



Oslo



Oslo

Områdesatsingene i Oslo

Operativt SaLTo

Styringsdokument

Prosjekteier: Joar Sætersdal Vik
Prosjektleder: Anne Hushagen

3: Styringsdokument

Prosjektnummer i økonomisystem: **30122103**
Vedtatt av: Styringsgruppa, Operativt SaLTo
Dato: september 2026

1. SAMMENDRAG

Dette er en oppdatering av styringsdokumentet til Operativt SaLTo, godkjent av prosjektets styringsgruppe september 2026. Styringsdokumentet beskriver prosjektets formål, leveranser, rammer og ansvar på et overordnet nivå. Dokumentet skal ikke gi en detaljert beskrivelse av gjennomføring eller metode, og er ikke ment som en operativ veileder for arbeidet.

De siste årene har det vært en økning i ungdomskriminalitet i Bydel Alna, særlig knyttet til områdekonflikter. Konfliktene har ført til alvorlige hendelser og preger både lokalsamfunn og enkeltpersoner, også utover de ungdommene som er direkte involvert. Bekymringen gjelder blant annet rekruttering av stadig yngre ungdommer og hvordan konflikter videreføres mellom miljøer, søsken og generasjoner.

Operativt SaLTo er et utviklings- og utprøvningsprosjekt for å teste hvordan innsatsen kan organiseres mer koordinert og helhetlig. Prosjektet retter seg mot ungdom i risikozonen for kriminalitet i alderen 12–24 år, samt deres foresatte og søsken.

Gjennom prosjektet utvikles og testes en samarbeidsmodell for samhandling mellom involverte tjenester og aktører, samt arbeidsmetodikk knyttet til oppfølging av målgruppene. Arbeidet gjennomføres i praksis i tett samarbeid mellom tjenester, og skal gi erfaringer med hva som gir en mer samordnet og treffsikker oppfølging.

Prosjektet skal også bidra til å identifisere og løfte strukturelle barrierer i samarbeidet, og synliggjøre behov for endringer i tjenesteapparatet.

På bakgrunn av erfaringer, dokumentasjon og ekstern evaluering skal prosjektet gi et tilstrekkelig grunnlag for at ledelsen kan ta stilling til videreføring og organisering av arbeidet i ordinær drift.

2. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

Bakgrunnen for opprettelsen av Operativt SaLTo-prosjektet var en bekymring for utviklingen i barne- og ungdomsmiljøet på Furuset, der en så at stadig yngre barn og ungdommer ble involvert i konflikter og kriminalitet. Områdekonfliktene mellom Furuset og Trosterud/Haugerud har fanget mange barn og unge i bydelen i en konflikt som har inngripende virkning i de unges liv. Det er også en økende bekymring knyttet til søskenrekruttering inn i kriminalitet, der yngre søsken arver konflikter fra eldre søsken, og på den måten blir rekruttert inn i kriminalitet.¹ Barne- og ungdomskriminalitet er beskrevet som en samfunnsflope eller et mangefasert 'wicked problem', som ingen tjeneste alene kan løse. Bydel Alna så derfor et behov for å

¹ Innsiktsrapporten til Operativt SaLTo, høsten 2025, s.5.



utvikle en ny måte å jobbe på som kan redusere og forebygge barne- og ungdomskriminalitet på en mer målrettet måte.²

Målgruppene for prosjektet er ungdom i risikosone for kriminalitet i alderen 12-24 som bor eller oppholder seg på Furuset, samt deres foresatte og søsken. I 2024/25 ble det identifisert ca. 120 ungdommer på Furuset som er i risikosone for kriminalitet, dvs at de enten allerede er involvert i kriminalitet, eller at de står i fare for å bli det. I begynnelsen av 2026 har OS-teamet, i samarbeid med nærpoltiet, identifisert rundt 43 ungdommer i målgruppen til OS, hvor 22 av dem er mellom 18 og 24 år.

Målgruppen består av både yngre (under 18 år) og eldre ungdom (over 18 år) med ulike behov. For de yngste legges det i større grad vekt på samarbeid med skole, foresatte og gruppebasert tilnærming. Oppfølgingen av eldre ungdom innebærer i tillegg individuelt arbeid og losing til relevante tjenester. Årsaken til denne inndelingen, er at den individuelle oppfølgingen av målgruppen under 18 år, i stor grad faller under barnevernets ansvar.

Innsiktsrapporten til Operativt SaLTo avdekket sviktsoner i det kriminalitetsforebyggende og -reduserende arbeidet. Oppfølgingen fra bydelens tjenester av ungdom i risikosone for kriminalitet viste seg å være fragmentert, med uklare ansvarsforhold og manglende struktur for samarbeid og helhetlig tilnærming. Innsiktsarbeidet avdekket også for lite systematisk arbeid med områdekonfliktene, med de store, negative konsekvensene disse har i ungdommenes liv, i form av rusmisbruk, psykisk uhelse og bevæpning. Innsikt fra prosjektet viser at det er behov for at det kriminalitetsforebyggende og -reduserende arbeidet i større grad retter oppmerksomhet mot grupperinger, da gruppedynamikken er avgjørende for å få løst konflikter og bidra til at ungdom gjør hensiktsmessige valg. Foresatte og søsken blir ikke fulgt systematisk opp, noe som gjør at (yngre) søsken står i fare for å arve konflikter og på den måten bli involvert i kriminalitet.

Formålet med Operativt SaLTo-prosjektet er å utvikle og teste ut en ny samarbeidsmodell for hvordan de ulike tjenestene (bydel, nærpoltiet, skoler og frivilligheten) kan jobbe mer effektivt, koordinert og helhetlig for å forebygge og redusere ungdomskriminalitet. Gjennom utvikling av samarbeidsmodellen og egnede arbeidsmetodikker, skal prosjektet bidra til å sikre en tettere oppfølging av målgruppene, med mer målrettede og treffsikre tiltak.

I arbeidet med å utvikle og teste ut samarbeidsmodellen, vil vi definere/avklare roller og ansvarsforhold, og bygge en definert samarbeidsstruktur med klare

² Ibid:7.



arbeidsprosedyrer for oppfølging av målgruppene. Underveis vil vi avdekke strukturelle barrierer og dokumentere sviktsoner i arbeidet, som vil være en viktig del av grunnlaget for å gi bydelens ledelse og styringsgruppen et beslutningsgrunnlag for en evt. implementering i drift, av hele eller deler av prosjektet.

Utarbeidelsen av Operativt SaLTo-prosjektet bygger også på innsikt fra *Sosialagentene* og erfaringen med innsatsteam, *Bedre sammen* og erfaringene deres med oppfølging av familier med komplekse hjelpebehov og *Medborgerskapsprosjektet* og unge oppsøkere som brobyggere mellom ungdom og tjenester. Vi tar også med oss behovet for å utvikle en felles problemforståelse fra SaLTo-arbeidet, inspirasjon til skreddersydde kursopplegg fra STOLT-prosjektet og viktigheten av sysselsetting i deltidsjobber for ungdom i målgruppen fra *Catch Furuset*.

Prosjektet skal bidra til mer helhetlig og koordinert oppfølging av ungdom i risikozonen for kriminalitet, gjennom tydeligere struktur og samhandling mellom tjenestene. Dette skal legge grunnlag for mer treffsikre tiltak og bedre oppfølging av målgruppen.

Les [Operativt SaLTos innsiktsrapport](#) for mer informasjon om nå-situasjonen, sviktsoner og behov.

3. PROSJEKTETS MÅL

3.1. Beskrivelse av mål

Prosjektet arbeider mot to mål, som er atskilt, men også henger sammen. For det første skal det utvikles og testes en strukturert samarbeidsmodell som tydeliggjør roller, ansvar og samhandling mellom tjenester og aktører.

For det andre skal det utvikles og testes ut arbeidsmetodikk for oppfølging av målgruppene. Denne metodikken inngår som en del av utprøvingen av samarbeidsmodellen, og skal vise hvordan koordinert innsats fungerer i praksis.

Gevinstmål	Beskrivelse	Suksesskriterier
	For innbyggerne	
	Ungdom i målgruppen følges opp mer helhetlig og koordinert av relevante tjenester.	Tjenestene har deltatt aktivt i samarbeidsarenaer og oppfølging av målgruppene
	Ungdom i målgruppen og deres familier får bedre tilgang til og oppfølging fra relevante hjelpetjenester.	Samarbeidet mellom tjenester har vært strukturert og forutsigbart i prosjektperioden
	Innbyggerne på Furuset opplever økt trygghet i nærmiljøet.	

For virksomheten

Tjenestene samarbeider mer koordinert og systematisk om oppfølging av ungdom i målgruppen og deres familier.

Ansvarsforhold og arbeidsprosesser i det kriminalitetsforebyggende arbeidet er tydeligere.

Tjenestene identifiserer og følger opp ungdom i risikozonen tidligere og mer systematisk, inkludert deres familier.

For andre

Samarbeidet mellom bydel, nærpolti, skole og øvrige relevante tjenester er mer strukturert og koordinert i oppfølgingen av målgruppene.

Fleksiteamet har hatt en tydelig rolle i oppfølging av saker og i håndtering av utfordringer i samarbeidet

Prosjektet har gitt ledelsen relevant og tilstrekkelig informasjon til å følge opp arbeidet underveis

Den ordinære driften i tjenestene har blitt ivarettatt i prosjektperioden

Resultatmål/ prosjektleveranse

Operativ SaLTo-modell utviklet, testet og dokumentert

Beskrivelse

Operativt SaLTo-team og fleksiteam er etablert og i operativ drift i prosjektperioden, som en utprøving av nye måter å organisere og samordne innsatsen mellom tjenester i bydelen og eksterne aktører.

Modellen er utprøvd i praksis, og erfaringene med samarbeid og koordinering er systematisert.

Modellen er dokumentert slik at modellen kan forstås, vurderes og tas den i bruk.

Suksesskriterier

Prosjektets leveranser er gjennomført innenfor avtalte rammer

Modellen og metodikken er tatt i bruk i oppfølging av målgruppene i prosjektperioden

Roller og ansvar i samarbeidet mellom tjenester er tydeliggjort og brukt i praksis

Arbeidsmetodikk for oppfølging og konflikthåndtering

Arbeidsmetodikk for oppfølging av ungdom i målgruppen, foresatte og søsken er utviklet og tatt i bruk i praksis i prosjektperioden, i

Erfaringer fra prosjektet er dokumentert og kan brukes i videre utvikling

utviklet, testet og dokumentert

samarbeid mellom relevante tjenester. Det inkluderer også gruppebasert arbeid og konflikthåndtering.

Metodikken er utprøvd, og erfaringene er systematisert.

Metodikken er dokumentert slik at den kan brukes eller tilpasses, også av andre.

**Ekstern
midtveisevaluering
med
beslutningsstøtte
og anbefalinger**

Et samlet beslutningsgrunnlag som anbefaler hvilke deler av modellen og metodikken som bør videreføres, justeres eller avsluttes.

Grunnlaget skal inneholde forslag til hvordan arbeidet kan organiseres innenfor eksisterende rammer, inkludert roller, ansvar og ressursbruk.

Konsekvenser for kvalitet, samhandling og ressursutnyttelse skal synliggjøres, slik at styringsgruppen kan ta stilling til implementering.

En oppsummering av prosjektets gjennomføring, resultater og erfaringer er utarbeidet i henhold til mal. Dokumentet skal gi en dokumentasjon av leveransene, og gi grunnlag for læring og videre arbeid.

Sluttrapport

En oppsummering av prosjektets gjennomføring, resultater og erfaringer er utarbeidet i henhold til mal. Dokumentet skal gi en dokumentasjon av leveransene, og gi grunnlag for læring og videre arbeid

Prosjektet har gitt et tilstrekkelig grunnlag for å ta stilling til videreføring og organisering

Erfaringer fra prosjektet er dokumentert og kan brukes i videre utvikling

Det er klaggjort hvilke deler av modellen som bør videreføres, og hvilke som bør justeres

Det er klaggjort hvilke deler av modellen som bør videreføres, og hvilke som bør justeres

4. BESKRIVELSE AV PROSJEKTETS LEVERANSER

4.1. Kort beskrivelse av hovedleveransene

	Hovedleveranse	Beskrivelse
1	Operativ SaLTo-modell utviklet, testet og dokumentert	Etablering og utprøving av Operativt SaLTo-team og fleksiteam som en måte å organisere og samordne innsatsen mellom tjenester i bydelen og eksterne aktører. Leveransen omfatter utvikling og avklaring av roller, ansvar og samhandlingsstruktur i oppfølgingen av målgruppen.
2	Arbeidsmetodikk for oppfølging og konflikthåndtering utviklet, testet og dokumentert	Utvikling og utprøving av metodikk for koordinert oppfølging av ungdom, foresatte og søsken på tvers av tjenester, inkludert individuelt arbeid og gruppebasert tilnærming. Leveransen innebærer også en beskrivelse av arbeid knyttet til konflikthåndtering, inkludert arbeidsmetodikk og viktige hensyn.
3	Ekstern midtveisevaluering med beslutningsstøtte og anbefalinger	Gjennomføring av en ekstern evaluering av hvordan modell og metodikk fungerer i praksis. Leveransen omfatter vurdering av organisering, samarbeid, ressursbruk og hvordan arbeidet understøtter måloppnåelse. Resultatene skal synliggjøre hva som fungerer, hva som bør justeres, og gi et faglig grunnlag for videre vurdering.
4	Beslutningsgrunnlag for videreføring og organisering	Skal bygge videre på den eksterne midtveisevalueringen. Utarbeidelse av et samlet grunnlag for vurdering av hvilke deler av arbeidet som bør videreføres, justeres eller avsluttes. Leveransen omfatter alternative måter å organisere arbeidet på, inkludert vurdering av både tiltak og samhandlingsmodell. Grunnlaget skal synliggjøre konsekvenser for ansvar, samarbeid og ressursbruk, og støtte beslutning om videre retning.
5	Sluttrapport	Levert sluttrapport i områdesatsingenes mal, som oppsummerer prosjektets gjennomføring, resultater, erfaringer og legger grunnlaget for videre arbeid.

4.2. Kort beskrivelse av eventuelle delleveranser

	Delleveranse	Beskrivelse
1A	Innsiktsrapport	Leverert.
1B	Etablerte samarbeidsavtaler med relevante skoler og nærpolti	Leverert.
1C	Modell for mobilisering og losing av foresatte	Beskrivelse av arbeidsmetodikk, resultater og erfaringer for å legge grunnlaget for videre arbeid.
1D	Modell for identifisering og losing av søsken	Beskrivelse av arbeidsmetodikk, resultater og erfaringer for å legge grunnlaget for videre arbeid.
1E	Modell for bruk av fleksiteam	Beskrivelse av arbeidsmetodikk, resultater og erfaringer for å legge grunnlaget for videre arbeid.
2A	Modell for gruppevirksomhet for ungdom i målgruppen	Beskrivelse av arbeidsmetodikk, resultater og erfaringer for å legge grunnlaget for videre arbeid.
2B	Modell for identifisering og individuell oppfølging av ungdom i målgruppen fra OS-teamet	Beskrivelse av arbeidsmetodikk, resultater og erfaringer for å legge grunnlaget for videre arbeid. Skille mellom oppfølging av ungdom over/under 18 år.

5. INTERESSENER OG KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

5.1. Interessentoversikt

	Interessent	Tilknytning til prosjektet	Interessents interesse for samarbeid	Innflytelse H M L
1	Nærpolitiet	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	H
2	UDE/Skole (Granstangen/ Hellerud vgs)	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	M
3	Nav Alna	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	H

4	Barnevernstjenesten	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	H
5	Forebyggende enhet for barn og unge	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	H
6	Fubiak/fritidsklubb	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	H
7	Psykisk helse/rustjenester	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	M
8	Alna miljøarbeider-tjeneste (ambulerende team)	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	M
9	Furuset IF	Samarbeidspartner i fleksiteamet	H	L
10	Delprogram oppvekst og utdanning	Finansieringsaktør, hørings- og samarbeidsinstans	H	H
11	Ungt utenforskap	Overordnet satsning i Oslo kommune som OS-prosjektet inngår i.	H	L
12	SaLTo-sekretariatet	OS-prosjektet er del av SaLTo-arbeidet i Oslo	H	L
13	Bydel Grorud og Bydel Stovner	Skal slås sammen med Bydel Alna i 2028.	M	L

5.2. Kommunikasjonsstrategi/plan

Interessent	Målet med kommunikasjonen	Budskap	Hvordan	Når	Ansvarlig
-------------	---------------------------	---------	---------	-----	-----------



1	Alle interessenter og ansatte i Bydel Alna	Informere om OS-prosjektet og synliggjøre arbeidet som gjøres.	Gi status på OS-prosjektet.	Nyhetsbrev	Kvartalsvis	Prosjektleder med kommunikasjonsrådgiver.
2	Fleksiteamet for de eldste	Regelmessige møter for å sikre god koordinering og helhetlig oppfølging av målgrupper i OS-prosjektet.	Status i utviklingen i ungdomsmiljøet på Furuset og aktuelle saker for oppfølging.	Møter	Månedlig	Fagleder
3	Fleksiteamet for de yngste	Regelmessige møter for å sikre god koordinering av gruppeoppfølging av målgrupper i OS-prosjektet.	Status i utviklingen i ungdomsmiljøet på Furuset og drøfting av gruppeoppfølging.	Møter	Månedlig	Fagleder
4	Frem Brobyggerne	Regelmessige møter for å dele informasjon og avklaringer.	Gjensidig oppdatering prosjektstatus.	Møter	Månedlig	Prosjektleder

6. RAMMEBETINGELSER

6.1. Føringer for prosjektet

Prosjektet skal oppfylle vilkår og krav i forbindelse med tildelingene fra Områdesatsingen, og følge vedtatt budsjett. Prosjektet har en varighet ut 2027.

Et sentralt vilkår er at prosjektet skal samarbeide og utveksle erfaringer med lignende prosjekter og innsatser, spesielt i Bydel Stovner og Bydel Grorud. Dette skal gjøres for å legge grunnlaget for videreføring av (deler av) prosjektet i en ny groruddalsbydel.

Videre er det en føring for prosjektet at løsningene som utvikles, også skal kunne brukes også av andre bydeler og/eller kommuner.

6.2. Prosjektets avgrensninger

I prosjektet skal det utvikles modeller og løsninger som bidrar til at det etablerte tjenesteapparatet benyttes med bedre kvalitet og mer effektivt. Dette innebærer blant annet at prosjektet skal bidra til mindre dobbeltarbeid i tjenestene. En avgrensning i forbindelse med dette, er at Operativt SaLTo ikke skal utvikle egne omfattende oppfølgingsløp for ungdom i risikozonen for kriminalitet eller deres foreldre/søsken. OS-teamets rolle blir å løse målgruppene inn til tjenestene, og sikre overgangene til tjenesten – de skal ikke overta arbeidet til en tjeneste.

I forlengelsen av dette, skal prosjektets innsats rettet mot målgruppene være tidsavgrenset, der det er et mål om at målgruppene raskest mulig får oppfølging i ordinære tjenester. En slik avgrensning innebærer også at det er en forventning om at prosjektet skal være organisert slik at flest mulig i målgruppene skal få nødvendig bistand.

Videre er det klare avgrensninger knyttet til arbeidet med barn og unge under 18 år. Prosjektet skal ikke utvikle innsatser som er i strid med barneverntjenestens mandat og ansvar.

Prosjektet skal ikke etablere eller drifte et parallelt tjenestetilbud, men bidra til å utvikle hvordan eksisterende tjenester samarbeider og følger opp målgruppene. Utprøving av tiltak skjer i samarbeid med og innenfor rammene av de etablerte tjenestene.

6.3. Strategisk forankring

Ungdomskriminalitet trekkes fram i Oslo kommunes *kommuneplan*, der planen beskriver at «Å få bukt med den økende ungdomskriminaliteten er derfor en kompleks utfordring for kommunen og krever innsats fra flere ulike sektorer.»³

I mai 2025 annonserte Oslo kommune en styrket innsats i arbeidet mot barne- og ungdomskriminalitet.⁴ Her legges det vekt på tverrfaglig samarbeid mellom blant annet skole, politi og bydel, og styrking av 'Ungt utenforskap'. Arbeidet som gjøres her må ses i sammenheng med aktivitetene i Operativt SaLTo, både for å dele erfaringer og for å unngå å lage parallelle strukturer eller dobbeltarbeid.

Bydel Alnas strategiske plan (2025-2028) har «sammen skaper vi trygge lokalsamfunn med muligheter for alle» som sin overordnede visjon. Blant målene som blir beskrevet, trekkes det fram at kriminaliteten begått av barn og unge skal reduseres.

³ Vedtatt Planstrategi 2024-2027 for Oslo kommune med planprogram for kommuneplanens samfunnsdel

⁴ Styrker innsatsen mot barne- og ungdomskriminalitet - Oslo kommune - Aktuelt

I delprogram oppvekst og utdannings handlingsprogram for 2025⁵, trekkes det fram at delprogrammet i 2025 vil arbeide med *utsatt ungdom og kriminalitetsforebygging*.

I *Innsats i prioriterte områder* (IPO), der Furuset blir vurdert som et slikt utsatt område, legger politiet⁶ vekt på at innsatsen skal være kunnskapsbasert og bidra til en samordnet innsats.

Skolen er en viktig arena i barn og unges liv. I tillegg til å sørge for læring, skal skolen jobbe kontinuerlig for å forebygge at det oppstår situasjoner som gjør at elevene ikke har det trygt og godt på skolen.⁷

6.4. Rettslige reguleringer

Prosjektet skal arbeide i henhold til *personvernloven*, der det innhentes samtykke fra målgruppene når det er behov for det. Det er på nåværende tidspunkt vurdert at det ikke har vært nødvendig å gjennomføre en DPIA.

Effektiv samhandling mellom tjenester forutsetter at det er etablert hensiktsmessige rutiner for innhenting av samtykke og deling av relevant informasjon om målgruppen. Arbeidet som utføres av Operativt SaLTo-team skal gjøres i henhold til arbeidsmiljøloven, og innsatsen som utvikles skal skje i henhold til *Lov om barnevern og Helse- og omsorgstjenesteloven*.

Anskaffelse av ekstern midtveisevaluering skal gjøres i henhold til gjeldende *anskaffelsesreglement*.

7. ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR

7.1. Prosjektorganisering

Bydel Alna er prosjekteier, og representanter fra UDE og politiet sitter i styringsgruppa. Prosjektleder har ansvar og myndighet til å lede prosjektet og levere de nødvendige produktene innenfor de rammer og begrensninger som er definert av styringsgruppa. Prosjektlederens nærmeste samarbeidspartnere er prosjektutvikler, fagleder/SaLTo-koordinator og fagleder i enhet for forebyggende tjenester for barn og unge.

⁵ Handlingsprogram 2025 delprogram oppvekst og utdanning.pdf

⁶ Innsats i prioriterte områder. Områdeanalyse Oslo politidistrikt

⁷ Fremme et trygt og godt skolemiljø og forebygge krenkelser | udir.no

7.2. Rollebeskrivelser, mandater og øvrig bemanning

Rolle	Navn	Funksjon
Prosjekteier	Joar Sæterdal Vik	Bydelsdirektør, BAL
Prosjektleder	Anne Hushagen	Prosjektleder, BAL
Prosjektstyre	Joar Sæterdal Vik	Bydelsdirektør, BAL
	Vibeke Trondal Olsen	Direktør for oppvekst og lokalsamfunn, BAL
	Guro Owren	Leder for barnevernstjenesten, BAL
	Aaron D. Kirya- Atabala	Leder for forebyggende tjenester for barn og unge, BAL
	Michael Aas	Leder for samarbeid og utviklingsprosjekter, UDE
	Eirik Aasheim	Leder for NAV, BAL
	Tom André Christiansen	Leder for forebyggende enhet, Politiet
	Tina Arnesen	Avdelingsdirektør for helse og mestring, BAL
Gevinstansvarlig	Aaron D. Kirya- Atabala	Leder for forebyggende tjenester for barn og unge, BAL
Ev. gevinsteier i annen linje/virksomhet	Joar Sæterdal Vik	Bydelsdirektør, BAL og BGR
Ressursgruppe	Nahom Jonas	Fagleder og SaLTo-koordinator, BAL
	Lars Toft	Prosjektutvikler, BAL
	Arya Keshvari	Avdelingsleder, forebyggende tjenester for barn og unge

8. STRATEGI FOR GJENNOMFØRING OG IMPLEMENTERING

Prosjektet gjennomføres som et utviklings- og utprøvingsprosjekt, der modell og metodikk utvikles gjennom praktisk arbeid i samarbeid med involverte tjenester. Gjennomføringen er iterativ, og erfaringer fra arbeidet brukes løpende til å justere og videreutvikle tilnærmingen.

For å styrke og videreutvikle gjennomføringen av prosjektet vil vi i vinteren 26/27 foreta en studietur til Sverige for å lære fra svenske erfaringer fra arbeid med ungdomskriminalitet. Prosjektleder deltok i en studietur til Stockholm organisert av Nav Bydel Gamle Oslo (Fokusområde Unge) våren 2025 som var lærerik og nyttig. Vi ønsker derfor å arrangere en tilsvarende studietur for hele prosjektteamet for å lære mer fra de svenske erfaringene med å bygge ned voldelige områdekonflikter i utsatte bydeler, og hvordan de har lyktes med tverrfaglig og tverretatlig samarbeid. I områdene Rinkeby, Tensta og Husby i Stockholm har de oppnådd betydelige resultater gjennom utviklingen av et bredt og tverretatlig samarbeid mellom politi, kommunen og frivillige aktører, inkludert religiøse aktører.

Videre vil vi styrke og videreutvikle arbeidet som OS-teamet gjør med å tilføre to midlertidige stillinger for 2027 som skal jobbe med å utvikle kompetanse og arbeidsmetodikk for å håndtere sosiale medier som driver for ungdomskriminalitet, og rusproblematikk i målgruppen, også for de yngste i målgruppen til Operativt SaLTo (under 18 år). Dette var anbefalinger fra innsiktsrapporten. Utviklingen av kompetanse og arbeidsmetodikk i forhold til rusproblematikk i målgruppen, vil bli komplementært til samarbeidet vi har med Avdeling for psykisk helse- og rustjenester i fleksiteamet for de eldste, som har tjenester fra 16/18 år. Erfaringene fra arbeidet vil bli inkorporert i det videre arbeidet i enhet for forebyggende tjenester for barn og unge i bydelen.

En sentral del av prosjektets strategi er å dokumentere erfaringer fra arbeidet og bruke disse aktivt i videre utvikling. Det arbeides med å etablere et tilstrekkelig datagrunnlag som kan gi innsikt i hvordan modellen fungerer i praksis og danne grunnlag for evaluering og videre beslutning.

Prosjektet forutsetter medvirkning og deltakelse fra etablerte tjenester, og utviklingen skjer i samspill med linjeorganisasjonen. Det er på nåværende tidspunkt ikke avklart hvordan arbeidet eventuelt skal implementeres i ordinær drift.

Prosjektet er derfor innrettet mot å gi et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere videreføring og organisering av arbeidet. Midtveisevaluering og et samlet beslutningsgrunnlag skal gi støtte til vurdering av hvilke deler av modellen og metodikken som bør videreføres, og hvordan dette eventuelt kan forankres i linjeorganisasjonen.

Prosjektet er innrettet mot å gi et tilstrekkelig og konkret grunnlag for at ledelsen kan ta stilling til videreføring og organisering av arbeidet i ordinær drift. Dette grunnlaget

skal foreligge i tide til at beslutning kan tas i forbindelse med budsjettprosessen i juni 2027. Beslutningsgrunnlaget skal belyse hvilke deler av modellen og metodikken som bør videreføres, justeres eller avsluttes, samt konsekvenser dette har for organisering, ansvar og ressursbruk.

Det vil gjennomføres en anskaffelse av ekstern leverandør til midtveisevaluering i tråd med gjeldende regelverk.

9. PROSJEKTETS AVHENGIGHETER OG USIKKERHETER

9.1. Avhengigheter

Hva	Beskrivelse	Eier/ansvarlig	Håndteringsplan
Prosjektet er avhengig av fungerende samhandling med samarbeidsaktørene i skole og nærpolitiet for å kunne identifisere målgrupper og sikre koordinert og helhetlig oppfølging.	Samarbeidsmodellen Operativt SaLTo består av bydelens relevante tjenester for oppfølging av målgruppene, nærpolitiet og utvalgte skoler som møtes regelmessig i et fleksiteam for en bedre koordinert og mer helhetlig oppfølging av målgruppene.	Styringsgruppen	Samarbeidsavtaler etablert mellom nærpolitiet og skoler. Vurdering av samarbeidsavtaler med andre aktører i fleksiteamene vil også bli gjort.
Prosjektet er avhengig av at tjenestene i bydelen prioriterer deltakelse i samarbeidsmodellen OS og hurtig oppfølging av målgruppene i sin tjeneste.	OS-teamet samarbeider med fleksiteamet om oppfølging av målgruppene. For å få samarbeidsmodellen til å fungere, og få gitt riktig hjelp til rett tid fordrer det at tjenestene prioriterer en hurtig oppfølging av målgruppene som blir ledsaget/loset inn til de tjenestene som de trenger.	Styringsgruppen	Løfte utfordringer og barrierer i samarbeidsmodellen til styringsgruppen
Prosjektet er avhengig av at OS-teamet prioriterer bruk av sin tid til	Prosjektets bærekraft er avhengig av at målgruppen i løpet av	Fagleder og enhetsleder for forebyggende	Utvikle detaljerte arbeidsprosedyrer og arbeidsmetodikker

oppfølging av målgruppene i tråd med arbeidsprosedyrene og arbeidsmetodikkene som utvikles i prosjektet.	relativt kort tid blir loyet til etablerte tjenester.	tjenester for barn og unge	for arbeidet slik at OS-teamet har tydelige rammer og instruks for hvordan de skal utføre arbeidet og samarbeide med aktørene i fleksiteamene.
Styringsgruppa er avhengig av at dokumentasjonen av samarbeidsmodellen i OS blir tilstrekkelig for at det kan gjøres en vurdering om implementering.	For å kunne vurdere om prosjektet bør implementeres, må det foreligge god dokumentasjon på arbeidsprosessene og resultatene som er oppnådd i prosessen med utviklingen av samarbeidsmodellen Operativt SaLTo.	Prosjektleder	Jobbe kontinuerlig med å dokumentere arbeidsprosessene med målgruppene i prosjektet, inkludert måling av gevinster, slik at det vil foreligge et godt grunnlag for en midtveisevaluering som videre kan gi et grunnlag for å vurdere implementering av prosjektet.
Prosjektet er avhengig av at styringsgruppen følger opp og etterspør utvikling og resultater.	Ledelsen følger opp erfaringer, funn og barrierer i prosjektarbeidet, slik at det legges et godt grunnlag for implementering.	Styringsgruppen	Prosjektleder løfter aktuelle problemstillinger på styringsgruppemøter og styringsgruppa etterspør informasjon ved behov.

9.2. Usikkerheter

Prosjektet handler om å utvikle en ny måte å jobbe på, både organisatorisk og med hensyn til arbeidsmetodikk. Det medfører en rekke usikkerheter for gjennomføringen av prosjektet. Samarbeid på tvers av tjenester og etater er en kjent utfordring. Prosjektet har et betydelig antall interessenter, og utviklingen og testingen av

samarbeidsmodellen Operativt SaLTo krever at man jobber på tvers av bydeltjenester, etater og frivillig sektor.

Flere usikkerhetselementer som er utenfor prosjektets kontroll, kan påvirke gjennomføringen av prosjektet. Det gjelder levekår og sosioøkonomisk bakgrunn for målgruppene for dette prosjektet. Mange av ungdommene og deres familier som denne innsatsen ønsker å gjøre noe for, tilhører segmenter i befolkningen i Bydel Alna med utsatte levekår og som scorer lavere på sosioøkonomiske indikatorer enn gjennomsnittsbefolkningen i Oslo kommune.

Se også vedlegg 4 med utkast til risiko-/usikkerhetsanalyse for implementering av Operativt SaLTo.

Vurderingen av alvorlighet under, er på bakgrunn av hvor alvorlig vi oppfatter de identifiserte usikkerhetene/risikoene for å gjennomføre prosjektet og få realisert prosjektets gevinster.

ID	Mulig hendelse	Beskrivelse av risiko	Tiltak for å redusere risiko
A	Trusler/vold/sikkerhetshendelse mot ansatte i OS-teamet	Siden OS-teamet skal jobbe oppsøkende i ungdomsmiljøene mot barn/ungdom i risikosone for kriminalitet, og delta i sensitivt konflikthåndteringsarbeid kan det være en risiko for at de blir utsatt for hendelser.	Utvikle gode rutiner for debriefing og ivaretagelse av de ansatte etter hendelser, og koble på psykisk helsehjelp, ved behov.
B	For begrensede ressurser i OS-teamet til å dekke alle behovene i målgruppen	Dokumentere arbeidsmetodikken og hva som er mulig å oppnå innenfor rammene av ressurser som avsatt.	Utvikle samarbeid med utekontakter i ny enhet for forebyggende tjenester for barn og unge slik at vi i fellesskap kan jobbe mer målrettet og strategisk med forebygging i bydelen.
C	Utskiftning av nøkkelpersonell	Nøkkelaktører i prosjektet slutter. Det blir enten ikke ansatt en ny person i rollen, eller ny person har ikke samme forståelse for eller innstilling til prosjektet.	Det utarbeides tydelige arbeidsinstrukser til involvert personell. Det arbeides for å sørge for god overlapp ved evt

D	Ulike forventninger		utskifting av nøkkelpersonell.
		Ulike tjenester har motstridende ønsker og/eller forventninger til prosjektets leveranser og kvalitet.	Aktiv bruk av styringsgruppa, i tillegg til at SaLTo-kordinator og prosjektleder løfter frem disse utfordringene.
E	Personvern hindrer effektiv samhandling	De samarbeidende tjenestene får ikke samarbeidet effektivt rundt enkeltungdommer, grunnet (bekymring for) personvernbrudd.	Aktiv bruk av informert samtykke, der prosjektet bygger på erfaringer fra andre prosjekter, innsatser og SaLTos veileder for god informasjonsflyt.
F	Manglende rusbehandling for de under 18 år	Mange av ungdommene i målgruppen under 18 har et utstrakt rusproblem, som er en stor barriere for å gjøre dem mottakelige for hjelp for å ta sunnere livsvalg.	Styrke OS-teamet med en person som i 2027 skal jobbe med å utvikle arbeidsmetodikk og kompetanse for hvordan jobbe med rusproblematikk for hele målgruppen, både for de under og over 18 år.
G	Sosiale medier som driver i områdekonflikter og kriminalitetsbildet i bydelen	Ungdommene er aktive på sosiale medier som blir brukt aktivt i konfliktene og fremstår som en betydelig driver i konflikt- og kriminalitetsbildet i bydelen.	Styrke OS-teamet med en person som i 2027 skal jobbe med å utvikle arbeidsmetodikk og kompetanse for hvordan jobbe med utfordringene som sosiale medier representerer for målgruppen ungdommer.

Sannsynlighet ↓	Alvorlighet →	1 - Ubetydelig	2 - Liten	3 - Moderat	4 - Alvorlig	5 - Kritisk
5 - Svært høy						
4 - Høy					F, G,	
3 - Middels				E	A, B, C	
2 - Lav					D	

10. PROSJEKTPLAN

10.1. Hovedaktiviteter

Aktivitet	Tidsrom, fra-til	Ansvarlig
Videreutvikle og justere samarbeidsmodell (OS-team og fleksiteam)	09.26 – 07.27	Prosjektleder og fagleder
Utvikle og teste arbeidsmetodikk i praksis (individ og gruppe)	09.26 – 03.27	Prosjektleder, fagleder og OS-team
Arbeide med å sikre tilstrekkelig og sammenstilt datagrunnlag fra prosjektets arbeid til bruk i evalueringen	09.26 - 01.27	Prosjektleder
Løpende dokumentasjon og systematisering av erfaringer fra utprøving	09.26 - 05.27	Prosjektleder
Gjennomføring av ekstern midtveisevaluering	12.26 - 04.27	Prosjekteier og prosjektleder
Utarbeide beslutningsgrunnlag	04.27 – 05.27	Prosjektleder og prosjekteier
Videreutvikle og tilpasse modell og metodikk for implementering i ny organisasjon (hvis implementering)	06.27 – 12.27	Prosjektleder og linjeleder
Gjennomføre styrt avvikling og overføring av læring (hvis ikke implementering)	06.27 – 12.27	Prosjektleder
Utarbeide sluttrapport	10.27 – 12.27	Prosjektleder

10.2. Budsjett og finansiering

Budsjett:

Budsjettet vedlagt er beskrevet for gjennomføringsfasen fra 1.10.25 – 31.12.27, totalt 2 år og 3 mnd. Se Vedlegg 1 Revidert budsjett for gjennomføringsfasen

Finansiering:

Finansieringskilde

Gjenstående fra planleggingsfasen	3 985 000
Tildelinger for gjennomføringsfasen fra delprogram oppvekst og utdanning (to tildelinger)	4 249 000
	7 720 000
Totalt	15 954 000

Endringslogg

Versjon	Dato	Endring	Endret av	Godkjent av
Søknad/ styrings- dokument	08.09.25	Godkjent av DOU med vilkår i tildelingsbrev datert 19.12.25.	Prosjektleder/ prosjekt- utvikler	Behandlet i styringsgruppemøte 22.09.25
2.0 Revidert styrings- dokument	16.09.26	Revidert hele styringsdokumentet	Prosjekt- utvikler/ prosjekt-leder	Behandlet i styringsgruppemøte 23.09.26

Distribusjonslogg

Versjon distribuert	Dato	Distribuert til (navn)
2.0 Revidert styringsdokument	23.09.26	Styringsgruppa

VEDLEGG 1: BUDSJETT

Kostnadselementer	01.10.25 - 31.12.25	2026	2027	Totalt
Revidert budsjett for gjennomføringsfasen 01.10.25 - 31.12.26				
Prosjektleder 100 % t.o.m. 31.12.2027	260 000	835 000	1 025 000	2 120 000
Fire prosjektmedarbeidere i 100 % - på arbeidsplan.		4 175 000	4 675 000	8 850 000
To prosjektmedarbeidere 100% (ekspertise på sosiale medier/rus)			2 050 000	2 050 000
Aktiviteter/servering (40 % servering og 60% aktiviteter)		75 000	150 000	225 000
Utviklingsressurser 100% prosjektutvikler. Forankringarbeid, monitorering, interessenthåndtering og ledersparring.			1 025 000	1 025 000
Kurs og kompetanseutvikling		25 000	50 000	75 000
Evaluerings - eksternt			700 000	700 000
Sikre nødvendig kompetanse i prosjektgruppa (studietur til Stockholm - 9 personer)			136 000	136 000
Totalt for hele perioden	260 000	5 110 000	9 811 000	15 181 000

Posten Ekstrabemannings i forbindelse med hendelser som lå inne i det opprinnelige budsjettet datert 08.09.25 er tatt ut pga manglende behov.

Mindreforbruk på kostnader lønn prosjektleder pga sykemelding og 80 % stilling i 2026

Mindreforbruk på kostnader fire prosjektmedarbeidere da de ikke hadde oppstart før i 2026, og pga at de ikke har jobbet helgeturnus i 2026

VEDLEGG 2: GEVINSTREALISERINGSPLAN

Ønskede gevinster av prosjektet og leveransene	For hvem/hvor oppstår gevinsten? (tjenester, personer)	Hvordan skal vi måle gevinsten? (Måleindikator)	Tidspunkt for måling	Forutsetninger/ tiltak for å realisere gevinstene	Når skal gevinsten realiseres	Gevinst-ansvarlig
1.SLUTTGEVINST -på samfunnsnivå Innbyggerne på Furuset opplever økt trygghet når de ferdes i det offentlig rom.	- Bydel Alnasinnbyggere - Nærpolitiet - Muligens lokalpolitikere - Muligens andre bydeler	Måles gjennom Politiets trygghetsundersøkelse og områdeanalyser/innsats i prioriterte områder av Oslo politidistrikt.	2027	Styrket samarbeid mellom de kriminalitetsforebyggende innsatsene i Bydel Alna. Innsatsene som settes inn er målrettet for å dempe/løse områdekonflikter i bydelen.	2027	Styringsgruppa
MELLOMGEVINST Synlige konflikter og voldsutøvelse reduseres.		Måles på samme måte som over for sluttgevinsten.				
2.SLUTTGEVINST Redusert kriminalitet på Furuset blant målgruppen.	- Bydel Alna - Nærmiljøet på Furuset	Nærpolitiets statistikk på antall varetektsfengslinger og	2027	Vi klarer å dempe/løse konflikter i ungdomsmiljøene.	2026-2027	Styringsgruppa

	• Ungdommer, søsken og foresatte i målgruppene. • Nærpolitiet	antall registrerte volds- og trusselhendelser blant ungdom i målgruppen på Furuset. • Informasjon som blir rapportert på OS-møter med fleksiteamet (av nærpolitiet) • OS-teamets rapporteringer på oppfølging av søsken.		Flere ungdommer i risikosone for kriminalitet benytter seg av etablerte tjenester og tilbud, og får hjelp til å ta sunnere livsvalg. Vi vil bruke historiske tall for registrert ungdomskriminalitet på Furuset som vil vise om vi lykkes å bidra til å redusere ungdomskriminalitet på Furuset.		
MELLOMGEVINST • Færre ungdommer blir anmeldt/etterforsket/varet ektsfengslet for kriminelle handlinger. • Rekruttering av yngre søsken inn i kriminalitet blir redusert.		Måles på samme måte som over for sluttgevinsten ved hjelp av politiets kriminalitetsstatistikk.				

3.SLUTTGEVINST •Ungdommer fra Furuset føler seg trygge til å til å bevege seg fritt overalt i bydelen.	• Ungdommer fra Furuset • Ungdommer i målgruppen	Måles ved oppstart av individuell oppfølging av ungdommer hvor indikatorene <i>opplevd trygghet, opplevd bevegelsesfrihet og opplevd konfliktnivå/involvering i konflikt</i> blir målt. De samme indikatorene måles ved avslutning av oppfølging av ungdom, dvs ved oppstart og avslutning av arbeidet med den individuelle oppfølgingen av ungdommene.	2026-2027	Det Operative SaLTo-teamet jobber målrettet og strategisk med konfliktløsning og konfliktforebygging mellom grupperinger i ungdomsmiljøer i bydelen	2026-2027	Styringsgruppa
MELLOMGEVINST •Områdekonflikter i bydelen er redusert.		Måles ved jevnlige statusrapporteringer fra salto-koordinator og nærpoltiet på konfliktsituasjonen i bydelen.				
4.SLUTTGEVINST •Færre elever dropper ut av vgs pga konflikter og opplevd utrygghet på skolen.	• Bydel Alna • Elever ved Hellerud vgs	Dette måles før skolestart 2026 og 2027 gjennom informasjon fra Elevtjenesten ved Hellerud vgs på indikatorene:	2026-2027	Elever kjenner seg trygge til å reise til og oppholde seg på Hellerud vgs om områdekonfliktene	2026-2027	Styringsgruppa

		-involvering i konflikt som årsak til drop-out (forrige skoleår) -hvordan konflikter påvirker elevenes situasjon (måles gjennom tallfesting 1-10) -karaktersnittet blir høyere -søketallet til skolen går opp		kan reduseres/dempes.		
5.SLUTTGEVINST •Ungdom i målgruppen blir loset inn til rette tjenester i bydelen.	• Bydel Alna/ Furuset • Ungdommer i målgruppen	Nullpunkt kartlegges ved starten av arbeidet med individuell oppfølging av ungdom 18-24 år og endring måles etter endt oppfølging. Måles gjennom rapportering fra OS-teamet (basert på maler) på hvor mange loset inn til rette tjenester, og status på oppfølgingen.	2026-2027	Det operative salto-teamet klarer å nå ungdommene og komme i posisjon til å motivere dem til å motta relevante tjenester i bydelen. Flere ungdommer i risikosone for kriminalitet vil da kunne benytte seg av etablerte tjenester og tilbud i bydelen og får hjelp til å ta sunnere livsvalg.	2026-2027	Styringsgruppa

6.SLUTTGEVINST •Flere foresatte og søsken til målgruppen ungdommer blir loset inn til rette tjenester.	• Bydel Alna/Furuset • Foresatte og søsken i målgruppen. • Bydelens tjenester (spesielt barnevern og miljøarbeidertjenesten)	Nullpunkt kartlegges ved starten av arbeidet med utvalgte individer i målgruppene foresatte og søsken. Måles gjennom rapportering fra OS-teamet (basert på maler) på hvor mange loset inn til rette tjenester, og status på oppfølgingen.	2026-2027	Det operative salto-teamet klarer å nå foresatte og søsken og kartlegge behovene, og komme i posisjon til å motivere dem til å motta relevante tjenester i bydelen.	2026-2027	Styringsgruppa
7.SLUTTGEVINST Bydelens tjenester samarbeider på en koordinert og samkjørt måte i hver enkelt sak.	• Bydel Alna/Furuset • Målgruppene • Politiet • Bydelens tjenester	Dette måles gjennom 0-punktsmåling og regelmessige evalueringsskjema hver 6 måned til de relevante tjenestene i fleksiteamet om hvordan de opplever samarbeidet og hvordan tjenestene utvikles i samarbeidet mellom de relevante tjenestene i OS-modellen.	2026-2027	De ansatte i bydelen rapporterer om godt samarbeid mellom de kriminalitetsforebyggende innsatsene. Det etableres varige strukturer for godt samarbeid og informasjonsutveksling. Det fordrer at vi får på plass god tillit og er omforente om målsetning mellom de ulike tjenestene i tjenesteapparatet og	2026-2027	Styringsgruppa

				har en felles problemforståelse for utfordringene målgruppene står i.		
8.SLUTTGEVINST Redusert bruk av rusmidler blant ungdommer i målgruppen.	- Bydel Alna/Furuset - Ungdommer i målgruppen	Egenrapportering på bruk av rus kartlegges hos ungdommer 18-24 år ved oppstart av individuell oppfølging. Endring i bruk av rus måles ved bruk av samme skjema etter endt oppfølging. Rapporteringer fra OS-teamet basert på deres individuelle oppfølging av enkeltungdommer, kan også gi supplerende informasjon om evt. endringer i misbruk av rusmidler i målgruppen.	2026-2027	Rusbehandling blir tilgjengelig for ungdommene i målgruppen. Det kommer på plass ny ruskonsulent i bydelen.	2026-2027	Styringsgruppa
9.SLUTTGEVINST •Bedret psykisk helse blant ungdommene i målgruppen.	- Bydel Alna/Furuset - Ungdommer i målgruppen	Egen opplevelse av psykisk helse kartlegges hos ungdommer 18-24 år ved oppstart av individuell oppfølging. Endring i ungdommenes opplevelse av egen psykisk helse kartlegges ved OS-teamets avslutning av den	2026-2027	Ungdommer i målgruppen får tilgang til psykisk helsehjelp og hjelp til å håndtere rus. Det Operative SaLTo-teamet jobber målrettet og		Styringsgruppa

		individuelle oppfølgingen av ungdommen. Supplerende informasjon om endring i ungdommenes psykiske helse kan også gis gjennom samarbeidet med relevante aktører i fleksiteamet (Psykisk helse- og rustjenester, Oslohjelpa).		strategisk med konfliktløsning for å redusere frykt i ungdomsmiljøene i bydelen. Undersøke muligheten for gruppeaktiviteter med ungdommer med målrettede tema for økt oppmerksomhet på verdien av en god psykisk helse. Aktivitetene og tiltakene må føre til bedring av psykisk helse (samtaler gruppe og individ med målrettede tema for økt oppmerksomhet av verdien av en god og bedret psykisk helse).		
--	--	---	--	--	--	--

10.SLUTTGEVINST Reduserte utgifter i tjenestene knyttet til målgruppen, for eksempel i Alna barnevernstjeneste og avdeling for psykisk helse og rus.	Bydel Alna	Midler budsjettert til dyre institusjonsplasser omfordes til ungdomsarbeid i bydelen generelt. Dette måles gjennom endret budsjettering. Barnevernsleder estimerer at en kan spare 28.000 i døgnet ved å unngå adferdsplasseringer p r. ungdom. Dette utgjør en innsparing på ca. 10 millioner i året pr. ungdom. Indikatorer blir x antall kroner i redusert budsjettbehov til målgruppen og antall kroner spart ved færre institusjonsplasser per år. Kartleggingen av mulig overlapp mellom OS-teamet og andre tjenester (delleveranse 1.7) kan også avdekke duplisering av tjenester som kan kuttes og	Fra 2027	Ved å sette inn en helhetlig og koordinert innsats, og jobbe strategisk med konfliktdemping/-løsning, kan vi unngå at ungdommer havner i rød trekant, med de omfattende personlige, sosiale og økonomiske konsekvensene det medfører.	2027	Styringsgruppa
---	--	---	-----------------	--	-------------	-----------------------

		med det bidra til å redusere utgifter i bydelen.				
MELLOMGEVINST Antall ungdommer i målgruppen som plasseres på institusjon reduseres.		Måles gjennom antall institusjonsplasseringer for ungdom i målgruppen per år.				

VEDLEGG 3: SVIKTSONER OG PROSJEKTETS MANDAT

Analysen under er på bakgrunn av [Operativt SaLTos innsiktsrapport \(2025\)](#). Hensikten er å synliggjøre sviktsonene og å vise til hvorvidt, og i så fall i hvor stor grad, de ulike sviktsonene faller innenfor Operativt SaLTos mandat. Analysen er derfor en oppfølging av innsiktsrapportens funn og resultater.

Analysen er også et svar på vilkår for tildeling, der prosjektet ble bedt om «En sammenfattende analyse av avdekkede behov og sviktsoner, og redegjørelse for hvordan prosjektets leveranser knytter seg til disse, leveres som en del av oppdatert styringsdokument ved en ev. søknad om forlengelse.»

Under er sviktsonene beskrevet, i tillegg til hvorvidt sviktsonen faller innenfor prosjektets mandat. I tillegg er det beskrevet hvilken rolle prosjektet skal ha i oppfølgingen av sviktsonen, og hvor strategisk viktig de ulike sviktsonene er for å lykkes i prosjektet.

Analysen skiller mellom sviktsoner som Operativt SaLTo har et direkte ansvar for å adressere gjennom prosjektets leveranser, og sviktsoner som prosjektet påvirkes av eller berører indirekte. At en sviktsone er viktig for målgruppen betyr ikke nødvendigvis at den faller innenfor prosjektets mandat. Flere av de identifiserte sviktsonene representerer strukturelle eller sektorovergripende utfordringer som Operativt SaLTo ikke har virkemidler eller beslutningsmyndighet til å løse. Prosjektet kan likevel bidra gjennom koordinering, kunnskapsdeling, identifisering av barrierer og ved å løse ungdom og familier til relevante tjenester.

Vurderingen «Ja», «Delvis» eller «Nei» er derfor ikke et uttrykk for hvor viktig sviktsonen er, men i hvilken grad Operativt SaLTo har et direkte ansvar for å utvikle løsninger, arbeidsformer eller leveranser knyttet til den aktuelle sviktsonen.

Formålet med denne avgrensningen er å synliggjøre hvilke sviktsoner som er prosjektets kjerneoppdrag, hvilke prosjektet bidrar til å håndtere sammen med andre aktører, og hvilke som primært må løses gjennom linjeorganisasjon, sektoransvar eller overordnede strukturelle tiltak.

A. Kjernesviktsoner

Nr	Avdekket behov / sviktsone (fra innsiktsrapport)	Innenfor Operativt SaLTos mandat? (Ja / Delvis / Nei)	Operativt SaLTos rolle	Strategisk prioritet for prosjektet
A1	Fragmentert oppfølging og uklare ansvarsforhold mellom tjenester	Ja	OS-kontakt med losfunksjon, strukturere samhandling via fleksiteam. Avdekke strukturelle hindre.	Høy
A2	Ungdom i risikosone har lav tillit til tjenester og høy terskel for å oppsøke hjelp	Ja	Relasjonsbygging. Losing til etablerte tjenester	Høy
A3	Manglende systematisk arbeid med grupper og områdekonflikter	Ja	Tilby og teste gruppebaserte konfliktdempende aktiviteter. Bidra til kunnskapsinnhenting.	Høy
A4	Søsken og foresatte til ungdom i risikozonen for kriminalitet faller utenfor helhetlig oppfølging	Ja	Avdekke behov. Løse til eksisterende tjenester.	Høy

B. Sviktsoner i overganger og gråsoner

Nr	Avdekket behov / sviktsone (fra innsiktsrapport)	Innenfor Operativt SaLTos mandat? (Ja / Delvis / Nei)	Operativt SaLTos rolle	Strategisk prioritet for prosjektet
----	--	---	------------------------	-------------------------------------

B1	Overgangen 16–18 år: «hull i tilbud» for ungdom som ikke lykkes i skole	Delvis	Lose til OT/NAV/skolealternativer, synliggjøre gap og strukturelle barrierer	Middels
B2	Overgangen ved 18 år (barnevern → NAV/helse)	Delvis	Lose i overgang, bidra til koordinert overlevering	Middels
B3	Områdekonflikter påvirker skolevalg og tjenestebruk	Delvis	Tilby og teste gruppebaserte konfliktdempende aktiviteter. Bidra med kunnskap om målgruppa og enkeltindivider.	Middels
B4	Det tar for lang tid fra dom til straffereaksjon	Nei	Lose til riktig tjeneste i påvente av straffereaksjon	Lav
B5	Uklare samarbeidslinjer mellom NAV og øvrige tjenester, særlig knyttet til bolig og økonomi, skaper forsinkelser og uavklarte forventninger i oppfølgingen av målgruppen	Delvis	Lose ungdom og familier til NAV, bidra til koordinert oppstart der mulig, dokumentere hvor samarbeidet stopper og løfte dette til ledelsesnivå	Middels
B6	Sosiale medier brukes aktivt til provokasjon, eskalering og vedlikehold av konflikter i ungdomsmiljøet, uten at tjenestene har felles forståelse eller samordnet praksis	Delvis	Ta høyde for SoMe-dynamikker i gruppebasert konfliktarbeid, bygge kunnskap gjennom praksis, dele innsikt i fleksiteamene	Middels

C. Strukturelle sviktsoner

Nr	Avdekket behov / sviktsone (fra innsiktsrapport)	Innenfor Operativt SaLTos mandat? (Ja / Delvis / Nei)	Operativt SaLTos rolle	Strategisk prioritet for prosjektet	
C1	Manglende tilgjengelig psykisk helsehjelp og rusbehandling for ungdom i risikosonen for kriminalitet	Delvis	Styrke kompetansen i bydelen på rusproblematikk. Løse der mulig, dokumentere konsekvenser, løfte til styring	Middels	
C2	Manglende ruskonsulent / lav ruskompetanse i bydelen	Delvis	Styrke kompetansen i OS på rusproblematikk. Synliggjøre potensielle barrierer i tjenestetilbudet og ev kompetansegap gjennom praksis	Middels	
C3	Manglende jobb- og inntektsmuligheter for målgruppen	Delvis	Løse til NAV/Jobbsenter, ikke etablere egne tiltak. Samarbeide tett med Navs Jobbsenter om deltidsjobber for ungdom i OS målgruppe. Løfte barrierer.	Lav	
C4	Usikkerhet rundt informasjonsdeling (GDPR, politi)	Ja	Utvikle samtykkerutiner, trygg informasjonsflyt	Høy	

C5	Tjenestene er i hovedsak rigget for ordinær arbeidstid (8-15:30), noe som gjør dem lite tilgjengelige når ungdom i målgruppen faktisk har behov (kveld/helg)	Delvis	Dokumentere konsekvenser for tjenestebruk, løse ungdom via alternative arenaer og tidspunkt, synliggjøre strukturell barriere	Middels
----	--	--------	---	---------

VEDLEGG 4: USIKKERHETER/RISIKO FOR IMPLEMENTERING OPERATIVT SALTO

Det er gjennomført to usikkerhetsanalyse-workshops i forkant av utarbeidelsen av dette utkastet til risiko/usikkerhetsanalyse for implementering av Operativt SaLTo, vedlagt revidert styringsdokument september 2026. Den ene dreide seg i størst grad om organisatoriske og strukturelle elementer, der representanter fra styringsgruppa i prosjektet deltok. I tillegg ble det gjennomført en samling med OS-teamet og fagleder i Operativt SaLTo, der usikkerhetene i større grad dreide seg om faglige usikkerheter og utvikling av arbeidsmodellen.

Overordnet viser usikkerhetsanalysen at de største risikoene i prosjektet ikke er knyttet til den operative gjennomføringen, men til samhandling mellom tjenester, organisatorisk forankring, dokumentasjon av resultater og grunnlaget for implementering etter prosjektperioden.

Under følger et utvalgt av usikkerhetene som ble analysert som vurderes som mest sentrale for prosjektutviklingen og implementeringsarbeidet.

ID	Mulig hendelse	Beskrivelse av risiko	Tiltak for å redusere risiko
A	Manglende håndtering av strukturelle barrierer	Strukturelle barrierer i samarbeid og innsats blir ikke tilstrekkelig identifisert, dokumentert eller fulgt opp, noe som fører til at tjenestene ikke gjør de nødvendige endringene. Dette fører til at ungdommenes behov ikke blir ivaretatt gjennom det ordinære tilbudet.	Fagleder løfter identifiserte strukturelle barrierer som fast sak i lederforum (REBU). Ansvarlige ledere vurderer og følger opp nødvendige forbedringer innen egne tjenester, slik at barrierer faktisk håndteres og ikke bare dokumenteres.
B	Manglende prioritering og deltakelse fra etablerte tjenester		Tjenesteledere tydeliggjør forventning om deltakelse i samarbeidsarenaer som fleksiteam overfor egne ansatte og følger opp deltakelse og prioritering i ordinær lederoppfølging.

		Tjenestene prioriterer ikke eller deltar ikke i tilstrekkelig grad i det strukturerte samarbeidet, blant annet som følge av manglende prioritering og oppfølging fra ledelsen. Dette fører til fragmentert oppfølging, svak koordinering og at målgruppene ikke får tilstrekkelig helhetlig oppfølging etter identifisering.	
C	Manglende felles forståelse av mål, arbeidsmetodikk og retning	Det er manglende enighet mellom prosjektteam, styringsgruppe og ledelse om prosjektets mål, metodikk og ønsket ambisjonsnivå, noe som kan føre til ulik prioritering, uklar retning og svakt grunnlag for beslutning om videreføring.	Prosjektteamet utarbeider modeller for oppfølging og samhandling, med tilhørende konsekvenser for ressursbruk og måloppnåelse. Styringsgruppen tar stilling til hvilken retning prosjektet skal teste videre.
D	Organisatoriske endringer pga. bydelsreform	Bydelssammenslåing og parallelle utviklingsprosesser fører til konkurranse om ressurser og oppmerksomhet, noe som kan medføre at prosjektet nedprioriteres eller ikke tas med i utviklingen av ny organisasjon.	Prosjekteier/fagleder/prosjektleder sikrer at erfaringer og modeller fra prosjektet presenteres i relevante fora for utvikling av ny bydel.
E	Svakt grunnlag for evaluering og beslutning		Prosjektleder følger opp at erfaringer, resultater og måldata dokumenteres og

		Erfaringer, resultater og måldata fra prosjektet dokumenteres eller sammenstilles ikke godt nok, noe som fører til svakt grunnlag for læring, evaluering og beslutning om videreføring.	sammenstilles etter avklarte prinsipper. Status på dokumentasjon og datagrunnlag følges opp frem mot evalueringen for å sikre et godt beslutningsgrunnlag.
--	--	--	---

