

Fellesløft Trøndelag

Å arbeide med ungt utenforskap

- Fra teori til resultater



Introduksjon

I **Fellesløft Trøndelag** har det blitt lagt ned en stor innsats for å skape en felles retning for arbeidet med ungt utenforskap i regionen. I prosjektperioden jobbet vi fram et kunnskapsgrunnlag, verktøy og gode nettverk. Noe av det viktigste var å skape en felles forståelse for hvordan vi kan tilnærme oss de komplekse utfordringene.

I denne rapporten tar vi et steg tilbake og løfter fram hovedgrep og nyttige erfaringer. Her forteller vi litt om utfordringene knyttet til ungt utenforskap, hvilke teorier og verktøy vi har støttet oss på, og erfaringer vi sitter igjen med. Dette er først og fremst en oversikt, og det er lenker til ressurser for de som vil gå i dybden.

Til slutt forteller vi om gjennomførte tiltak, og om suksessfaktorene, som har noen fellesnevne. Vi har gjennom arbeidet sett en tydelig rød tråd i sammenhengen mellom teori og praksis, noe som har bekreftet de grunnleggende tilnærmingene i arbeidet.

Fellesløft Trøndelag er nå et avsluttet prosjekt, men vi ser at vårt arbeid bærer frukter. Vi håper og tror at dette dokumentet kan være til inspirasjon i arbeidet med å gi flere unge håp og tro på fremtiden.

Innholdsliste

Fellesløft Trøndelag	side 3
Ungt utenforskap	side 6
Å jobbe med komplekse utfordringer	side 11
Gode eksempler	side 17

Fellesløft Trøndelag

... økt forståelse og kunnskap om hvordan vi skal redusere og forebygge ungt utenforskap i fylket vårt.

Mange unge deltar ikke i arbeidsliv, utdanning og fellesskap. Ungt utenforskap påvirker både enkeltmennesker og samfunnet som helhet. Til tross for omfattende innsats fra offentlige aktører gjennom mange år, viser tallene at vi ikke har klart å oppnå tilstrekkelige resultater.

Denne utfordringen var bakgrunnen for Fellesløft Trøndelag - ungt utenforskap (2021-2024). Prosjektet ble initiert av Fylkesstyret i KS Trøndelag med økonomisk støtte fra Statsforvalteren i Trøndelag.

Mål og ambisjoner for prosjektet

Fellesløft Trøndelag har som ambisjon å skape en felles retning for arbeidet med ungt utenforskap i regionen.

Målet er å skape en felles visjon for hvordan vi inkluderer flere unge, en visjon som kan gi håp og tro på fremtiden - både for unge i dag og for de aktørene som skal jobbe sammen om denne utfordringen.

- **Ny kunnskap og erfaringsdeling**

Vi vil inspirere, motivere og tilrettelegge for erfaringslæring på tvers av kommuner og ulike aktører.

- **Økt kunnskap om missions og systeminnovasjon**

Gjennom prosjektet vil vi øke kunnskapen om systeminnovasjon blant sentrale aktører og sikre forankring på tvers av sektorer og nivåer.

- **Nettverk og samarbeid**

Vi vil etablere et nettverk av nøkkelaktører i Trøndelag for å finne innovative løsninger som fremmer inkludering av unge i arbeid, utdanning og samfunnsliv, med spesielt fokus på overgangen fra ungdom til ung voksen.

- **Stimulere til innovasjon**

Vi bygger videre på eksisterende arbeid i regionen, og prosjektet skal stimulere til nye, innovative arbeidsmetoder, blant annet gjennom å vise til Statsforvalterens skjønnsmidler.

Organisering og ressurser

- ANNIKKEN KJÆR HARALDSEN
- Prosjekteier og leder av styringsgruppa,
Regiondirektør i KS Trøndelag
- CAMILLA JUUL - Prosjektleder

Styringsgruppe

Før prosjektstart ble det etablert en styringsgruppe med en tverrfaglig sammensetning, som har bidratt med faglig innsikt, veiledning og forankring.

- MAY BEATE HAUGAN, NAV
- JAN INGE KASPERSEN, KS-styret
(gikk ut i 2023)
- ANNIKKEN KJÆR HARALDSEN,
KS Trøndelag, adm
- BJARNE LERVANG, Trøndelag
Fylkeskommune
- KIRSTEN VIGA SKRETTING, KS PRI
- HANNE ØKSNES, Statsforvalteren

Prosjektgruppe

Prosjektgruppen har vært avgjørende for prosjektet med sin brede kompetanse og lang erfaring fra arbeid med unge og unge voksne.

- CAMILLA JUUL, Prosjektleder KS Trøndelag
- REIDUN KORSSJØEN, Statsforvalteren
- JOHN TORE VIK, Trøndelag Fylkeskommune

Alliansen for Fellesløft

- MARIE HOLTAN, NAV Trøndelag
- REIDUN KORSSJØEN, Statsforvalteren
- HEGE LEVIDATTER HANSEN, Blå Kors
- ANDERS NÄSSTRÖM, Røde Kors
- VERONICA SKJETLEIN,
Studentsamskipnaden
- JOHN TORE VIK, Trøndelag Fylkeskommune

Samarbeidspartnere

Partnerskap for radikal innovasjon (PRI)

Dette er KS sitt program som skal finne nye løsninger på samfunnsutfordringer som er for store for den enkelte kommune, fylkeskommune eller sektor å løse alene. PRI jobber blant annet med å etablere samarbeidsrelasjoner med aktører fra ulike sektorer og nivå. (lenke til PRI?)

- Les mer om PRI på KS sine [nettsider](#)

Dansk Design Center (DDC)

DDC har vært en aktiv bidragsyter i prosjektet og har gitt oss verdifull innsikt i hvordan vi kan bruke systeminnovasjon i en norsk kontekst. Gjennom samarbeid med PRI og Dansk Design Center har vi fått dypere forståelse for hvordan vi kan anvende nye metoder og verktøy i vårt arbeid i Fellesløft Trøndelag.

Danmark har god erfaring med å jobbe i offentlig sektor med systeminnovasjon, særlig gjennom digitalisering og samarbeid mellom offentlige institusjoner, private virksomheter og akademiske miljøer, for å forbedre offentlige tjenester og møte komplekse samfunnsutfordringer.

- Les mer om DDC på deres egne [nettsider](#)



Ungt utenforskap



Utenforskap blant unge er en utfordring i store deler av Europa, og Norge er ikke et unntak. I løpet av få år er tallet på unge som ikke klarer arbeidslivet doblet. Ifølge Statistisk Sentralbyrå er det i Norge om lag 110 000 personer i aldersgruppen 15-29 år som verken er i arbeid, utdanning eller arbeidsrettede tiltak.

En dårlig inngang til arbeidslivet har ofte alvorlige konsekvenser, både i forhold til senere jobbutvikling og lønnsnivå. Mange av de unge som står utenfor deltar heller ikke i fritidsaktiviteter, og det å stå utenfor arbeidslivet kan føre til sosialt utenforskap, der rus, fattigdom og sosiale problemer blir en del av bildet. Her er det viktig at rette tiltak kommer på banen på et tidlig tidspunkt.

Oslo Economics har beregnet at ungt utenforskap koster samfunnet rundt 73 milliarder kroner i året. Men denne utfordringen handler ikke bare om økonomi. At så mange havner utenfor tærer jo også på strukturene som binder samfunnet sammen - vår sosiale bærekraft.

NEET

Ungt utenforskap handler om unge som verken er i utdanning, jobb, eller deltar i noen form for opplæring. Dette er selvfølgelig ikke bare et norsk fenomen. Internasjonalt brukes begrepet NEET om denne gruppa. NEET står for «Not in Education, Employment, or Training». OECD publiserer jevnlig en oppdatert NEET-statistikk for hele Europa.

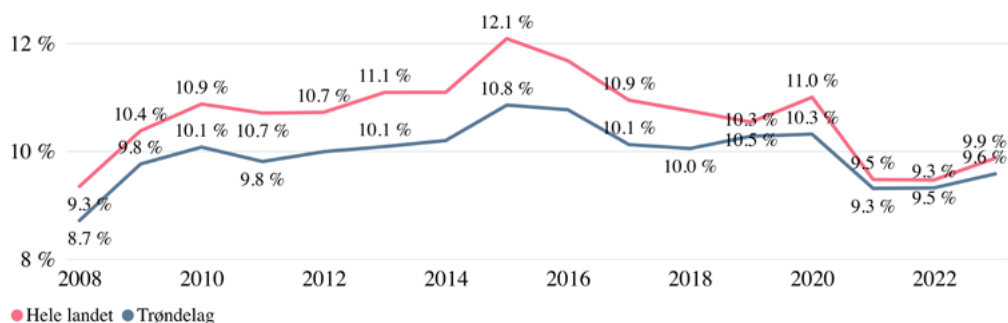
NEET i Trøndelag

I 2023 sto 9,6 % av alle ungdommer i alderen 15-29 år i Trøndelag utenfor arbeid, utdanning og arbeidsmarkedstiltak. Dette er litt under landsgjennomsnittet, men det er store forskjeller mellom de ulike trønderske kommunene.

Ressurser

- [OECDs NEET-indikator](#)
- Rapporten «[Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning \(NEET\)](#) - En analyse av unge i NEET-kategorien» - NORCE, 2021

Andel 15-29 år utenfor arbeid, utdanning og arbeidsmarkedstiltak i perioden 2008 - 2023

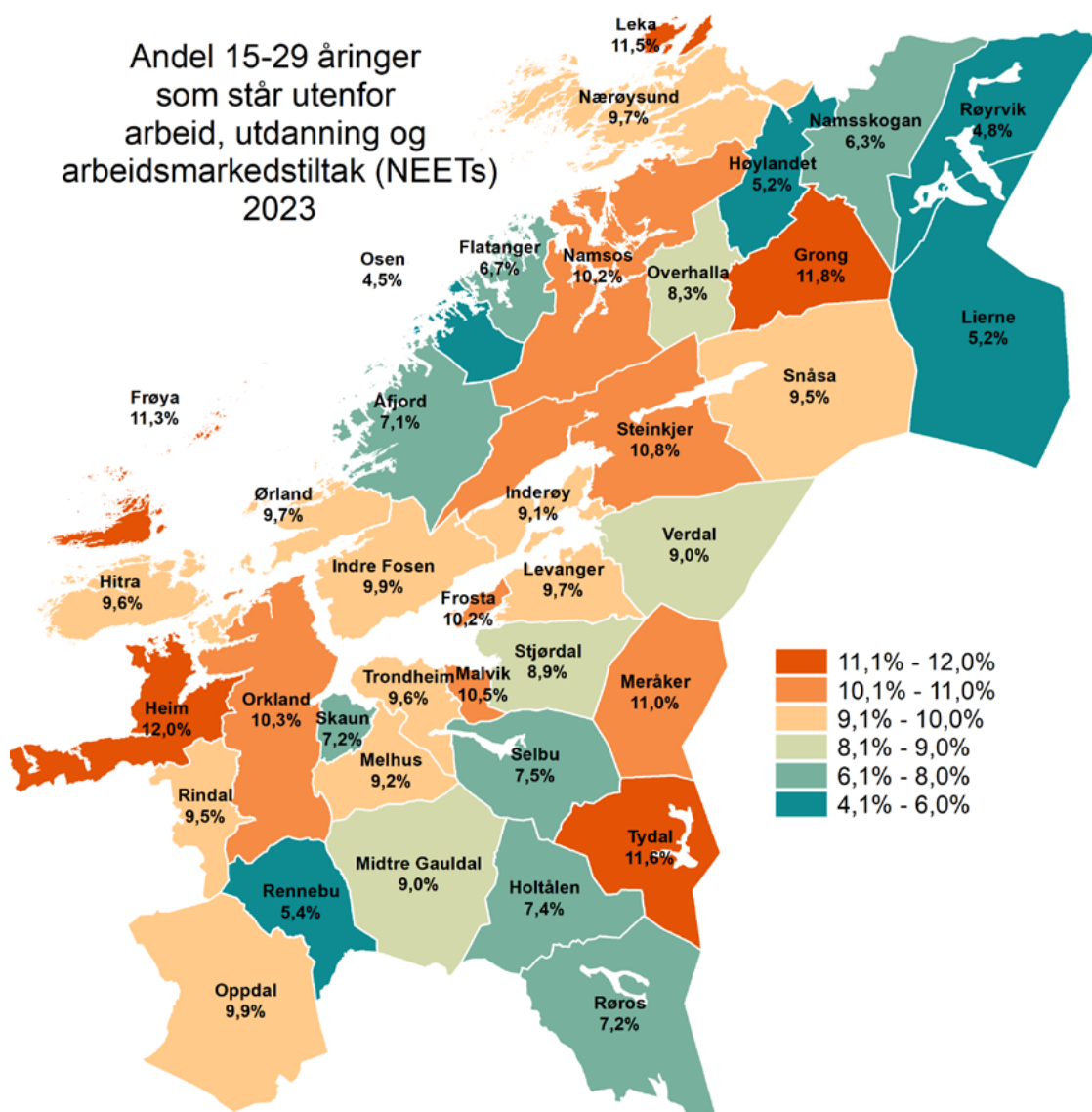


Tall og grafikk hentet fra Trøndelag i tall (trondelagital.no)

Vi kan finne en sterk sammenheng mellom NEET og frafall i videregående skole. I Trøndelag er det rundt 20 % som ikke fullfører videregående skole. Etter korona-årene har det blitt rapportert stadig mer mobbing i skolen, og antall unge som opplever psykiske utfordringer er høyere enn noen gang.

Vi finner også mange unge innvandrere i NEET-gruppen. I 2022 var 24,9 % av alle innvandrere i alderen 15–29 år i Trøndelag utenfor arbeid eller utdanning, selv om de kun utgjorde 12,6 % av denne aldersgruppen totalt.

Andel 15-29 åringer som står utenfor arbeid, utdanning og arbeidsmarkedstiltak (NEETs) 2023



Hvorfor faller ungdom utenfor?

Både internasjonalt og i Norge forskes det mye på årsakene til at unge faller utenfor. NORCE sin rapport «Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning (NEET)» trekker fram noen av de vanligste årsakene og understreker at det ofte er et samspill av risikofaktor bak hver personlige historie.

- **SOSIOØKONOMISK BAKGRUNN:** Lav sosioøkonomisk status er en tydelig risikofaktor for å havne i NEET-gruppa. Dette inkluderer foreldre med f.eks. lav utdanning, dårlig økonomi, ustabilt parforhold og dårlig psykisk og fysisk helse.
- **UTDANNING:** Ungdommer som dropper ut av videregående skole har syv ganger større risiko for å være i denne gruppa sammenlignet med de som fullfører.
- **MOBBING:** Flere studier viser at mobbing i skolen er en stor risikofaktor.
- **HELSE:** Psykiske helseproblemer er sterke risikofaktorer, spesielt depresjon og angst. Også langvarige somatiske lidelser kan bidra til utenforskap.
- **BARNEVERN SERFARING:** Unge som har fått hjelp fra barnevernet i oppveksten deltar mindre i skole- og arbeidsliv ni år etter grunnskolen.
- **INNVAANDRERSTATUS:** Innvandrerbakgrunn kan være en risikofaktor, særlig knyttet til alder for ankomst, språkutfordringer og foreldres utdanningsnivå.
- **HELSEATFERD:** Negativ helseatferd som røyking, alkohol- og rusmiddelbruk kan ha sammenheng med frakopling.
- **ERFARINGER:** Negative erfaringer med det offentlige, som manglende kommunikasjon og samhandling mellom ulike instanser, kan føre til at unge føler seg som kasteball i systemet.

Utfordringer

Utenforskap er en stor belastning for den enkelte og samfunnet, men det har vist seg å være utfordrende å gjøre noe med dette. Om vi sammenfatter forskningen på dette området, peker det seg ut noen områder vi må bli bedre på.

Manglende koordinering av tiltak

Skole, NAV, helsetjenester og andre gjør en stor innsats, men oftest hver for seg. Et viktig svar på utfordringen er å samarbeide mer organisatorisk, og identifisere hindringer og muligheter for å sikre en sammenheng i støtte og ytelser.

Ressurs:

- - Rapporten «[Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning \(NEET\) - En analyse av unge i NEET-kategorien](#)» - NORCE, 2021
- Webinarserien «Det e no det gjeld!»



Serien viser en rekke eksempler på hvordan kommuner i Trøndelag jobber for å forhindre at unge havner i utenforskap.



Å jobbe på tvers

Det har lenge vært et mål å få til mer tverrfaglig samhandling, men resultatene har lenge uteblitt. Med nye arenaer, kunnskap og verktøy har vi fått hjelp til å bryte systembarrierer, og stadig flere prosjekt viser at det er mulig å «jobbe på tvers».

Tjenester tilpasset den enkelte

Tjenester er gjerne utformet for å dekke «gjennomsnittsbrukerens» behov, men vi må bli flinkere til se hva den enkelte strever med. Å «sette ungdommen i sentrum» er et viktig prinsipp for hvordan enkeltindivid kan føle seg sett og hørt. Et eksempel er Individuell jobbstøtte, der en har oppnådd gode resultater med én-til-én-oppfølgning. Metoden har ført til bedre innsikt, tillit og relasjonsbygging.

Utnytte samfunnets potensial

Utenforskap og velferd er ikke bare det offentliges ansvar. Vi må skape en felles forståelse av utfordringene, og aktivere de ressursene som finnes i samfunnet. Det krever samarbeid mellom for eksempel kommuner, frivillighet, næringsliv, skole og ideelle aktører for å finne helhetlige løsninger.

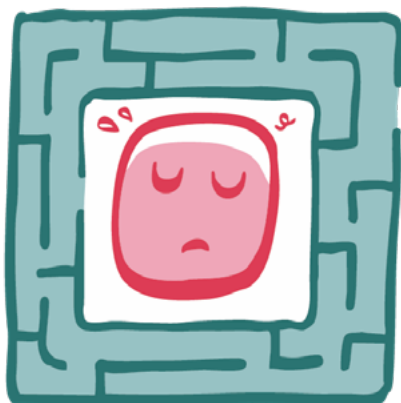
Ressurser

Felles for de ressursene som lenkes her, er at de gir god informasjon om unges egne opplevelser av å stå utenfor, eller hva det var som gjorde at de falt utenfor.

- For å styrke kunnskapen om ungt utenforskap fikk KS/PRI NORCE til å gjennomføre en analyse i 2021. NEET-rapporten «[Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning \(NEET\) En analyse av unge i NEET-kategorien](#)» er et viktig kunnskapsgrunnlag for Fellesløft Trøndelag.
- Rapporten «[Unge under 30 år i levekårsutsatte områder - Del 2 Ungdomsstemmer presentert av unge forskere](#)» (Delprogram Sysselsetting, Områdesatsingene i Oslo, 2023)
- «[Unge inn i Norden – psykisk helse, arbeid, utdanning - Anbefalinger](#)»
Hva må beslutningstakere i de nordiske landene investere i for å forbedre velferden for Nordens ungdommer? Nordens velferdssenter, 2016



Å jobbe med komplekse utfordringer



Ungt utenforskap er en samfunnsflope, en kompleks utfordring som ikke kan løses innenfor en bestemt sektor. Det kan være et mylder av årsaker som spiller inn.

Alt fra hvordan utdanningssystemet er lagt opp, ruspolitikk, sosiale forhold og generelt hvordan samfunnet er skrudd sammen, vil være en del av både utfordring og løsning.

Komplekse systemutfordringer kjennetegnes ved at de går på tvers av institusjoner, forvaltninger og systemer. De er vanskelige å definere fordi de avhenger av hvilket perspektiv man ser dem fra, og de er ofte tett sammenvevd med andre utfordringer. Forsøk på å løse et problem i én del av systemet kan dessuten få utilsiktede konsekvenser et annet sted, noe som gjør slike problemer særlig krevende å håndtere.

Systeminnovasjon

Innovasjon, eller evnen til å tenke nytt, er grunnleggende for å drive moderne samfunn framover. I tradisjonelt innovasjonsarbeid har man vært opptatt av effekten av enkeltløsninger, evaluert etter noen år. De komplekse utfordringene vi står ovenfor eksisterer på tvers av strukturer og sektorer i et tett samspill, og krever nye tilnærminger.

Systeminnovasjon handler om å skape endringer på systemnivå. Det handler ikke om å skape enkeltstående nye løsninger, men om å endre materialsammensetninger i systemene, slik at uutnyttede ressurser frigis, nye relasjoner muliggjøres og nye løsningsmodeller med helt andre formål ser dagens lys.

Ressurs

Webinar 4:

SAMSKAPING OG VIKTIGHETEN AV Å SETTE UNGDOM I SENTRUM

Levanger kommune jobber med samskaping som en del av kommunens praksis, etter inspirasjon fra Danmark.



Missions - målretta samfunnsoppdrag

Fellesløft Trøndelag har brukt en mission-tilnærming i sin systeminnovasjon, med fokus på overgangen fra ungdom til ung voksen.

Missions, som har fått navnet «Målrettede samfunnsoppdrag» på norsk, handler om å løse store og komplekse samfunnsutfordringer på en ny måte. Mission-prosessene skal være motiverende, engasjerende, inviterende, og ha bred relevans for samfunnet. En jobber langsiktig og har fokus på å få til forankrede og bærekraftige løsninger som står seg over tid.

Hva er typisk for målrettede samfunnsoppdrag?

- De skal være dristige og inspirerende, og det kreves store investeringer og risikovilje.
- De preges av usikkerhet og vilje til å endre underveis.
- De er komplekse og krever stor grad av teknologisk og sosial endring.
- De krever at det mobiliseres bredt på tvers av sektorer og politiske områder.
- De krever stor grad av koordinering og forankring på et høyt politisk nivå.

Bærebjelker i arbeidet

Hva kjennetegner Fellesløft Trøndelags Mission-tilnærming?

Å jobbe på tvers

Det er enighet om at mange av løsningene på sammensatte utfordringer går på tvers av tjenester og ansvarsområder. Denne samskapingen kan likevel være krevende å få til i praksis. Personvern, uklarheter om roller og ansvarsfordeling, gjør det vanskelig å sikre gode overganger mellom ulike tjenester, så dette arbeidet krever en ansvarlig koordinator som sørger for god flyt. Bedre kjennskap til hverandres oppgaver, arbeidsmåter og regelverk vil også bidra til å finne nye samarbeidsformer mellom tjenestene.

LENKE [Samskappingsrapport fra digitalt kommunemøte for Fellesløft Trøndelag](#)

Hvordan kan vi lykkes med å bruke ressursene våre bedre sammen i arbeidet med å forebygge ungt utenforskap? Her oppsummerer vi det som kom ut av dialogmøte og oppfølgingsmøte for kommuner i regi av Fellesløft Trøndelag.

Arenaer

Å skape arenaer for å møtes på tvers, fysisk og digitalt, kan bidra til bedre forståelse av hverandres arbeidsformer og mulighetsrom. Like viktig er muligheten til å spille hverandre gode, og få en felles trygghet. Med et blikk ut over vårt eget fagområde åpnes nye perspektiver, og vi lærer av hverandres erfaringer. Når disse barrierene er overvunnet har vi bedre mulighet til å finne gode løsninger sammen.

Relasjonell kapasitet

Det å bli kjent med hverandre og få til gjensidig tillit, er noen av forutsetningene for å jobbe med komplekse utfordringer. Relasjonell kapasitet handler for eksempel om å knytte bånd mellom ulike aktører, om å lytte, forstå og være åpen for andres perspektiv.

RESSURSER:

Joint Action

leverer software og metoder for å utvikle organisatorisk samhold. Organisatorisk samhold er en kombinasjon av relasjonell kapasitet, psykologisk trygghet og relasjonell ledelse.

Fellesløft Trøndelags Mission-tilnærming ser både på enkeltpersoners relasjonskompetanse, men også hvordan grupper, organisasjoner og samfunn bygger tillit, forståelse og samarbeid på tvers av grenser. Relasjonell kapasitet brukes ofte i sammenhenger der ulike aktører må jobbe sammen, for eksempel i offentlig sektor, næringsliv og sivilsamfunn. Høy relasjonell kapasitet betyr at partene klarer å lytte til hverandre, forstå ulike perspektiver og finne felles løsninger, selv om de har ulike interesser.

Eksperimentering

Å jobbe med ungt utenforskap krever en utforskende tilnærming der vi prøver oss frem, skaper rom for eksperimentering, og aksepterer at noen løsninger vil mislykkes.

«Offentlig sektor er så låst til regelverk, tørr vi å prøve noe nytt?»

Vår tilnærming bygger på korte, håndterbare eksperimenter som er enkle å gjennomføre, og som gir en umiddelbar følelse av mestring og framdrift i arbeidet. Systemiske utfordringer blir aldri fullstendig «løst», men krever kontinuerlig tilpasning og justering. Det vil ofte handle om å identifisere konkrete utfordringer på tvers av sektorer, teste løsninger, og deretter evaluere og justere.

Felles visjon

En felles visjon og målsetting som alle aktører kan samles rundt er en viktig suksessfaktor for å forene innsats, ressurser og løse komplekse utfordringer.



Alle unge har fremtidstro, opplever tilhørighet og bidrar med sine ressurser i samfunnet.

Vår framtidsvisjon

Både som felleskap og som kommunalt ansatte, må vi ha en dialog om hvordan vi videreutvikler velferdssamfunnet. Å jobbe med alternative framtidsscenarier kan hjelpe oss til å heve blikket og se oss selv i et større perspektiv. Hvordan tror vi at framtida blir, og hvilken utvikling ønsker vi?

Med et felles bilde av hvilken fremtid vi ønsker å jobbe mot, har vi bedre forutsetninger for å samskape en mission, med tilhørende portefølje av ulike tiltak og aktiviteter på tvers.

LENKE [UNESCO: Futures Literacy & Foresight](#)

Futures Literacy hjelper til å forstå hvordan vi bruke framtidsscenarier til å planlegge og finne løsninger på komplekse utfordringer.

LENKE [Futures literacy laboratory playbook: an essentials guide for co-designing a lab to explore how and why we anticipate, UNESCO 2023](#)

En håndbok i hvordan jobbe med framtidstenkning, Unesco

Verdibasert ledelse

Å lede verdibasert handler om å være bevisst på hvordan dine egne og organisasjonens verdier påvirker de valgene du tar som leder. Det handler om langsiktighet, helhet og det å stå for noe utover kortsiktige løsninger og individuell vinning.

Ungdomsmedvirkning

Det er viktig å få med ungdommers perspektiv på saker, fordi alle politiske saker angår ungdom. Om de er for unge til å stemme ved valg, må det finnes andre kanaler. Ungdommens fylkesråd gir de unge mulighet til å fremme sitt syn.

LENKE [«Ungdomsmedvirkning – en ressurs for kommunens arbeid med inkluderende aktiviteter for alle»](#)

Handlingsrommet

Handlingsrom handler om muligheten for fleksibilitet og frihet i bruk av ressurser, for eksempel når det gjelder utvikling av tjenester. Det offentlige har over lengre tid løftet fram dette med tillitsreform, «jobbe på tvers» og behovet for mer individuelt tilpassede tiltak. Det er i dag en større vilje og tillit til at ansatte kan utforske samarbeid og styre egen ressursbruk.

Selv om man lykkes med å øke kommunenes handlingsrom, opplever mange det som utfordrende å bryte mønster og faktisk utnytte denne friheten. I en travel hverdag er det fort gjort å falle tilbake til gamle vaner dersom det ikke finnes retningslinjer for hvordan det nye handlingsrommet kan brukes.

Vi er så opptatt av å styre skuta at vi ikke har tid til å se etter isfjell.

For å styrke bruken av handlingsrommet må det investeres i kompetanseheving, bedre samhandling, og tenkes nytt når det gjelder finansiering. I tillegg må ledelsen ha øyne for tverrfaglig samarbeid. Klare ansvarsforhold og en sterk ledelse i tverrfaglige team kan sikre at handlingsrommet brukes til faktiske endringer og ikke bare videreføring av tidligere praksis.

Trondheim kommune fikk gjennom Pilot for programfinansiering 0-24 en mulighet til å jobbe med handlingsrommet, og mye peker på at programfinansiering er en del av svaret. I stedet for en øremerking av midler, vil en sammenslåing av eksisterende tilskudd gi et program friheten til å prioritere tiltakene selv. En av deltagerne i piloten sa at de fikk et «...handlingsrom for å jobbe med samhandling og løfte blikket fra drift».

SAMVERDI

Forsknings- og innovasjonsprosjektet SAMVERDI ser på ledelse av kommuner som samskaper. Dette er et samarbeid mellom Trondheim og Levanger kommuner, og norske og danske forskere, finansiert av Statsforvalteren i Trøndelag.

Dagens systemer i kommunene er ikke alltid godt tilpasset samskaping, noe som kan gi utfordringer for ledelsen når de både skal styre på tradisjonelt vis og samarbeide på nye måter.

Prosjektet tester om mer samskapende ledelsesformer vil fremme sentrale fellesskapsverdier og øke kommunenes ressurseffektivitet og tjenestenes treffsikkerhet.

LENKE [**IPLs rapportserie nr: 13/2024**](#)
[**– Hva vet vi om ledelse av kommuner som samskaper?**](#)

RESSURSER:

Pilot for programfinansiering i 0-24

Denne piloten handler om bedre samordning og helhet i tjenestene for utsatte barn og unge. 0-24 skal hindre utenforskap og sikre tidlig hjelp og koordinerte tjenester. Et viktig mål for piloten er å øke det lokale handlingsrommet. Kommunene i piloten gis lokal frihet som skal stimulere til utviklingsarbeid og fremme økt samarbeid mellom tjenestene i kommunen.

KS-podkasten «Der livet leves» med Jan Inge Krossli og Ida Paulsen Slettevoll

Bli med inn i Stortinget hvor en delegasjon fra KS' hovedstyre møtte kommunal-komitéen for å diskutere en «ryddesjau» i statlige lover og regler og detaljstyring.

«Tiden for festtaler er over. Nå må det ryddes opp i regelkaoset.»

Innlegg av Gunn Marit Helgesen, styreleder i KS, ks.no 29.01.2025
Lenke



Gode eksempler



Med den store innsatsen som er lagt ned for å kartlegge utfordringene koblet til ungt utenforskap, har vi et felles fundament å bygge på.

Med en helhetlig forståelse av det vi står ovenfor, kan flere bli med og nøste opp denne samfunnsfloken fra hver sin kant. I dag kan vi vise til mange gjennomførte prosjekt som tar tak i sammensatte utfordringer hvor ungt utenforskap er en viktig del av tematikken.

Her forteller vi helt kort om noen gode eksempler, hvor vi løfter fram de samlede erfaringene vi sitter igjen med. Hvert prosjekt har lenker til mer utdypende beskrivelser av prosjektene. Der vil du også finne mer informasjon om hvordan en har tilnærmet seg utfordringene i hvert tilfelle.

Hvert prosjekt er unikt, men det er en rød tråd i arbeidet. De viktigste suksessfaktorene peker tilbake til teoriene rundt komplekse utfordringer. Det er en tydelig sammenheng mellom teori og praksis, noe som viser at verktøyene fra mission-tilnærming og systeminnovasjon gir konkrete resultater.

Veien til førerkortet

Dette er et annerledes prosjekt som snur opp ned på hvordan en tenker tjenester. Her var det ungdommene som selv fikk komme med ønsker og behov for tiltak, og hvordan det skulle gjennomføres. Å ha førerkort åpner for flere jobbmuligheter, og ungdommene ønsket å ta lappen, og trengte kurs og øvelseskjøring. Åpenheten og fleksibiliteten i prosjektet bidro til å bygge gode relasjoner, og resultatet var at ungdommene fikk mer tillit til systemet.

Lenker:

- [Trondheim kommune, Veien til førerkortet](#)
- Film som er laget om dette. 

Stødig Start

Dette delprosjektet skal ivareta familier, og særlig barna, der foreldrene har hatt rusproblem. Det var en utfordring at flere av de utsatte foreldrene unngikk hjelpeapparatet og så på seg selv som dårlige foreldre. Det ble gjennom prosjektet lagt vekt på å bygge tillit og gjøre foreldrene tryggere i møte med andre foreldre og tjenesteytere. Trygghet og støtte hjelper foreldrene til å skape en god barndom for sine barn. Viktige faktorer viste seg å være faste relasjoner til etablerte team, og å legge møter til nøytrale, ufarlige arenaer.

Lenke:

- [Trondheim kommune, Innbyggernes modell - Stødig start](#)
Informasjon om dette prosjektet finner du på sidene 52-54.

Flyktningfamilien i sentrum

Målet med prosjektet var å forbedre levekårene for ti familier i Trondheim. Dette er familier som er nye i Norge, har mange barn og vedtak om sosialhjelp. Husstandene ble fulgt opp med hjemmebesøk og møter på offentlige kontor, hvor de fikk råd og veiledning om å få barn inn i fritidsaktiviteter, om hvordan de skal forholde seg til hjelpeapparatet, og om økonomi. Familiene mottok i prosjektperioden også 1 600 kroner per barn per måned, i tillegg til de andre ytelsene de hadde fra før.

Lenke:

- [Trondheim kommune, Innbyggernes modell - Flyktningfamilien i sentrum.](#)
Informasjon om dette prosjektet finner du på sidene 49-51.

Mann om bord

Menn toppe flere negative statistikker som handler om rus, kriminalitet og selvmord. Samtidig sitter det lengre inne for menn å søke hjelp. Det ble derfor lagt ekstra vekt på å senke terskelen så mye som mulig for å nå menn mellom 18 og 30 år. Inngangen er et kontaktskjema på nett, før du får møte med et lag fagfolk som lager et opplegg for deg. Et lag er satt sammen av folk fra NAV, kommunens Enhet for psykisk helse og rus, og Kirkens Bymisjon. Relasjoner og fleksible møtepunkter ble viktig. Det var ingen krav til dokumentasjon, og prosjektet hadde ingen sluttdato. Prosjektet har nå fire lag som jobber med å møte unge menn på en litt annen måte.

Lenke

- [Mannombord.no](https://mannombord.no): «Hei, mann mellom 18 og 30 år!»

ØYA-satsningen

ØYA startet som et folkehelseprosjekt på Frøya i 2017, der det ble invitert til en idèdugnad for å finne ut hva vi som samfunn ønsket å ha som fokus i prosjektet. På idèdugnaden deltok næringsliv, politikere, foreldre, ungdom, ansatte i kommunen og fylkeskommunen. Felles ansvar ble ledetråden og vi må alle gjøre vårt for å ta vare på og passe på at unge ikke faller utenfor. Dette ble til ØYA-tankens; at det trengs ei hel øy for å oppdra et barn.

“Det trengs ei hel øy for å oppdra et barn”

Et av tiltakene var [prosjektet #Rollemodell](#) - der ungdom påvirkes gjennom å vise hva en god/dårlig rollemodell er. I dette prosjektet er det ungdom som snakker til ungdom, og løfter fram utfordringer som unge typisk møter for å dra i gang samtalen.



Hva må til for å løse denne floken?

Webinarserien «Det er no det gjeld» viser en rekke eksempler på hvordan kommuner i Trøndelag jobber for å forhindre at unge havner i utenforskap

Lenker:

- [ØYA - det trengs ei hel øy for å oppdra et barn!](#) - froya.kommune.no
- Webinar 2: Helhetlig arbeid i kommunen

**Tidlig innsats Brundalen**

Her ønsket en å jobbe annerledes, og i tett kontakt med innbyggene. Prosjektet handlet om tidlig innsats i forhold til levekårsutfordringer, og ikke minst i forhold til omsorg for barn. Dette var en mobilisering av et bredt spenn av offentlige tjenester, i et samarbeid med lokale aktører fra privat og frivillig sektor, til innbyggerorientert og ubyråkratisk tidlig innsats.

Barnehagen og skolen er noen felles møtesteder som ble ekstra viktige i relasjonsbyggingen. Her kunne tjenestene møte familiene på nøytral grunn i stedet for oppmøte på offentlige kontor.

De som deltok opplevde trygghet, myndighet og mulighet til å være meget aktive i møte med barna og familiene. Med den tilliten som ble etablert, har de ansatte raskt kunnet koble på små eller større lag av hjelpere/tjenester for å tidlig komme i gang med tiltak for å støtte familiene.

Lenker:

- Trondheim kommune, [Pilot 0-24: Tidlig innsats på Brundalen](#)
- Facebook-konto: [Tidlig innsats Brundalen](#)

Erfaringer fra prosjektene

I flere vellykkede prosjekt som er i tråd med mission-tilnærming har en fått til resultater som kommer på siden av de tradisjonelle tjenestene. Alle utfordringer er ulike, men om vi oppsummerer lærdom fra gjennomførte tiltak, vil vi sitte igjen med en praktisk verktøykasse for å kunne jobbe med videre forebygging av ungt utenforskap.

- Et felles kunnskapsgrunnlag

Med den store innsatsen som er lagt ned for å kartlegge utfordringene, har vi et felles fundament å bygge på. Når vi har en helhetlig forståelse av det vi står ovenfor, kan flere bli med og nøste opp floken fra hver sin kant.

- Få på plass laget først

Sett sammen en gruppe fagfolk tilpasset de utfordringene som svarer til bestillinga. Det er mye administrasjon og formelle ting som må avklares før ressurser fra ulike sektorer kan frigis til slike oppgaver.

- Relasjoner

Å jobbe relasjonelt har vært en suksessfaktor i alle disse prosjektene. For den som er «utenfor» blir menneskene et viktig holdepunkt.

- Involvering

Vellykkede prosjekt har tatt involvering på alvor og bygget opp tilbud som svarer til de enkeltes behov. Med god involvering får vi både kunnskap om hvor skoen trykker, og involveringen skaper eierskap og en opplevelse av mestring for de som deltar i prosjektet.

- Tillit

Tillit innebærer å ta risiko, noe som har krevd en kulturendring, der både ledere, ansatte og innbyggere må tenke på nye måter. Et eksempel er prosjektet Innbyggernes modell, som baserer seg på tillit mellom toppledelsen og alle ledd ned til førstelinja - og ikke minst brukeren selv.

- Eksperimentering

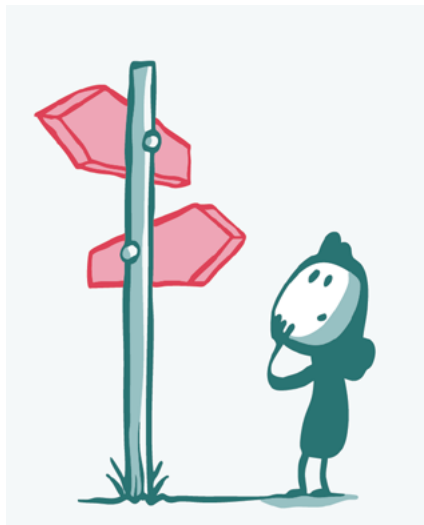
Systeminnovasjon er iterative prosesser. En tester ut tiltak, evaluerer og justerer kursen.

- Aktivisere ressurser

Kommunen kan ikke løse alt på egen hånd, og vi er avhengige av å trekke veksler på ressurser i nærmiljøet.



Verktøy for systeminnovasjon



Selv om det foregår mye innovasjon innen offentlige og sosiale felt, vil ikke dette arbeidet klare å utfordre etablerte strukturer. Det blir derfor en avstand mellom den type innovasjon samfunnet trenger og den som produseres. For å jobbe mer bevisst og effektivt, må de som er involvert løfte blikket og bli bevisste på de rammene de jobber innenfor.

ROCKWOOL Foundation har gjennom sitt prosjekt [System Innovation initiative](#) utviklet verktøy som handler om å endre systemet, i stedet for å tilpasse seg de eksisterende rammene.

- Systeminnovasjon involverer arbeid over tre nivåer: makro, meso og mikro.
- Endring frigjøres ved bruk av fire nøkler: formål, ressurser, makt og relasjoner.
- Systeminnovasjon involverer i tillegg flere definerte roller, med ulike synsvinkler, kunnskap og bidrag.

Tre nivåer; makro, meso og mikro

For å skape systemendring må vi forstå hvordan ulike nivåer spiller sammen. Professor Frank Geel forklarer hvordan systemer utvikler seg og endres gjennom dynamikken mellom tre nivåer:

MAKRO-NIVÅ (samfunnsverdier, trender og ytre faktorer)

Dette er «landskapet» – de brede samfunnstrendene, verdiene og økonomiske forholdene som legger rammene for systemet. Endringer på dette nivået skjer ofte over lang tid, men kan skape press på systemene under.

MESO-NIVÅ (etablerte institusjoner, strukturer og praksiser)

Meso-nivået er «regimet» – de etablerte institusjonene, lovene, regelverkene og praksisene som styrer hvordan samfunnet håndterer ungt utenforskap. Dette inkluderer skoler, NAV, helsevesenet og kommunale tjenester.

MIKRO-NIVÅ (nisjeinnovasjoner, nye løsninger og eksperimenter)

Mikro-nivået handler om nisjeinnovasjoner – små initiativer, prosjekter og eksperimenter som utfordrer det etablerte systemet. Dette kan være nye måter å jobbe med ungdom på, piloter for alternative utdanningsløp eller grasrotinitiativer for sosial inkludering.

Når vi jobber med ungt utenforskap, må vi forstå hvordan disse nivåene påvirker hverandre og hvor vi kan sette inn tiltak.

«De 4 nøklene»

Systeminnovasjon innebærer å tenke nytt om de grunnleggende strukturene i samfunnet. I arbeidet bruker vi et verktøy som vi kaller «De fire nøklene». Dette hjelper oss til å forstå utfordringsbildet vi står ovenfor. De fire nøklene er formål, ressurser, makt og relasjoner. Gjøres det justeringer på en eller flere av disse nøklene, kan man få til endringer i et system.



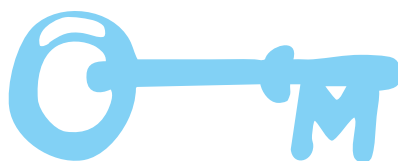
Formål

Systemer endres når vi justerer mål eller hensikt med jobben vi gjør. Endring skjer ikke bare gjennom politikk eller teknologi, men også gjennom hvordan vi forstår verden. Å skape nye fortellinger og utfordre etablerte tankemønstre er avgjørende for systeminnovasjon.



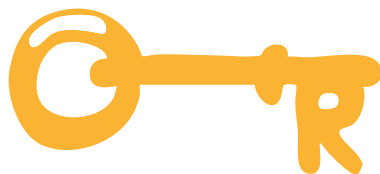
Ressurser

Systemer er avhengige av økonomiske, teknologiske og institusjonelle ressurser. Innovasjon krever ofte at disse blir omfordelt eller brukt på nye måter.



Makt

Systemer endres når makt forskyves. Lover, reguleringer og økonomiske insentiver former systemer. For å få til varige endringer må disse ofte tilpasses eller utfordres.



Relasjoner

Systemendring skjer gjennom mennesker. Å bygge tillit, nye partnerskap og samarbeid på tvers av sektorer og fagfelt er sentralt.

Ressurser

FKU og kvalitetsnettverk_ KS PRI Fra ungdom til ung voksen, side 27-34

Mobilisering for systemendring - Fire roller

Når vi arbejder med å endre systemene i overgangen fra ungdom til ung voksen, er vi avhengige av at vi har med oss mange aktører og organisasjoner. Bred deltakelse på alle nivå, og ikke minst vertikalt samarbeid, vil kunne gi større kraft i møte med komplekse samfunnsutfordringer.

Prosjektet *System Innovation Initiative* jobber med aktør- eller rolleforståelse. Fire definerte roller er helt nødvendige for å kunne endre eksisterende systemer, eller bygge nye:

Iverksetterne

- Iverksetterne er pionerene som utfordrer det eksisterende systemet og åpner for å skape noe som er nytt og annerledes.

Inside-outsiderne

- De som anerkjenner utfordringene ved det eksisterende systemet, som de selv er en del av. De åpner opp systemet for nye muligheter og ideer.

Convenere

- De som samler forskjellige aktører for å skape en felles dagsorden for endring. De kommer ikke med løsningene, men har evnen til å mobilisere til felles innsats.

Kommissærer

- Kommissærer er de som bestiller fremtidens system. Dette kan være tradisjonelle maktpersoner, som f.eks. politikere, men også pressgrupper og fagbevegelse.



Praktiske oppgaver

Med det som er nevnt ovenfor har vi et begrepsapparat som er bevisstgjørende, og gode verktøy i systeminnovasjon. Neste steg er å se hvordan de generelle punktene passer til din egen kontekst. En god inngang til et prosjekt er å reflektere over hvordan hvert punkt passer til din spesifikke situasjon.

Forslag til punkt som prosjektdeltakere kan snakke om:

Segment #1 - De tre nivåene

Ta utgangspunkt i de momentene som er listet i avsnittet om de tre nivåene og drøft hvilke som er relevante for prosjektet.

- Makro - Identifiser de ytre rammene som prosjektet må forholde seg til.
- Meso - Identifiser regler og praksis som gjelder på området
- Mikro - Finnes det eksempler på andre tiltak som en kan lære av?

Segment #2 - De fire nøklene

Ta utgangspunkt i de momentene som er listet i avsnittet om de fire nøklene og drøft hvilke som er relevante for prosjektet.

- Formål
- Ressurser
- Makt
- Relasjoner

Segment #3 - De fire rollene

Ta utgangspunkt i de definerte rollene og drøft hvem som er:

- Iverksetterne
- Inside-outsidere
- Convenere
- Kommissærer

Segment #4 - Scenarier

Ta utgangspunkt i Dansk Design Centers tanker om hvordan framtidsbilder kan bidra til bredere perspektiv og verdivalg.

- Scenariedesign: Hvilke alternative framtidsscenarier kan man se for seg
- Velge ut den foretrukne fremtid: Et utgangspunkt for å utvikle en mission

