavtalen med Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) skal det gjennomføres en sluttevaluering i 2028. Da går avtalen med staten ut og en eventuell ny avtale må forhandles frem. Denne evalueringen vil vurdere virkningene av innsatsen så langt og gi grunnlag for eventuelle justeringer i siste del av programperioden, som bystyret har vedtatt skal vare til 2031.

10.4 Forskning og ekstern kunnskapsutvikling

For å sikre en kunnskapsbasert tilnærming og bidra til et nasjonalt kunnskapsløft, skal programmet aktivt søke samarbeid med forskningsmiljøer. Gjennom partnerskap som universitetskommunesamarbeidet med NTNU, vil det legges til rette for følgeforskning og bidragsforskning. Dette skal bidra til å dokumentere og analysere effekter, utvikle nye metoder og sikre at læringen fra programmet blir systematisert og delt, både internt i kommunen og nasjonalt.



Saksprotokoll

etter bystyrebehandling i januar

Referanser

Brattbakk, I & Andersen, B (2017): *Oppvekststedets betydning for barn og unge: Nabolaget som ressurs og utfordring* (AFI-rapport 2017:02). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.

Buchanan, R (1992): *Wicked problems in Design Thinking*. Design Issues, Vol. 8, No. 2 (spring 1992). pp. 5-21.

Bø, E. B., Høyland, B., Skaar, M., Wågø, S., mfl. (2023) *Barn i byen. Gode oppvekstvilkår for barn i sentrale bydeler i Trondheim*, NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Dahl, H. A., & Malvåg, H. B. (2025). *Municipal Program Management: Navigating Municipal Strategy and Citizen Interests and Needs* [Masteroppgave, NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet].

Hofstad, H. (2021). *Sosialt bærekraftige lokalsamfunn – en litteraturstudie* (NIBR-rapport 2021:7). By- og regionforskningsinstituttet NIBR, OsloMet.

Kommunal- og distriktsdepartementet. (2023). Meld. St. 28 (2022–2023). *Gode bysamfunn med små skilnader*.

Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society*. Cambridge University Press.

NOU 2020: 16. *Levekår i byer – gode lokalsamfunn for alle*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Prilleltensky, I. (2020). *Mattering at the Intersection of Psychology, Philosophy, and Politics*. American Journal of Community Psychology, 65(1-2), 16-34.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Policy Sciences, 4(2), 155-169.

Russell, C. (2021). *Styrkebasert lokalsamfunnsutvikling (ABCD)*. I D. von Heimburg & O. Ness (Red.), *Folkehelse i fellesskap: Samskaping for økt livskvalitet* (s. 103-117). Fagbokforlaget.

Schwabe, H., Høiseth-Gilje, K., Rødal, M., & Holmdal, L. M. (2025). *Evaluering av områdesatsing som statlig virkemiddel* (Menon-publikasjon Nr. 19). Menon Economics.

Thiry, M. (2015). *Program Management* (2. utg.). Routledge.

Trondheim kommune. (2021). *Levekår og folkehelse i Trondheim 2021*.

Trondheim kommune. (2022). *Trondheimsløftet: Kommuneplanens samfunnsdel 2022-2034*.

Ordliste

Områdesatsing	Et tidsavgrenset, koordinert og tverrfaglig krafttak for å bedre miljø, boforhold og levekår i et avgrenset geografisk byområde med særskilte utfordringer. Det er en ekstraordinær innsats som kommer i tillegg til kommunens ordinære drift.
Linjeorganisasjonen	Den ordinære driften i kommunen (byrådsområdene og enhetene) som har det faste, langsiktige ansvaret for å implementere nye metoder, sikre økonomisk forankring, og bruke sine ordinære verktøy for å oppnå geografisk levekårsutjevning. Programmet fungerer som en katalysator for innovasjon som linjeorganisasjonen eier og skal videreføre.
Gevinstrealisering	Prosesen der programmet systematisk følger opp og måler den varige, positive endringen som skapes for innbyggerne og organisasjonen. Målet er at tiltakene skal bli en varig del av driften etter programslutt. Dette kan også kalles nytterealisering.
HØP (Handlings- og økonomiplan)	Kommunens viktigste styringsverktøy for å fastsette politiske og økonomiske prioriteringer. Programmet krever at linjeorganisasjonen sikrer økonomisk forankring for vellykkede tiltak i HØP, slik at de blir varig praksis.
Samskaping (Co-creation)	Hovedarbeidsmetoden hvor kommunen inntar rollen som fasilitator for å utvikle løsninger sammen med innbyggere, frivillighet, næringsliv og andre lokale aktører. Dette sikrer lokalt eierskap og mer treffsikre resultater.
Styrkebasert tilnærming (ABCD)	En arbeidsfilosofi (Asset-Based Community Development) som flytter fokus fra et problemfokus til å identifisere, koble sammen og mobilisere de ressursene, ferdighetene og nettverkene som allerede finnes i nabolaget.
Ankerinstitusjoner	Store, ikke-flyttbare organisasjoner (som skoler, barnehager, bibliotek, idrettslag, kirken) som har stor økonomisk og sosial innvirkning. Programmet skal mobilisere og styrke disse slik at de fungerer som sosiale knutepunkter (landsbyen) i nærmiljøet, også utenfor ordinær åpningstid.
Sosial infrastruktur	Fellesfunksjoner, anlegg og tjenester (som skoler, barnehager, parker, møteplasser) som bidrar til å styrke relasjoner, utjevne levekår og skape lokalsamfunn. Strategisk plassering av disse er en viktig del av stedsutviklingen.
Bostabilitet	Målet om at innbyggere kan bo trygt og lenge i nabolaget. Høy befolkningsgjennomstrømning (utskifting) og hyblifisering virker mot bostabilitet. Dette skal motvirkes gjennom målrettet boligpolitikk.
Områdebaserte samarbeidsmodeller	At ulike kommunale tjenester, som skole, barnevern, helse, politi og frivillighet, jobber systematisk sammen i faste arenaer (prosjektforum, samarbeidsmodeller) for å gi helhetlig og koordinert hjelp til innbyggerne.
Lokalsamfunnsutvikling	Programmets kjerne og overordnede mål: At flere bidrar til et godt lokalsamfunn ved at innbyggere, frivillighet og kommunale enheter tar rollen som aktive nabolagsaktører.
Tjenesteutvikling	Arbeidet med å sikre at innbyggerne får lik tilgang til muligheter som fremmer god helse, arbeid, utdanning og samfunnsdeltakelse, ofte gjennom innovasjon og tverrfaglige metoder.
Stedsutvikling	Arbeidet for å skape et attraktivt nabolag der innbyggerne opplever trygghet, trivsel og tilhørighet, blant annet gjennom bedre uterom og riktig boligstruktur.



Kommunal- og
distriktsdepartementet



Trondheim kommune
Byrådsavdeling for byutvikling
Områdesatsingene i Trondheim
Postboks 2300 Torgarden
7004 Trondheim

www.trondheim.kommune.no

November 2025



TRONDHEIM KOMMUNE
Tråanten tjielte



Områdesatsingene i Trondheim