

# SLUTTRAPPORT

Programmet *Flere i arbeid*





## INNHOOLD

1. Introduksjon og sammendrag, side 4
2. Om programmet, side 16
3. Satsingsområdene, side 22
4. Gevinster og effekter, side 43
5. Systemendringer, side 50
6. Ph.D. prosjekt med Flere i arbeid som case, side 74
7. Erfaringer og anbefalinger, side 77
8. Kommunikasjon, side 92
9. Anbefalinger om veien videre, side 96
10. Program organisering, side 106
11. Kilder og vedlegg, side 119

# Til deg som leser

Sluttrapporten er til orientering for politiske beslutningstakere. Videre skal rapporten fungere som et kunnskapsdokument for fagfolk i Kristiansand og andre kommuner samt for nasjonale beslutningstakere.

Rapporten kan leses i sin helhet for spesielt interesserte, men kan også leses stykkevis og delt, ut ifra hva du tenker er interessant og relevant å vite mer om.

Vi henviser til eksterne kilder i teksten ved å sette nummer i parentes, (x), slik at du enkelt kan finne kilden i referanselisten bakerst i rapporten. I tillegg henviser vi enkelte steder direkte til digitale rapporter fra prosjekter og statistikker.

Digitale rapporter som det er lenket til i teksten, finner du også på vår hjemmeside:

<https://www.kristiansand.kommune.no/tema/flere-i-arbeid/>

**Kapittel 3  
Satsingsområder**  
presenterer resultatene fra de ulike prosjektene og aktivitetene i programmet.

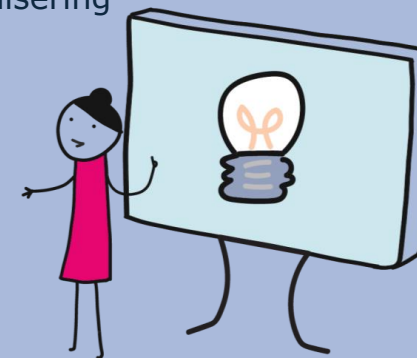
**Kapittel 5  
Systemendringer**  
presenterer samlet hvordan de ønskelige endringene er nådd gjennom satsingsområdene, prosjektene og aktivitetene.

## Er du mest interessert i *hva* vi jobbet med i programmet?

- Kapittel 1 Introduksjon
- Kapittel 3 Satsingsområder
- Kapittel 4 Effekter og gevinster
- Kapittel 5 Systemendringer

## Er du mest interessert i *hvordan* vi har jobbet for å løse en samfunnsflope?

- Kapittel 4 Effekter og gevinster
- Kapittel 5 Systemendringer
- Kapittel 6 Ph.D. prosjekt med Flere i arbeid som case
- Kapittel 7 Viktige erfaringer og anbefalinger
- Kapittel 10 Programorganisering





# 1. INTRODUKSJON OG SAMMENDRAG

# Innledning

Ungt utenforskap er en stor og kompleks samfunnsutfordring som består av en rekke problemer som hver for seg kan være vanskelige å løse, og som samtidig henger sammen. Samfunnsutfordringen har vært kjent lenge og det finnes klare politiske ambisjoner om å gjøre noe med den, både lokalt og nasjonalt.

Registerdata fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at ti prosent av unge mellom 15 og 29 år i Norge sto utenfor opplæring, utdanning og arbeid i 2023 (1). Det utgjør cirka 100 000 personer, som også omtales som NEET (Not in Employment, Education or Training, norsk: ikke i jobb, utdanning eller opplæring).

I Kristiansand kjenner vi godt til utfordringen med ungt utenforskap og har jobbet målrettet for å gjøre noe med det. I 2021 besluttet folkevalgte i Kristiansand kommune å starte programmet *Flere i arbeid*. Ved programslutt i 2025 er programmet en av de største tverrfaglige og sektorovergripende satsingene på ungt utenforskap som er gjennomført i Norge. I fem år har offentlig og privat sektor i Kristiansand jobbet tett sammen for å finne løsninger som er mer bærekraftige for både den enkelte og for samfunnet.

## Stor nytte for samfunnet

Å få flere i arbeid er trolig det beste grepet vi kan ta for å redusere ulikheter og fattigdom. I tillegg er tilhørighet til arbeidslivet bra for helsen for de aller fleste.

Arbeidsplassen er en viktig sosial arena og et sted der en kan være en ressurs i et fellesskap. Det gir mestring og tilhørighet, og det forebygger ensomhet og psykisk uhelse. Flere muligheter i arbeidslivet er også god integrering. Å være i jobb gir innvandrere en unik mulighet til å bli kjent med et nytt språk og nye mennesker.

Innsatsen for å få flere unge i arbeid er også en investering i kommende generasjoner. Barn som vokser opp i familier hvor ingen av foreldrene er i jobb, har generelt færre muligheter og flere utfordringer. Det er også høyere risiko for at de ikke fullfører skolen og kommer i jobb, sammenlignet med barn som har minst én foresatt i arbeidslivet (2).



Det har store konsekvenser for den enkelte å stå utenfor sentrale arenaer i samfunnet, men det har også betydelige konsekvenser for samfunnet. Oslo Economics har anslått at de totale samfunnsøkonomiske kostnadene ved tidlig utenforskap og marginalisering er 73 milliarder kroner per år (3). Ifølge *sysselsettingsutvalget* oppnår vi en samlet samfunnsøkonomisk gevinst på cirka 14,7 millioner kroner ved å holde en ung person i arbeidslivet i 40 år, hvis alternativet er full uføretrygd uten arbeid (4).

Mange av de som står utenfor arbeidslivet ønsker å jobbe, men de møter hindringer som stenger dem ute. Det kan være hindringer knyttet til utdanning, språk, helse eller andre årsaker det er vanskelig å peke på.

På den andre siden er det mange arbeidsgivere som har et stort behov for flere hoder og hender. Å inkludere flere i arbeidslivet handler om mer enn bare økonomi for samfunnet og levekår for den enkelte. I Norge har vi et demografisk regnestykke som ikke går opp. Parallelt med behovet for å få flere i arbeid blir årskullene mindre og andelen pensjonister større (5). Det betyr at vi rett og slett går tom for folk før vi går tom for penger.

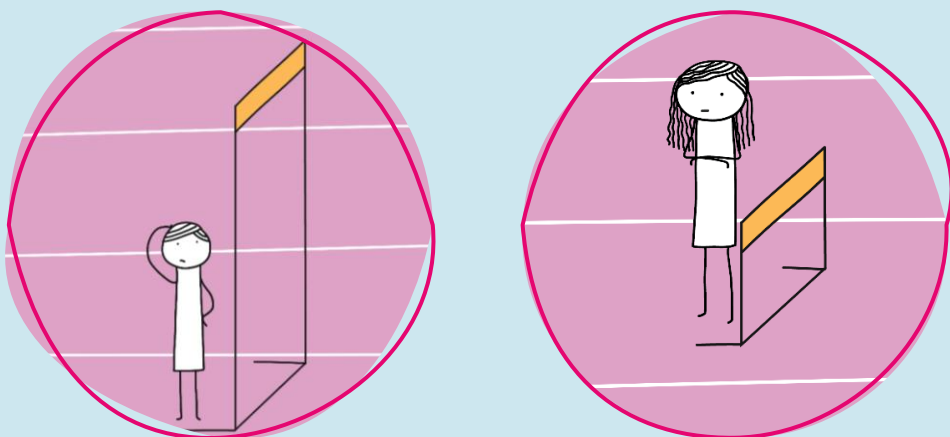
## Hindringer og nye muligheter

Styrken til *Flere i arbeid* ligger i den brede tilnærmingen. Mennesker er sammensatte og påvirkes ulikt av hvordan samfunnet rundt er innrettet. Ordninger som berører hverdagen vår, er i stor grad strukturert i sektor og silo i Norge, men mennesker lever ikke sektor- og silovis. Skal vi lykkes med å få flere unge til å fullføre skolen og komme i jobb, må vi samarbeide mer på tvers av fag og sektorer.

Målet til programmet har vært å vise hvilke systemer som øker risikoen for at unge faller ut, og hvilke grep som øker sjansen for at flest mulig fullfører videregående skole og kommer i jobb. Nasjonal og internasjonal forskning og kunnskap innenfor folkehelsearbeid understreker noe som har vært førende for hvordan vi har arbeidet med programmet: Befolkningsrettede strategier og tiltak vil gagne hele befolkningen, og de virker mindre stigmatiserende. Målrettede tiltak mot spesifikke grupper, for eksempel grupper med lav inntekt og grupper som har, eller står i fare for å utvikle, helseutfordringer, kan bidra til å løfte gruppene og redusere forskjellene.

Det har også vært viktig å finne løsninger som gjør det enklere for arbeidsgivere å rekruttere ressurser som står utenfor arbeidslivet når de har behov for mer arbeidskraft.

Det er med andre ord mange aktører som må være involvert dersom vi skal møte samfunnsutfordringen ungt utenforskap, som går på tvers av politikk – og fag, på en klok måte.



# Til ungdommen

Forord av Bernt Jørgen Stray, programeier i *Flere i arbeid* og direktør næring og Nav i Kristiansand kommune.

Ungdommen er fremtiden vår. Den menneskelige kapitalen/arbeidskraften utgjør 65 prosent av nasjonalformuen (5). Det at unge står utenfor arbeidslivet, medfører konsekvenser for den det gjelder, samfunnet og vår felles fremtid. Derfor gjorde bystyret i Kristiansand et viktig og fremtidsrettet valg da de i sin tid initierte *Flere i arbeid*.

Poenget med programmet har ikke vært flere tiltak for de unge. Det mangler ikke på tiltak. Vi talte 130 lokalt. Det mangler heller ikke på lovpålagte oppgaver, retningslinjer, nasjonale og lokale planer, stortingsmeldinger, øremerkede bevilgninger, virksomhetsstrategier og rapporteringskrav – alt initiert med de beste intensjoner, men med et fragmentert system som resultat.

Unge utenfor arbeidslivet blir fort maktesløse i møte med det systemet som skal hjelpe dem inn. *Flere i arbeid* har derfor først og fremst jobbet med å fjerne systemhindre: å gjøre veien inn i arbeidslivet enklere og mindre fragmentert for den som står utenfor, og å gjøre det enkelt for arbeidsgivere å ta imot dem som vil inn, men ikke har fått det til selv.

Vi har startet med de unges behov, og etablert forpliktende samarbeidsstrukturer, metoder og en kultur som gjør tjenestene mer sammenhengende, uavhengig av hvem som leverer dem.

Vi har koblet på forskning for å få kunnskap fremover om hva som virker, slik at vi kan justere oss etter det. Vi har erkjent at store samfunnsendringer tar tid, fordi strukturelle tiltak ofte retter seg mot dyptliggende årsaker til problemer og påvirker mange ulike faktorer samtidig.

Dette har ikke vært enkelt. En slik måte å jobbe på utfordrer. Ønsket om raske resultater utfordrer behovet for tid og løsninger som skal svare ut komplekse behov. Samarbeid på tvers av fagdisipliner, mandater, styringslinjer og budsjetter er krevende, men nødvendig for å lage sammenhengende tjenester. Organisasjonsstrukturene er ikke primært rigget for å eie tjenesteløp i fellesskap. Vi deler tjenesteløpene opp, og blir sjelden belønnet for å bidra til andres tjenester. Det er vanskelig å ta eierskap til noe som ikke fullt ut er ditt.

Vi er langt fra i mål, men gjennom *Flere i arbeid* har vi vist at det er mulig å jobbe frem endringer hvor offentlige tjenesteleverandører, næringsliv og frivillig sektor utvikler sammenhengende tjenester med utgangspunkt i brukernes behov. Og vi har gjort det i linjen, i virkelige tjenester.

Arbeidsledermodellen er utviklet i et samarbeid mellom ansatte i Nav, på omsorgssentre og i fylket, og sammen med reelle kandidater som har fått testet ut løsningen på omsorgssentre.

Ungdomsveiledermodellen utvikles i samarbeid mellom fylket og kommunen og blant ansatte på ungdomsskoler og videregående skoler. Her får reelle elever teste ut ordningen.

Bedriftspakken, som skal gjøre det enklere å rekruttere utradisjonelt, er utviklet av bedriftene og Navs markedsavdeling i fellesskap.

Gjennom *Flere i arbeid-garantien* gjør bedriftene det mulig for våre ungdomsskoler å tilby en enda mer praktisk skole til elevene.

Vi har begynt å trene en endringsmuskel hvor private, offentlige, frivillige aktører og brukerne sammen utvikler tjenestene vi trenger. Den strukturen, metoden og kulturen vi har startet å etablere, er gullet i møte med stadig endrede behov. Utenforskap løses ikke en gang for alle.

En stor takk til alle som har bidratt – de unge selv, næringslivet, frivilligheten, offentlige aktører og et dedikert programteam.

Styrkene til programmet har vært samarbeidet mellom offentlig og privat sektor, og at vi har kunnet involvere alle fag og organisasjoner som kreves for å endre måten vi lærer opp, utdanner og rekrutterer på.



Programeier i *Flere i arbeid* og direktør i næring og Nav i Kristiansand kommune Bernt Jørgen Stray.

# Sammendrag

*Flere i arbeid* har vært et femårig program i Kristiansand (2021–2025) hvor ulike fagområder har samarbeidet på tvers av offentlig og privat sektor for å finne løsninger som bidrar til å få flere unge til å fullføre skole og utdanning, og å komme i jobb.

Programmet startet opp som følge av et politisk initiativ i Kristiansand bystyre. Bakgrunnen var at kommunen skilte seg negativt ut i statistikker over andelen unge på arbeidsavklaringspenger og på sosialhjelp og andelen unge uføre, sammenlignet med andre storbykommuner.

Formålet med programmet var å utfordre, endre og forbedre systemet, slik at det blir enklere for unge å komme i arbeid og lettere for arbeidsgivere å rekruttere. Kristiansand kommune har vært programeier, men satsingen er gjennomført i tett samarbeid med Næringsforeningen i Kristiansandsregionen, Nav Agder, Agder fylkeskommune og Universitetet i Agder.

Programmets visjon er flere i arbeid og den bygger på en grunnleggende holdning om at alle er en ressurs og skal være en del av fellesskapet.

Programmet har hatt to samfunns mål som er gjensidig avhengig av hverandre:

- En høyere andel unge under 30 år deltar i arbeidslivet.
- Arbeidsgivere har økt tilgang på etterspurt arbeidskraft.

For å nå samfunnsmålene ble følgende tre problemstillinger pekt på:

- Hvordan gjøre det enklere å gjennomføre videregående opplæring?
- Hvordan gjøre det enklere å komme i arbeid?
- Hvordan gjøre det enklere å kvalifisere og rekruttere personer utenfor arbeid?

Målgruppene til *Flere i arbeid* har vært:

- Unge som står i fare for å falle ut av arbeid, utdanning og skole.
- Unge som er utenfor utdanning og arbeidsliv.
- Arbeidsgivere i privat og offentlig sektor som trenger arbeidskraft.

Ved utgangen av 2025 er *Flere i arbeid* et av de største programmene rettet mot ungt utenforskap som er gjennomført mellom offentlig og privat sektor i Norge. 973 kandidater og 300 engasjerte virksomheter har deltatt og bidratt i de ulike satsingsområdene i programmet.



Programmet har jobbet for å teste ut forskjellige tiltak gjennom ni satsingsområder og andre aktiviteter. Felles for satsingsområdene er at de har testet ut løsninger som skal få systemene rundt unge til å fungere bedre sammen.

Resultatene fra de ulike satsingsområdene har gitt partene i programmet ny kunnskap og en bedre forståelse av hva som bidrar til at unge ikke fullfører utdanning og kommer i arbeid. Partene har også fått innsikt i hvilke utfordringer arbeidsgivere opplever når de rekrutterer kandidater som har vært utenfor arbeid og utdanning.

Arbeidet med å identifisere og redusere hindringer og finne løsninger bygger på erfaringer fra de ulike satsingsområdene og andre aktiviteter knyttet til programmet.

Ved å benytte programorganisering som metode har vi hatt anledning til å ha en helhetlig tilnærming til samfunnsfloken *utenforskap*. Vi har kunnet se utfordringen fra ulike organisatoriske ståsteder, og se aktiviteter og tiltak på tvers av områder og organisasjoner.

Programorganiseringen har også gitt handlingsrom til å teste ut og justere retning på arbeidet i takt med ny kunnskap og innsikt. Det er gjennomført systemendringer underveis, som blant annet har ført til nye og forbedrede ordninger, og rutiner og en ny og forbedret organisering av tjenester og tiltak.

Vi har sett at det lokale handlingsrommet er stort, og benyttet oss av det i endringsarbeidet. Der hvor lokale løsninger ikke har strukket til, har vi på flere områder bidratt med å endre nasjonale rammebetingelser.

Endringene som er gjennomført, bidrar til at det blir enklere å gjennomføre kvalifiserings- og opplæringsløp og at flere kommer i jobb, parallelt med at helse og livssituasjon bedres. I tillegg får arbeidsgivere mer støtte til inkludering og rekruttering.

Gjennom programperioden har vi kommet ganske langt på kort tid, men vi er langt fra i mål. Oppskaleringen for å få unge gjennom skole og i jobb i stort volum skal skje i ordinær drift. Det er i den ordinære driften det store potensialet kan tas ut. Vi kan ikke klappe oss på skulderen om 10 eller 20 år dersom vi ikke bygger videre på den tverrfaglige samhandlingen for å få flere unge i arbeid. Samarbeid på tvers er helt avgjørende for å bryte trenden med et utenforskap som går i arv.

Rapporten fremhever viktige erfaringer og anbefalinger. En viktig forutsetning for arbeidet har vært støtte fra folkevalgte og toppledelsen i de ulike organisasjonene.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen har hatt en helt sentral rolle i arbeidet, og det har vært avgjørende at det er prioritert nok ressurser som representerer privat sektor.

Gjennom programperioden har det til tider vært krevende å finne finansiering til tiltak som virker. Tiltakene som er skreddersydd for de unge går ofte på tvers av både fag og organisasjoner. En felles utfordring for prioritering, er at tiltak gjennomføres og finansieres av andre fagområder, eller andre organisasjoner, enn der hvor gevinsten vil komme.

Erfaringen fra programperioden tilsier at det bør settes av penger til å utvikle og drifte tjenestene som er på tvers av ulike fagområder og organisasjoner. Først da tar *systemene* de unge på alvor og sørger for at de som trenger det får tjenester med færre, men bedre, relasjoner, på de stedene de ønsker å være.

Flere i arbeid-samarbeidet vil fortsette i drift fra 2026. Det er bestemt hvilke felles satsingsområder som skal prioriteres de kommende årene. I dette arbeidet er unge samt offentlige og private aktører involvert for å forbedre tjenestene, slik at det blir enklere for flere å komme i jobb og enklere for arbeidsgivere å rekruttere.



Organisering

Støtte både i  
toppleidelsen og i  
organisasjonene  
som helhet

God politisk støtte  
og politikere som  
ambassadører

Tett samarbeid  
med næringslivet  
og ressurser til å  
gjøre det

Metodisk,  
helhetlig  
tilnærming

Felles forståelse  
for langsiktige  
gevinster,  
kortsiktige  
effekter og  
raske resultater

Tilstrekkelig med  
folk til å gjøre  
oppgavene som  
trengs, og  
kommunikasjon  
koblet på alle  
prosesser

## 973 kandidater har vært en del av programmet

Programmet har gjennomført en rekke prosjekter og aktiviteter for å finne og teste ut nye løsninger for å redusere utenforskapet.

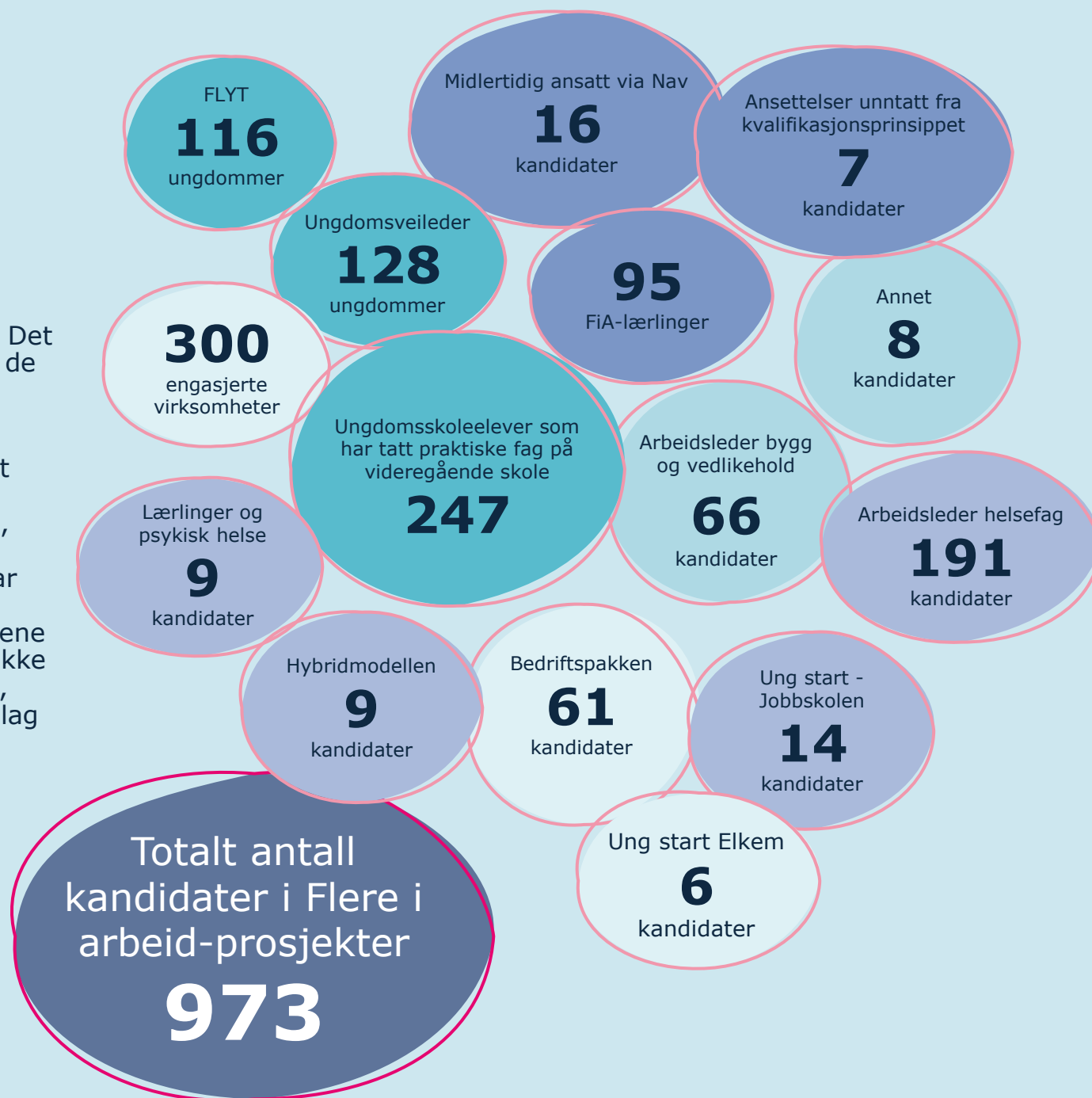
I løpet av programperioden har 973 kandidater vært direkte involvert i prosjekter og aktiviteter i programmet. Det store volumet vil komme fremover, når de virkningsfulle tiltakene implementeres i drift.

Aktivitetene og tiltakene har vært rettet mot unge i alderen 15–30 år. Noen av tiltakene har vært gjennomført i skolen, mens andre har foregått ute på arbeidsplasser. Noen av kandidatene har gått videre til arbeid, men de fleste vil fortsatt være i utdanningssystemet i årene som kommer. Det betyr at vi foreløpig ikke vil se en stor reduksjon i utenforskapet, selv om tiltakene legger et viktig grunnlag for positive resultater på sikt.

Mer informasjon om prosjekter og aktiviteter finner du utover i rapporten.

Flere nøkkeltall fra arbeidet i programmet finner du på nettsiden

<https://www.kristiansand.kommune.no/tema/flere-i-arbeid/nokkeltall/>.



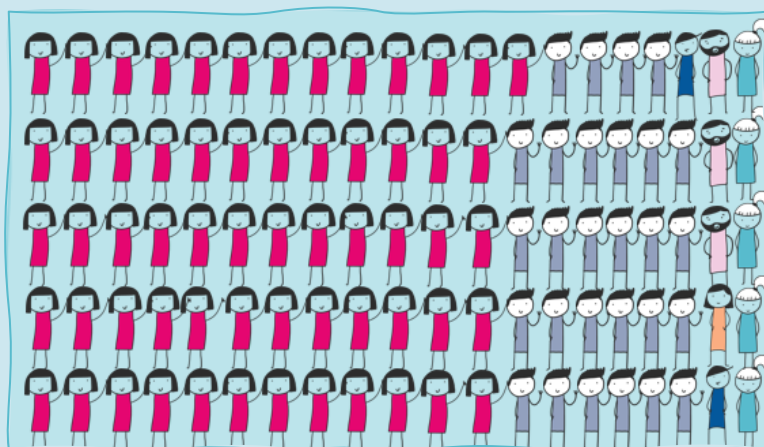
## Nøkkeltall for Kristiansand (2024)

Utenforskap blant unge er et sammensatt og vedvarende problem som påvirkes av mange faktorer, blant annet utdanning, helse, familie, økonomi og arbeidsmarked. Unge utenfor utdanning, arbeid og arbeidsrettede tiltak er en variert gruppe som omfatter en rekke undergrupper med helt ulike kjennetegn, behov, årsaker, motivasjon og grader av sårbarhet. Flere indikatorer kan brukes for å beskrive et utfordringsbilde.

Yrkesdeltakelsen i Norge er høy sammenlignet med andre land, og andelen unge som hverken er i utdanning, arbeid eller tiltak (NEET), er ikke stor i europeisk sammenheng. Men norske NEET er i en mer sårbar situasjon. Sammenlignet med andre europeiske NEET mottar en høyere andel NEET i Norge helserelaterte ytelser, de har dårligere psykisk helse og er lavt utdannet (1).

Kristiansand har, i likhet med resten av Agder, historisk sett hatt større levekårsutfordringer enn landsgjennomsnittet. Kristiansand har særlig lavere arbeidsdeltakelse. I NEET-kategorien er det en større andel som mottar AAP og uføretrygd i kommunen enn i andre storbykommuner (6).

### Andel unge 15-29 år i Kristiansand etter hovedaktivitet, SSB 2024



Sysselsatte  
61,2 %



I ordinær  
utdanning 27,2 %



Deltakere på  
arbeidsmarkeds-  
tiltak 1,7 %



Mottakere av  
AAP/uføretrygd  
3,2 %



Andre, ikke på  
tiltak 5,4 %



Registrerte  
arbeidsledige  
1,3 %



Andel unge mellom 15  
og 29 år som ikke er i  
utdanning, arbeid eller  
tiltak (NEET):

**9,9 %**

minker  
(utgjør 2 465 personer)

Andel personer med  
nedsatt arbeidsevne:

**7,1 %**

stabil  
(utgjør 1 420 personer)

Andel som  
gjennomfører videre-  
gående opplæring:

**86 %**

øker

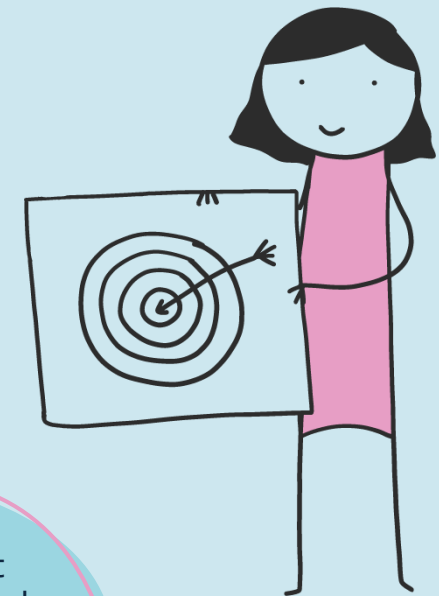
Se flere nøkkeltall om Kristiansand på  
<https://www.kristiansand.kommune.no/tema/flere-i-arbeid/nokkeltall/>.

## 9 grep som har løsnet på samfunnsflokken

- 1. Programorganisering har vært en viktig forutsetning for å lykkes med endringsarbeidet.** Det har gjort det mulig å se helhetlig på samfunnsflokken, og å prøve ut nye ideer og justere kursen underveis på tvers av siloer og organisasjoner.
- 2. Vi har innført ordninger som gjør unge mindre sårbare i overgangen mellom ungdomsskolen og videregående skole.** Det er blitt bedre veiledning og mulighet for flere hospiteringsdager på videregående skole for elever på ungdomsskolen. Det er også mulig å velge mellom en rekke valgfag og arbeidslivsfag i videregående skole mens en går på ungdomsskolen. Alt dette gjør det tryggere for ungdom å ta gode valg for egen fremtid, som igjen bidrar til å redusere risikoen for å falle fra.
- 3. Vi har endret praksisen for opplæring og rekruttering av ansatte i Kristiansand kommune.** Kommunen og Nav har fått på plass en ordning som øker antall lærlinger og tilrettelegger for opplæring på arbeidsplassen, og de har innført en trainee-ordning for høyt utdannede innvandrere med språkutfordringer. I samarbeid med KS, partene i arbeidslivet og hovedtillitsvalgte var Kristiansand kommune en viktig pådriver for at kommunal sektor kan gjøre unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Ordningen kom på plass i 2024 og innebærer at det i dag er enklere å ansette personer som står utenfor arbeidslivet, i faste, kommunale stillinger.
- 4. Arbeidsledermodellen vår gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere og kvalifisere unge på arbeidsplassen.** De som tidligere ble hindret av språk, helse eller andre utfordringer, får nå støtten de trenger til å gjennomføre opplæring og utdanning, samtidig som de bidrar i viktig arbeid.
- 5. Det er innført ordninger som gjør det enklere å gjennomføre kvalifiseringsløp** gjennom ekstra veiledning, støtte og oppfølging i overgangen mellom ungdomsskole og videregående skole.
- 6. Arbeidsledermodellen har inspirert regjeringen i arbeidet med et nytt rekrutteringsprogram** som skal bidra til å få flere unge utenfor skole og arbeid i opplæring og jobb i kommunale helse- og omsorgstjenester. På lik linje med vår arbeidsledermodell gir det nasjonale rekrutteringsprogrammet kandidater faglig oppfølging av dedikerte veiledere på arbeidsplassen.
- 7. I tett samarbeid mellom næringsliv og Nav har vi utviklet bedriftspakken.** Den gjør det enklere og mindre risikabelt for arbeidsgivere å rekruttere fra utenforskap. I tillegg til tettere og mer sømløs dialog med Nav er bedriftene garantert støtte og oppfølging fra Nav i inntil seks måneder etter ansettelse av kandidater. Kristiansand er den eneste i Norge som har klart å få satt en slik ordning i system.
- 8. Flere i arbeid-garantien har inspirert regjeringen til satsingen Ungdomsløftet.** *Flere i arbeid-garantien skal gjøre det enklere for bedrifter å inkludere unge i arbeidslivet og forebygge utenforskap. Avtalen er et bidrag for å øke arbeidsstyrken og sikre tilgang til kvalifisert arbeidskraft for næringslivet og offentlige virksomheter. Arbeidsmarkedsbedrifter og frivillige og ideelle organisasjoner og virksomheter har vært med i utviklingen av garantien, og er med i videre arbeid.*
- 9. Vi har etablert et varig og forpliktende samarbeid** om kvalifisering, rekruttering og inkludering av unge. Dette samarbeidet er en felles forpliktelse mellom Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune, Næringsforeningen i Kristiansandsregionen, Universitetet i Agder og Nav Agder.

# 9 anbefalinger for å jobbe med samfunnsflokken

I [kapittel 7](#) Erfaringer og anbefalinger utdypes erfaringer knyttet til disse anbefalingene.



Sørg for støtte både i toppledelsen og i organisasjonene som helhet.

Benytt de ulike samarbeidspartners roller og mandater.

Bruk programstyring for å sikre en helhetlig tilnærming og styring.

Sørg for tett samarbeid med næringslivet og ressurser til dette samarbeidet.

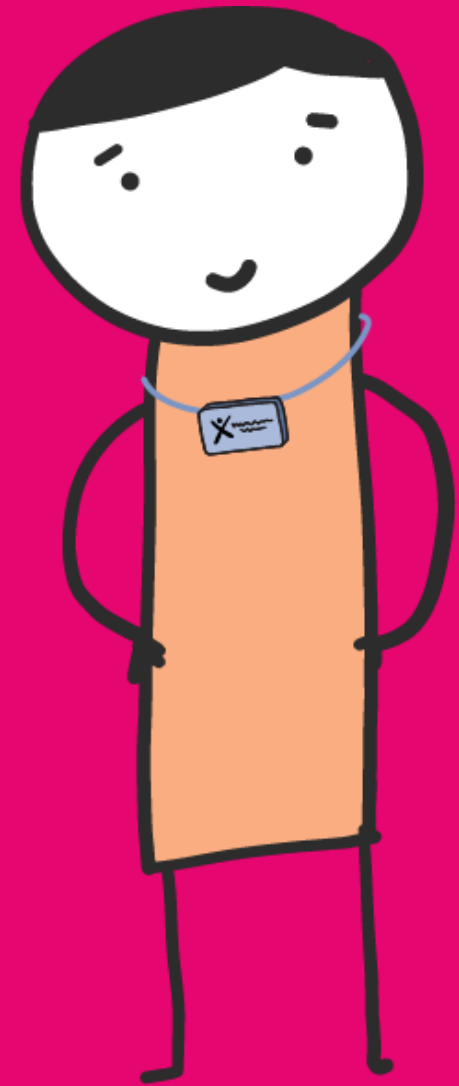
Sørg for en felles forståelse av langsiktige gevinster, kortsiktige effekter og raske resultater.

Sørg for politisk støtte og få politikere til å være ambassadører.

Prioriter finansiering av tiltak som fungerer.

Sett av nok dedikerte ressurser, også til kommunikasjon, til gjennomføring av programmet.

Tydeliggjør endringsledernes rolle.



## 2. OM PROGRAMMET

# Bakgrunn for programmet

Kristiansand skiller seg negativt ut i statistikker over andelen unge på arbeidsavklaringspenger og på sosialhjelp og andelen unge uføre, sammenlignet med andre storbykommuner (6).

I desember 2018 vedtok derfor Kristiansand bystyre å sette ned et oppgaveutvalg som skulle komme med forslag til hvordan en kunne arbeide for å få flere innbyggere i arbeid.

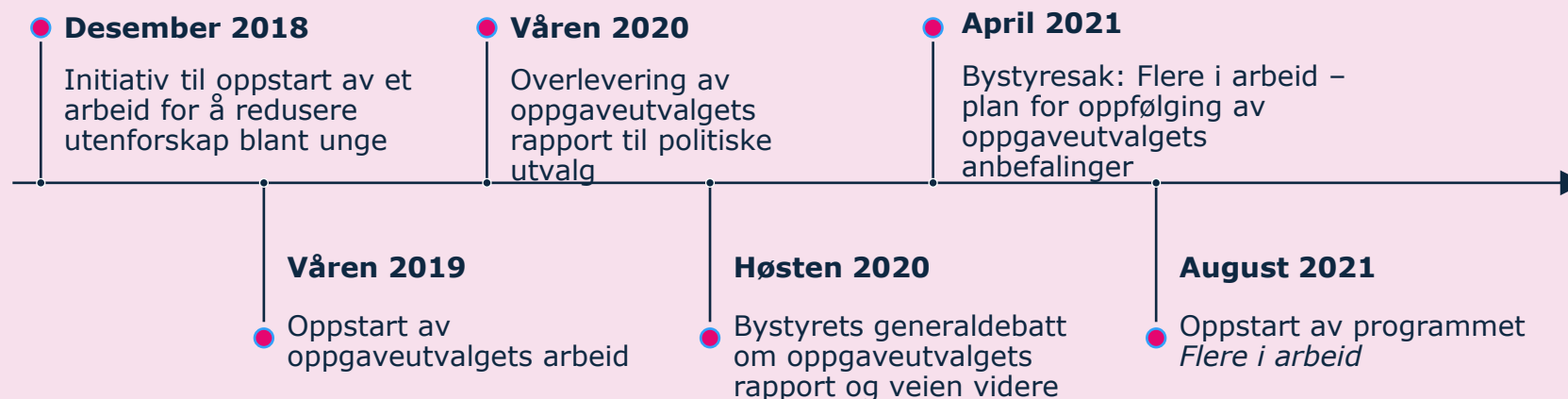
I mai 2019 ble et bredt sammensatt oppgaveutvalg oppnevnt av formannskapet. Den 1. april 2020 ble [oppgaveutvalgets rapport](#) med anbefalinger til videre arbeid levert til kommunedirektøren. I oktober samme år ble det gjennomført en generaldebatt i bystyret om oppgaveutvalgets rapport og en debatt om videre arbeid. I april 2021 vedtok bystyret en plan for oppfølging av oppgaveutvalgets anbefalinger, og opprettelsen av programmet *Flere i arbeid*.

Formålet med programmet var å iverksette ønskede endringer og forbedre arbeidsprosesser, slik at det blir enklere for unge å komme i arbeid og lettere for arbeidsgivere å rekruttere dem.

Arbeidet skulle skje gjennom en bred, helhetlig og langsiktig satsing.

Ambisjonen var at Kristiansand skulle bli en nasjonal foregangskommune i å prøve ut og iverksette systemendringer som bidrar til at flere kommer i arbeid. Et mål var å utvikle modeller som andre kommuner og regioner kunne ta i bruk og utvikle videre. Systemhindringene som ble beskrevet, kunne handle om organisering, fordeling av ansvar mellom forvaltningsnivåer, insentiver, rammebetingelser, måten tjenester gis på, politiske prioriteringer, kulturendringer, juridiske rammer og så videre.

Etter vedtaket i april ble det arbeidet med å etablere programorganiseringen, ansette programleder og engasjere ressurspersoner fra ulike virksomheter til de respektive satsingsområdene. Programmet ble formelt startet opp i august 2021.



# Utfordringer for dem som står utenfor jobb eller skole

I [oppgaveutvalgets rapport](#) ble det løftet frem ulike utfordringer for dem som står utenfor skole og jobb.

Det ble vist til hindringer som manglende oppfølging, mange ulike aktører å forholde seg til og et uoversiktlig system hvor det er vanskelig å manøvrere seg frem til riktig hjelp på riktig tid.

Helseutfordringer og manglende mestring på grunn av språk og andre livsutfordringer ble pekt på som viktige faktorer som det må tas hensyn til.

Det ble pekt på behovet for å jobbe med systemendringer som gir tettere oppfølging i overganger i skoleløpet, men også for tilrettelagt tett oppfølging og konkrete kvalifiseringsløp på ekte arbeidsplasser. Det ble pekt på at det er viktig å styrke slike arbeidsformer, legge til rette for tidligere innsats og sørge for en mer praktisk skole for alle.

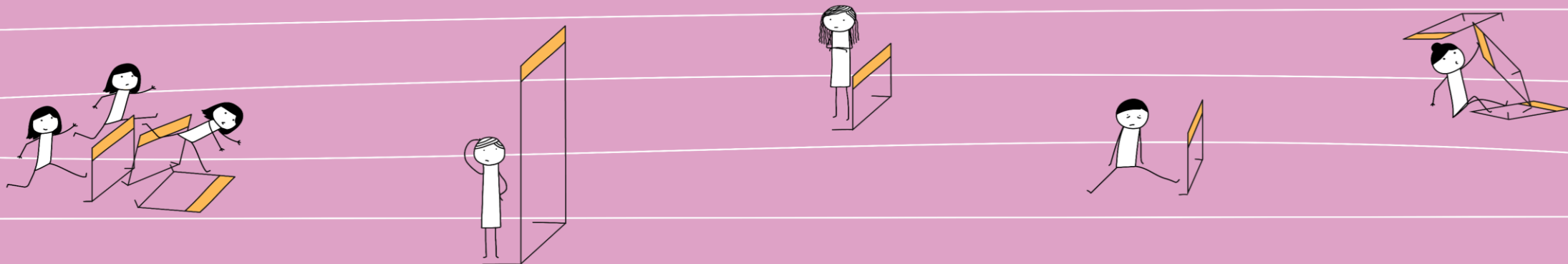
Manglende individuelt tilpassede ordninger, tett oppfølging og relasjonell støtte

Fragmenterte tiltak og mange aktører uten helhetlig koordinering

Uoversiktlig system og vanskelige overganger mellom ordninger

Unge blir skjøvet inn i helserelaterte løp fremfor kompetanse og arbeid

Lav mestringsfølelse og utfordringer knyttet til språk, helse og økonomi.



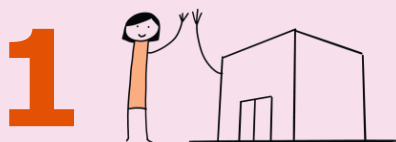
# Innretning

## Målgrupper

Målgruppene til Flere i arbeid har vært

- unge som står i fare for å falle ut av arbeid, utdanning og skole
- unge som er utenfor utdanning og arbeidsliv
- bedrifter og arbeidsgivere i privat og offentlig sektor som trenger kvalifisert arbeidskraft

Det ble gjort en avgrensning i programmet til å gjelde hovedsakelig unge under 30 år og personer som har mulighet for å komme i lønnet arbeid og ha en inntjeningsevne på sikt.



**1 Enklere å komme i jobb**



**3 Enklere å rekruttere**



**2 Enklere å gjennomføre videregående opplæring**

## Visjon

Visjonen for programmet er **flere i arbeid**.

Visjonen bygger på en grunnleggende holdning om at alle både er en ressurs og har ressurser.

## Samfunns mål

1. En høyere andel av unge under 30 år skal delta i arbeidslivet.
2. Arbeidsgivere skal ha tilgang til arbeidskraft i en større del av befolkningen som er i yrkesaktiv alder.

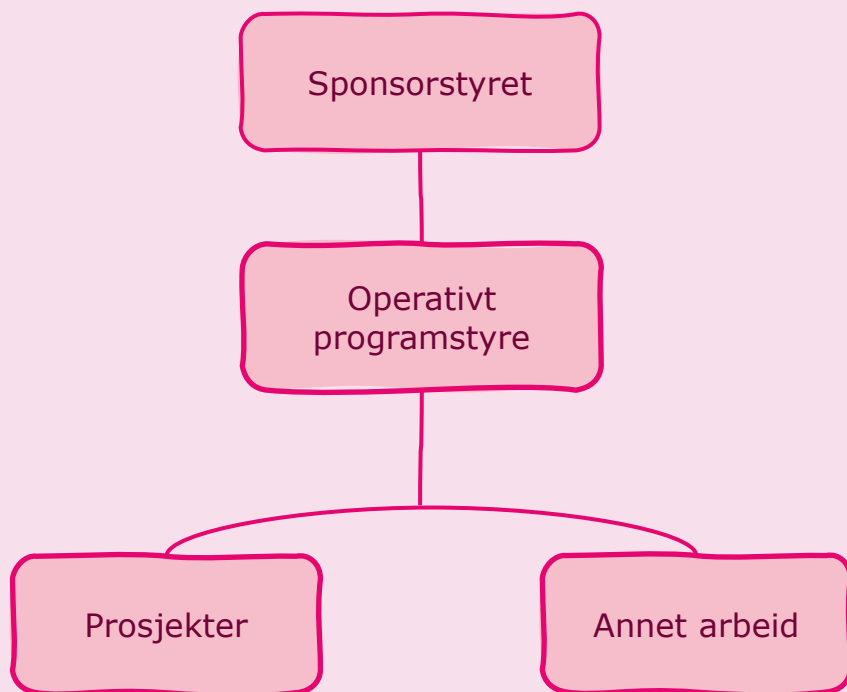
For å nå de to samfunnsmålene ble det prioritert tre problemstillinger som programmet skulle finne løsninger på:

- Hvordan gjøre det enklere å gjennomføre videregående opplæring enn i dag?
- Hvordan gjøre det enklere å komme i arbeid enn i dag?
- Hvordan gjøre det enklere å kvalifisere/rekruttere personer utenfor arbeid?

## Styringsstruktur

Styringsstrukturen til programmet har bestått av styrer på to ulike nivåer, med ledere og andre sentrale roller. De har hatt ansvar for å sikre retning, støtte, fremdrift og prioritering av nødvendige endringer i sine organisasjoner, slik at programmet leverer effekter og gevinster som ønsket.

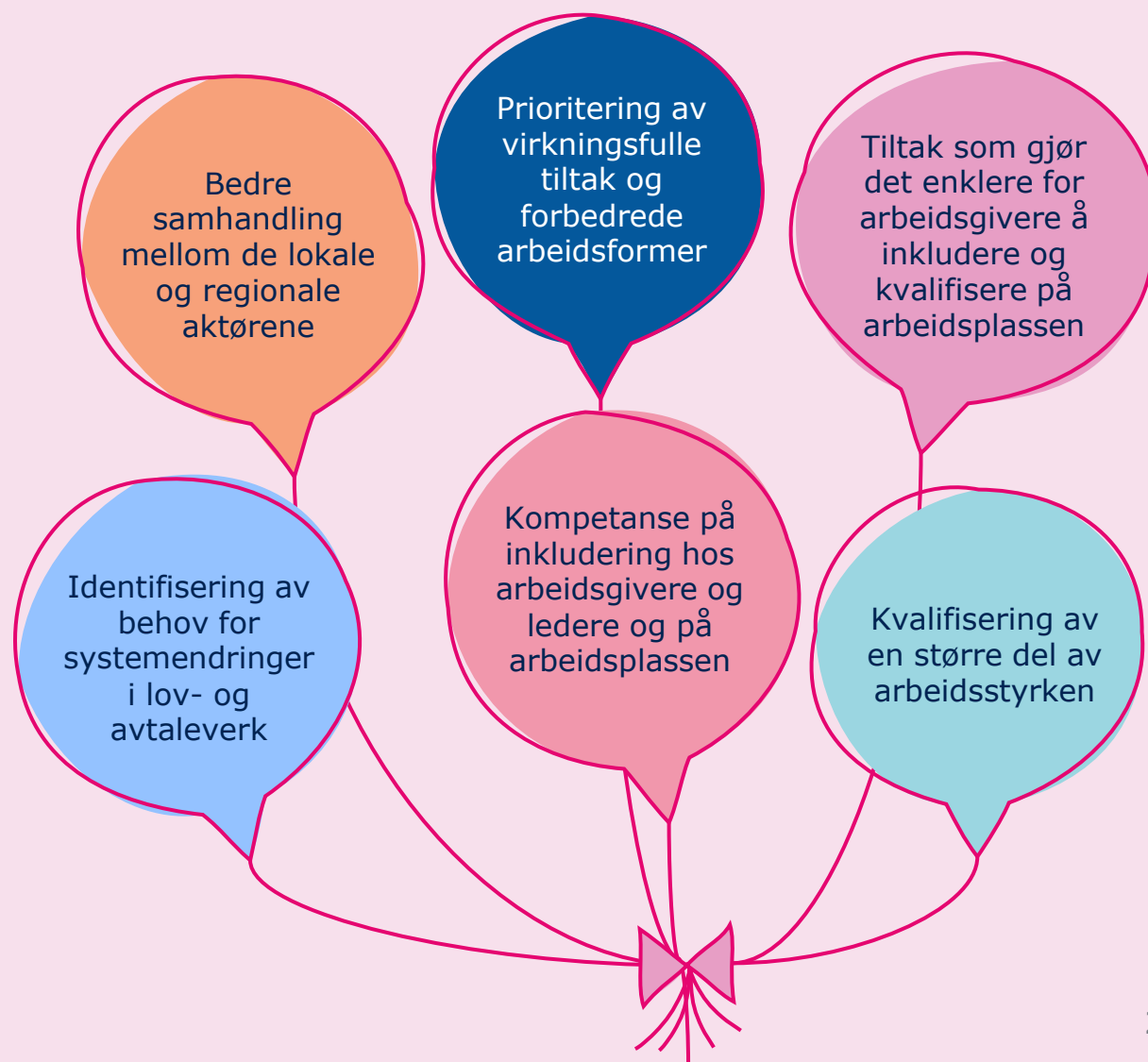
I kapittel [10 Programorganisering](#) kan du lese mer om programmets strategi for styring.



## Ønsket situasjon ved programslutt

Det ble i starten av programmet definert seks punkter som beskrev ønsket situasjon i 2025, og programmets aktiviteter har vært prioritert med utgangspunkt i dem.

Ønsket situasjon definerte hvilken retning programmet måtte ta, og hvilke evner som måtte utvikles for å oppnå ønskede endringer og effekter.



# Involverte i programmet

KRISTIANSAND  
KOMMUNE



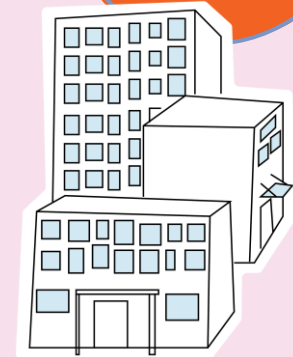
FRIVILLIGE  
OG IDEELLE  
ORGANISASJONER



NÆRINGS-  
FORENINGEN



ARBEIDSGIVERE



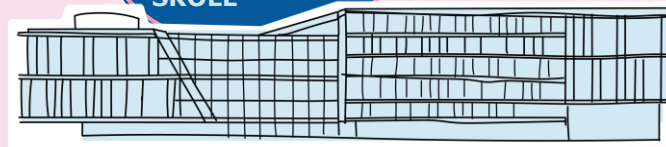
GRUNNSKOLE



AGDER  
FYLKESKOMMUNE



VIDEREGÅENDE  
SKOLE



TILTAKS-  
ARRANGØR



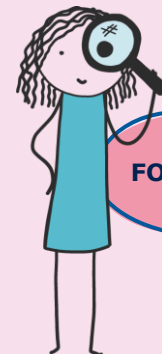
NAV



UIA



FORSKERE



OVER 140  
UNGDOMMER



+  
MANGE  
ANDRE



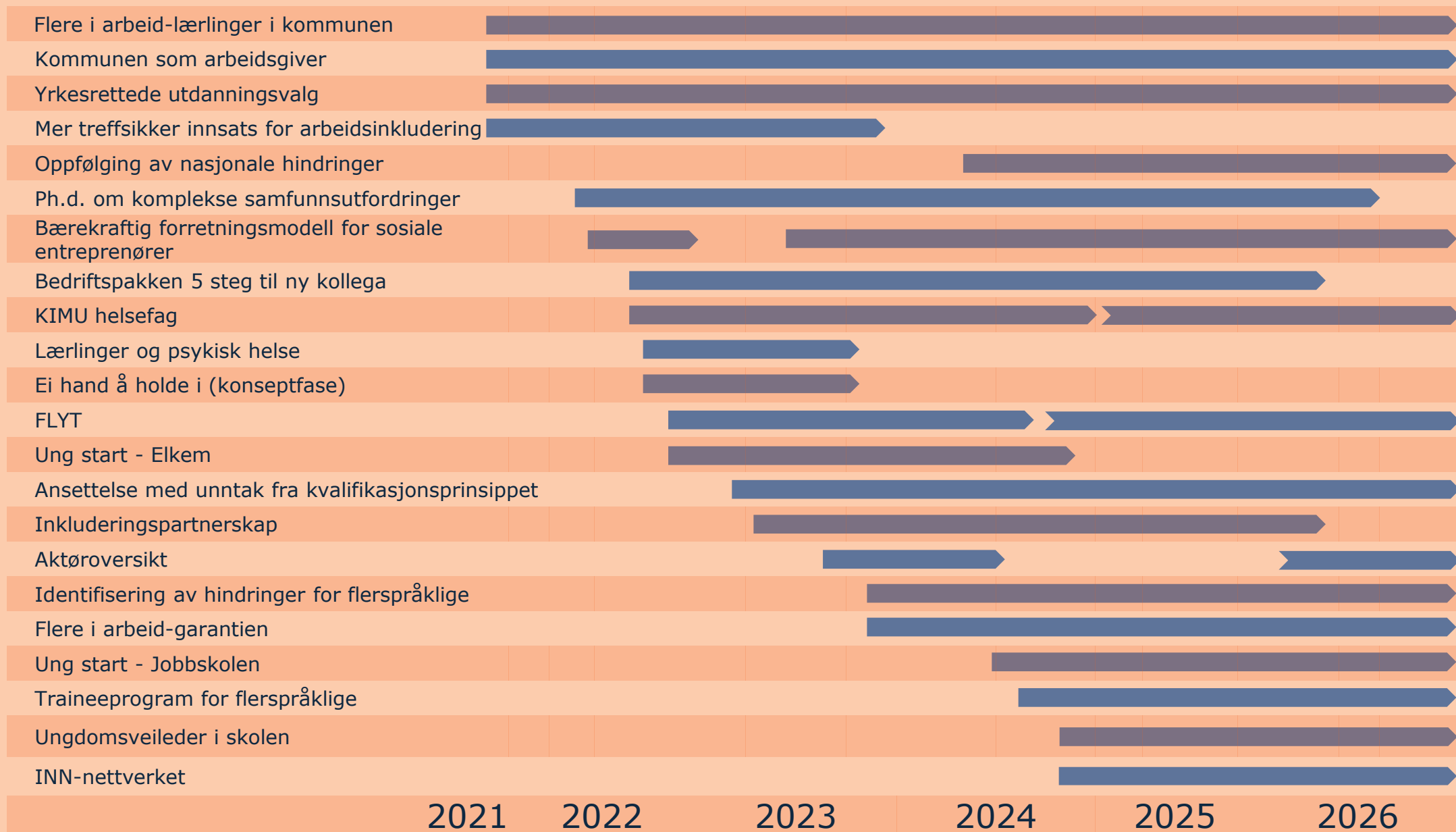
# 3. SATSINGSOMRÅDENE

# Satsingsområder

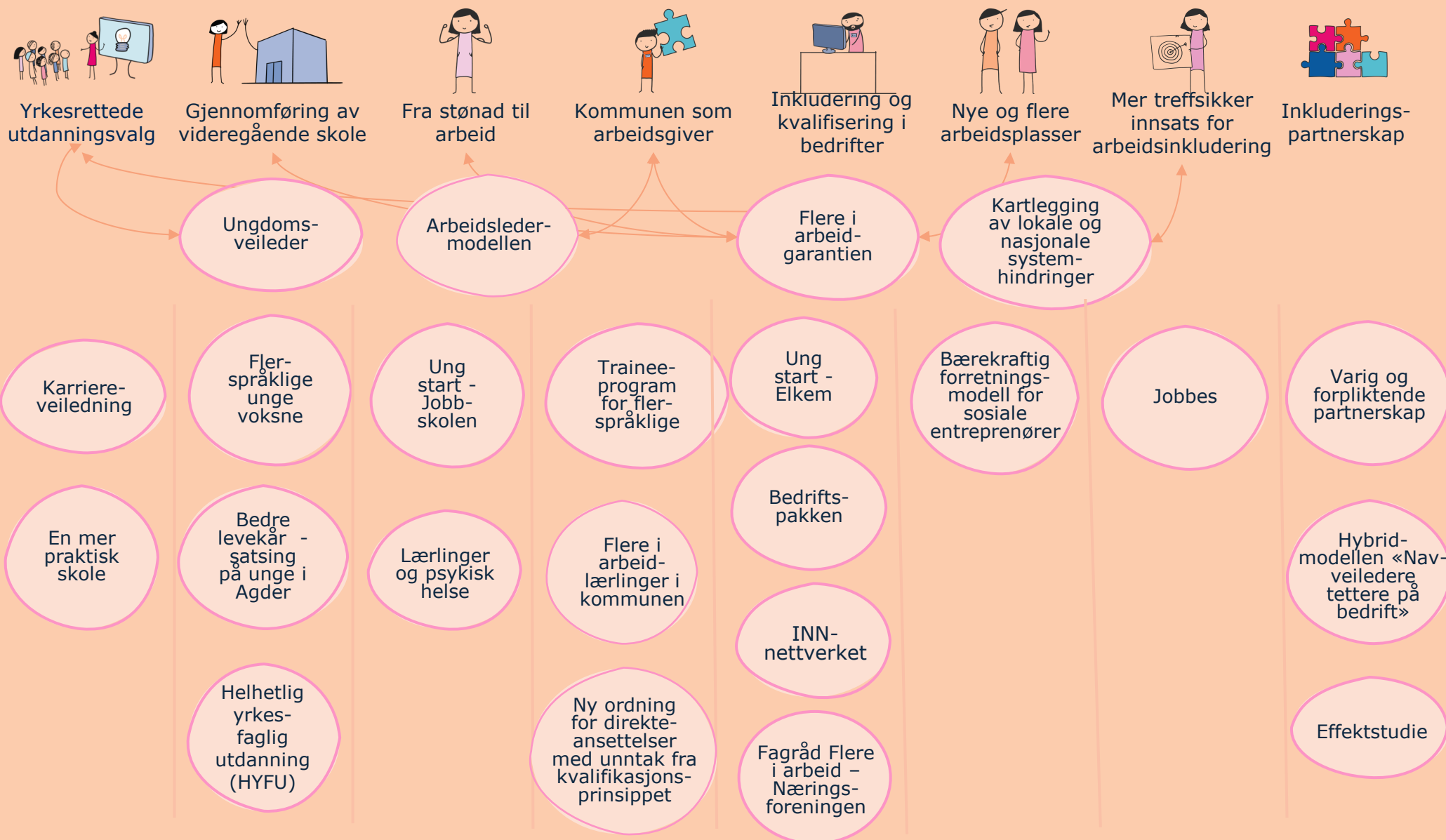
Med utgangspunkt i kunnskapsbasert praksis har programmets oppdrag vært å jobbe frem strukturelle grep som bidrar til å få flere unge til å gjennomføre skole og tilrettelegger for at en større andel av målgruppen kvalifiseres og rekrutteres for arbeid. For å få gjennomført endringsarbeidet som var nødvendig for å nå den ønskede situasjonen ved programslutt, har programmet organisert en rekke satsingsområder:



# Oversikt over aktiviteter



# Prosjekter og annet arbeid innenfor satsingsområdene



## Yrkesrettede utdanningsvalg

Kommunens direktørområde oppvekst har hatt ansvar for satsingsområdet yrkesrettede utdanningsvalg. Dette satsingsområdet tok utgangspunkt i fra utdanning til arbeid i [oppgaveutvalgets rapport](#). Målet har vært å forebygge utenforskap ved å forberede ungdomsskoleelevene på fremtidig yrkesdeltakelse. De følgende problemstillingene ble utarbeidet:

- Hva kan få flere ungdommer til å velge utdanninger som leder dem til arbeid?
- Hvordan jobbe med utdanningsvalg og entreprenørskap på en måte som forebygger utenforskap?

For å håndtere disse utfordringene var det viktig for direktørområde oppvekst å bygge videre på eksisterende arbeid i skolen. Programorganiseringen satte skolearbeidet i en større sammenheng og skapte synergier ved å være en del av et helhetlig program. For eksempel ble tilbudet i skolen koblet til arbeidskraftbehov og utenforskap, noe som gjorde oppvekstsektorens innsats relevant for flere enn bare oppvekst. Et mer konkret eksempel er næringsavdelingen og næringsforeningens mobilisering av bedrifter til aktivitet i skolen.

Arbeidet i programmet har bygget videre på universelle tiltak som allerede var i drift i skolen, og fokuserte dermed på å

- styrke karriereveiledningen i ungdomsskolen
- videreutvikle entreprenørskap som arbeidsform i ungdomsskolen

### Karriereveiledning

Alle rådgiverne på ungdomsskolene i Kristiansand har deltatt på kurs og fagsamlinger for å få økt kompetanse i karriereveiledning. Kompetanseløftet har vært gjort i samarbeid med Agder fylkeskommune.

**Resultat:** Rådgivernetverket i ungdomsskolene i Kristiansand har fått et betydelig kompetanseløft gjennom 25 samlinger. Det er opprettet profesjonsfelleskap med elevtjenesten i den videregående skolen.



## En mer praktisk skole

Flere i arbeid-programmet har forsterket mange aktiviteter i skolen for å gjøre skolen mer praktisk for elevene og for å gi smakebiter på arbeidsmulighetene. Ved oppstarten av programmet var det ulike måter å innrette arbeidslivsfag og valgfag på, og tilbudene om en praktisk og arbeidsrettet skolehverdag varierte. Gjennom programperioden har det blitt arbeidet med arbeidslivsfag, valgfag og entreprenørskap i utdanningen. Fagmiljøene gjennomfører årlige samlinger for lærere i disse fagene. Ungt Entreprenørskap gjennomfører ulike program i skolen. På 9. trinn drar klassene på bedriftsbesøk, og på 10. trinn gjennomføres det arbeidsuke. Med samarbeidspartnere som eksempelvis opplæringskontorene har det blitt utviklet ulike fagdager for elever og lærere. I tillegg har kommunen fått statlige midler til innkjøp av materiell for å gjøre skolen mer praktisk.

## Resultater

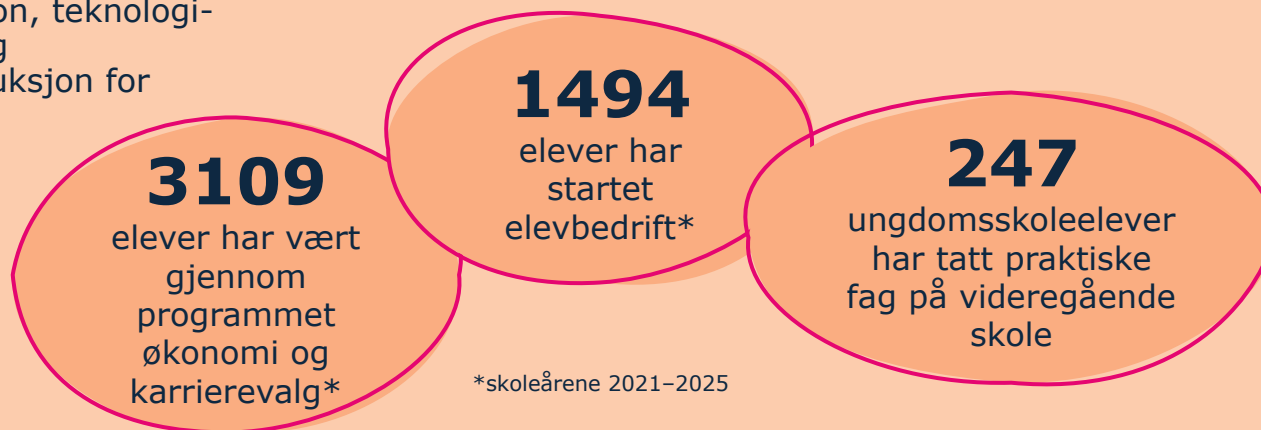
Ved utgangen av 2025 tilbyr samtlige skoler arbeidslivsfag. I programperioden har 247 elever gjennomført arbeidslivsfag eller valgfag på videregående skoler. Elevene har mulighet til å velge restaurant- og matfag, bygg- og anleggsteknikk, naturbruk, informasjonsteknologi og medieproduksjon, teknologi- og industrifag, frisør, blomster, interiør og eksponeringsdesign samt valgfaget produksjon for scene.

Ungt Entreprenørskap gjennomfører programmet elevbedrift på 13 av 16 ungdomsskoler, og hele 3109 elever har i løpet av programperioden (2021–2025) vært gjennom programmet økonomi og karrierevalg.

På 9. trinn gjennomføres det to bedriftsbesøk per klasse, med størst vekt på bedrifter som trenger arbeidskraft. Kvaliteten på besøkene er bedret, i samarbeid med NHO. På 10. trinn og i kombinasjonsklassene gjennomføres det arbeidsuke hvert år. Her fokuseres det også på rekrutteringsbehov i næringslivet.

Skolene deltar årlig på Jenter og teknologi, Gutter og barnehage og Ung i bygg og anlegg, og får tilbud om fagdager innenfor ulike bransjer, for eksempel bilfag, helsefag og maritime fag. Geitmyra matkultursenter piloterer nye opplegg for ungdomstrinnet. Undervisningsopplegget Større mangfold – friere valg, som jobber for kjønnsnøytrale yrkesvalg, er tilgjengelig for alle ungdomsskoler.

Arbeidslivsfag, valgfag, elevbedrifter og andre entreprenørskapssatsinger gir elever praktisk læring, mestingsopplevelser og en smakebit på ulike deler av arbeidslivet. Det bedrer sjansen for å ta riktig utdanningsvalg, og det bidrar til en god overgang til videregående.



## Tryggere overgang til videregående skole

I tillegg til aktiviteter som skal gjøre ungdomsskolen mer praktisk og hjelpe elevene med å velge videregående skole, har det blitt arbeidet med aktiviteter som skal gi en tryggere overgang til den videregående skolen. Oppgaveutvalgets konsept «hva vil jeg bli-dagene» har blitt utviklet til aktiviteter som bidrar til en mer praktisk skole, og et utvidet tilbud om hospitering på videregående skole. Det har blitt arbeidet med å gi foreldrene bedre informasjon om mulighetene de ulike fagene gir, og spesielt yrkesfagene.

Flexid er et verktøy for å forstå og håndtere kulturelt mangfold og skape inkluderende fellesskap. Flexid har blitt tilbudt til enkelte elever med krysskulturell bakgrunn. Flyt er et program som skaper muligheter for unge gjennom aktivitet, mestring og fellesskap. Flyt har vært prøvd ut på 9 ulike ungdomsskoler siden 2022.

Oppgaveutvalget anbefalte å hente inspirasjon fra prosjektet *Venneslabrua*, og det testes ut *ungdomsveiledere* i ungdomsskolen og i den videregående skolen for å gi elevene en tryggere overgang. Dette er et samarbeid mellom ungdomsskolene og de videregående skolene, og det står mer om ungdomsveiledere i avsnittet om gjennomføring av videregående skole på neste side.

**Resultat:** Hospitering på videregående skoler har gått fra én til tre dager per elev. Det er også egne hospiteringsdager for Kongsgård skolesenter (voksne minoritetsspråklige elever). Elever i 9. og 10. klasse deltar på Åpen dag på videregående skoler. Elevene besøker minst to skoler hvert år, og foreldre oppfordres til å bli med. Siden 2022 har 86 elever vært med på Flyt. Det er 62 ungdomsskoleelever som har blitt fulgt opp av ungdomsveiledere.

Det har blitt utarbeidet en ny kommunal plan i faget utdanningsvalg, og det har blitt arbeidet med nye rutiner for overgangen fra ungdomsskole til videregående skole. Tidligere var det større variasjon i hvordan skolene jobbet med overgangen til videregående skole, men forskjellene har blitt mindre gjennom programperioden. Skolene har en mer felles og koordinert praksis, og elevene står tryggere i valget sitt og er bedre rustet til å takle overgangen på en god måte.

**116**

elever har vært med på Flyt

**128**

ungdomsskoleelever har fått oppfølging av ungdomsveileder

**3**

dager med hospitering på videregående skole

## Gjennomføring av videregående skole

Det har vært viktig å utrede de strukturelle faktorene ved gjennomføring av videregående opplæring, særlig overganger hvor unge er ekstra sårbare og samarbeidet med andre aktører. Direktørområdet utdanning i Agder fylkeskommune har hatt hovedeierskap og ledet innsatsen. I planleggingen av satsingsområdet ble det utarbeidet følgende problemstillinger:

- Hvordan bidra til at en høyere andel gjennomfører yrkesrettet videregående opplæring?
- Hvordan bidra til at en høyere andel flerspråklige elever gjennomfører videregående skole?
- Hvilke muligheter finnes det for systemforbedringer?

I oppstarten av programmet var det utfordrende å finne den riktige koblingen mellom fylkeskommunens eget utviklingsarbeid i linjen og hva som særskilt burde prioriteres å utvikle og forbedre i programmet. Parallelt pågikk det flere prosesser i fylkeskommunen knyttet til Helhetlig yrkesfaglig fordypning (HYFU) og *fullføringsreformen*, og det gjorde det krevende å avgrense hvordan disse initiativene kunne inngå som en del av programmet.

Fylkeskommunen har med sitt samfunnsoppdrag hatt en sentral rolle i alle satsingsområdene i programmet, og har bidratt med ressurser til utviklingsstøtte i stort sett alle prosjektene.

## Helhetlig yrkesfaglig utdanning (HYFU)

Bakgrunnen for dette arbeidet var en tydelig erkjennelse av at opplæringen i yrkesfagene hadde flere systemiske svakheter, og at mange unge ikke fikk tilstrekkelig støtte i overgangen mellom skole og læretid. Det ble derfor gjennomført et omfattende forbedringsarbeid med bred involvering fra skoler, lærebedrifter og andre relevante aktører for å gjøre systemet rundt yrkesfag mer robust og sammenhengende.

Et sentralt grep i HYFU var å gi skolene et helhetlig ansvar for opplæringsløpet helt frem til bestått fag- eller svenneprøve. Det innebar at dersom en elev ikke fikk læreplass, skulle skolen ta eleven tilbake og tilby et kvalifiserende opplæringsløp frem mot ny formidling. Elever som falt ut av læreløpet, ble på tilsvarende måte fulgt opp av skolen. Skolene ble også pålagt å etablere og systematisere samarbeid med lærebedrifter, samt utvikle metodikk for å forberede elevene bedre på arbeidslivet.

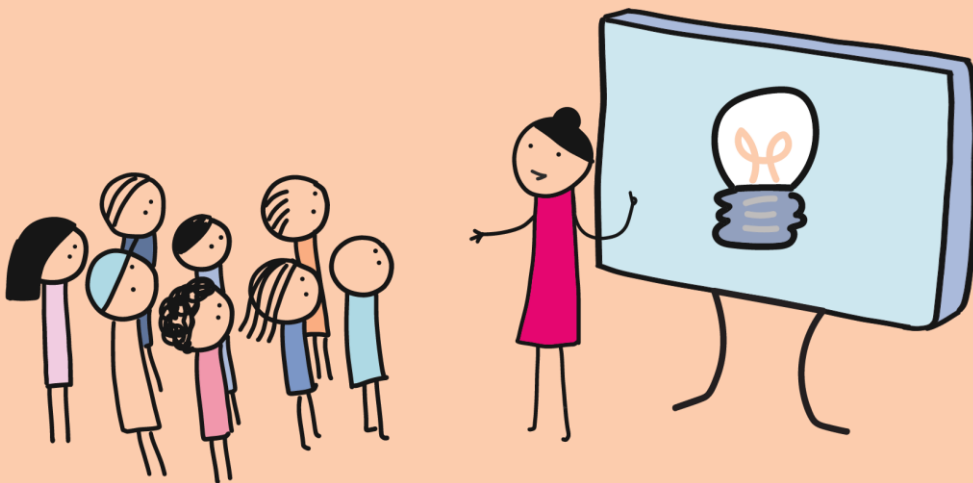
Det ble gitt ekstra midler til skolene, med stor grad av lokal frihet i hvordan de skulle brukes. Midlene ble primært brukt forebyggende, ved å sette inn tidlig innsats i opplæringsløpet for å kvalifisere flere til læreplass. Tiltaket var universelt rettet mot alle yrkesfagelever, men hadde størst betydning for dem med størst risiko for frafall.

**Resultat:** Arbeidet med HYFU har ført til en betydelig økning i andel elever som får læreplass, og Agder er i dag blant fylkene i landet med høyest andel formidling til lære. Den universelle systemendringen har bidratt til økt innenforskap og redusert utenforskap i yrkesfagene, ved at langt flere har fått fullføre et ordinært utdanningsløp.

## Flerspråklige unge voksne

Arbeid med språk er et omfattende og komplisert felt med mange aktører, mål og problemstillinger. Fylkeskommunen har ledet en tverrfaglig arbeidsgruppe som har levert anbefalinger som skal gjøre språk til en mindre barriere for deltakelse i arbeidslivet.

**Resultat:** Innsiktsarbeidet har ført til at det i 2025–2027 er et felles prioritert mål å styrke tiltak for språktrening på arbeidsplasser. Dette innebærer flere underliggende tiltak, og et av dem er knyttet til behovet for økt koordinering og samordning av aktørene som jobber med opplæring, oppfølging og kvalifisering, og som samarbeider med arbeidsgivere. Andre tiltak som blir prioritert, er språkmentor, arbeidsleder og pilotering av en digital løsning som tilbyr språktrening.



## Bedre levekår – satsing på unge i Agder

I desember 2023 behandlet Fylkestinget i Agder saken *Bedre levekår – satsing på unge i Agder*. Den politiske saken beskriver hvordan Agder fylkeskommune arbeider med å kvalifisere ungdom for arbeidslivet, og synliggjør dermed sammenhengen mellom Flere i arbeid og andre satsinger i fylket. Tidspunktet for behandlingen av saken var ikke tilfeldig. Noen måneder tidligere dro en delegasjon fra Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen på en felles studietur til Hjørring kommune, som leder satsingen «Ungegarantien» i Danmark. Erfaringene fra studieturen til Hjørring bidro sterkt til at det ble etablert en felles retning på satsingen – både for Agder fylkeskommune og for programmet.

**Resultat:** Med Flere i arbeid som innramming er det etablert nye samarbeidsstrukturer på tvers av sektorer, med økt kompetansedeling og en felles forståelse av hva som skal til for å få flere til å fullføre videregående utdanning og komme i arbeid. Erfaringene fra programmet tas med videre i nye satsinger i Agder. Arbeidet har lagt grunnlag for systemendringer og nye samarbeidsmodeller, særlig innen helhetlig karriereveiledning og ungdomsveiledertjenesten.

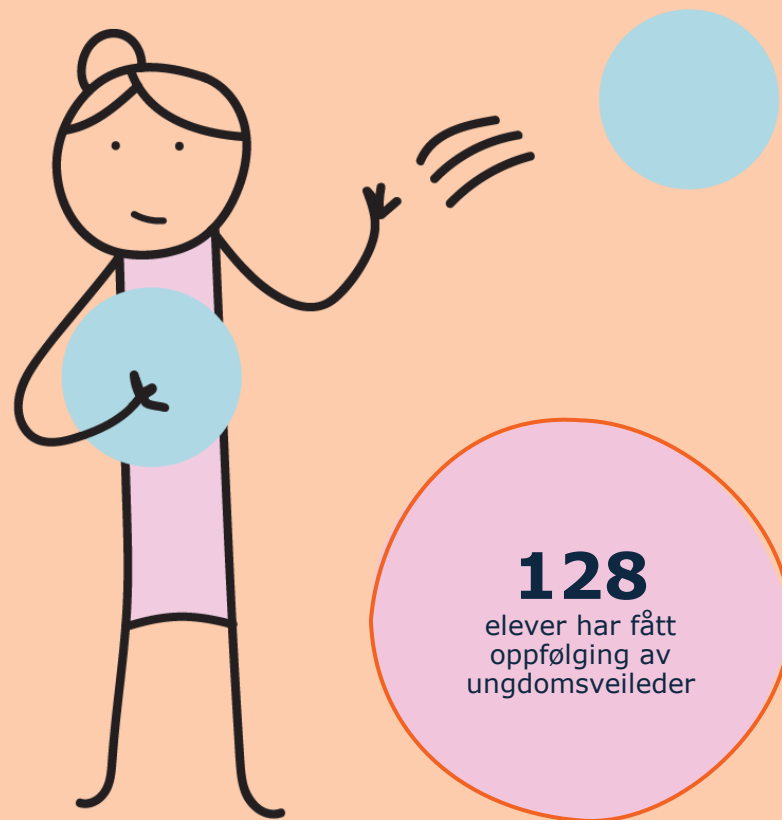
## Ungdomsveileder

I mars 2024 besluttet det operative programstyret å prøve ut ungdomsveiledere i overgangen fra grunnskole til videregående skole. Denne beslutningen var et resultat av et langvarig utredningsarbeid om hvordan en kan samordne tjenester og ordninger for ulike målgrupper. Et tydelig grep som ble løftet frem, var å styrke oppfølgingen i overgangene i skoleløpet.

Med den politiske saken *Bedre levekår – satsing på unge i Agder* hadde fylkeskommunen forankret en utvidelse av ungdomsveiledertjenesten til videregående skoler i Kristiansand. Kristiansand kommune ble tatt med i forskningsprosjektet *Ung Support*. Fra 2024 til 2026 testes ordningen med ungdomsveiledere ut på seks ungdomsskoler, og den er innført i drift på to videregående skoler i Kristiansand.

**Resultat:** Per oktober 2025 er det tre ungdomsveiledere på to videregående skoler i Kristiansand, og seks ungdomsveiledere (i totalt tre stillinger) ved seks ungdomsskoler. Det er 128 elever som har blitt fulgt opp av ungdomsveileder, 61 i videregående skole og 67 i ungdomsskolen.

Ved siden av tilbudet om ungdomsveiledere ble det etablert et profesjonsfellesskap bestående av ungdomsveiledere fra både ungdomsskolen og videregående skole. Det ble utviklet en felles plattform for erfaringsutveksling, rutiner og rammer, og teamet møtes annenhver uke for faglig utvikling og samarbeid. Agder fylkeskommune bidrar med metodeveileder og koordinator for ungdomsveiledertjenesten, og tilbyr individuell veiledning også til ungdomsveiledere ansatt i kommunen. Det er utarbeidet en [rapport om ungdomsveileder i skole](#) i Kristiansand.



## Fra stønad til arbeid

Prosjektet *Fra stønad til arbeid* følger opp temaet med samme navn fra oppgaveutvalgets rapport. Rapporten tok opp at det var dårlig koordinering mellom mange ulike tilbud, den foreslo en ordning med los som den unge kan ha et tillitsbasert forhold til, og den pekte på at unge ble skjøvet inn i helserelaterte løp fremfor kompetanse og arbeid. Det ble også utarbeidet et konsept som ble kalt *helt i mål – jobbhuset U30*. Helse og mestring i kommunen har tatt ansvar for dette satsingsområdet, og har jobbet sammen med Nav, kommunen og fylkeskommunen for å finne gode løsninger.

### Koordinerte tjenester

Det ble satt i gang et prosjekt for å samordne arbeidsrettede og kvalifiserende tjenester som skulle bidra til at unge fikk et mer helhetlig tilbud på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Prosjektet ble omtalt som «ei hand å holde i», og gjennom arbeidet ble det avdekket at tett oppfølging av unge i overgangen mellom ungdomsskolen og videregående var et viktig element. Prosjektet ble etter hvert fulgt opp gjennom ungdomsveiledere i skolen (omtalt på [side 28](#) og [side 31](#))

Det ble også arbeidet med å utvikle en samarbeidsmodell for tilrettelagt yrkesopplæring. Det kan ses i sammenheng med utvikling og utprøving av Ung start - Elkem (omtalt under «Inkludering og kvalifisering i bedrifter» på [side 37](#)), Stimulab-prosjektet Jobbes (omtales [side 41](#)), Ung start - Jobbskolen og arbeidsledermodellen, som omtales i de videre avsnittene.

Alle disse prosjektene er med på å gi unge tett oppfølging og et mer helhetlig tilbud og bidra til å gjøre det enklere for unge å opparbeide seg kompetanse det er særlig behov for i arbeidslivet.

I det følgende beskrives tre ulike satsinger som gir de unge tett oppfølging, arbeidstrening og kvalifisering for utdanning eller arbeid.

### Resultater av Ung start

Uttestingen av Ung start - Jobbskolen har bidratt til utvikling av tverrfaglig oppfølging med terapeut og jobbveileder. Det er 14 ungdommer som har deltatt i uttestingen, og gruppen følgeforskes av NORCE. Ung start vil gjelde for alle de 150 ungdommene som årlig er på Jobbskolen, og vil bidra til at flere får fullføre videregående opplæring i bedrift med støtte og individuell tilrettelegging.



## Oppfølging av lærlinger med psykiske helseutfordringer

Målet med prosjektet var å teste en modell som forebygger brudd i læretiden for lærlinger med psykiske helseutfordringer. Tiltaket skulle tilby rask hjelp til både lærlingen og arbeidsgiveren.

### Resultater

Ordningen har bidratt til innsikt i samarbeidsstrukturer som hjelper lærlinger med å fullføre læreløpet. Hvis en virksomhet opplever at en lærling strever med psykiske helseutfordringer, kan opplæringskontoret eller fag- og yrkesopplæringen i fylket kontaktes, som igjen kontakter Nav for å få nødvendig hjelp. I programperioden er det ti ungdommer og åtte arbeidsplasser som har deltatt i prosjektet. Tiltaket er satt i drift i ordinære tjenester ved Nav Kristiansand og ivaretas gjennom individuell jobbstøtte (IPS), Jobbskolen og ungdomsavdelingene i Nav.

### Arbeidsledermodellen

Arbeidsledere fra Nav følger kandidater tett opp på arbeidsplassen, og i *Flere i arbeid* har omsorgssentre vært arbeidsplassen. Arbeidslederen følger kandidatene opp i det daglige og gir nødvendig støtte og opplæring slik at de forberedes til arbeid eller utdanning. Denne modellen omtales av og til som *Kom i gang med utdanning* (KIMU). Modellen med arbeidsleder har også blitt testet ut innenfor bygg- og anleggsfaget og prøves nå ut i malerfaget og bilpleie.

## Resultater

Hovedvekten av deltakerne i arbeidsledermodellen er kandidater hos Nav som står langt unna skole og arbeidsliv. De har ofte levd i utenforskap i mange år. Resultatene for målgruppen er svært positive så langt.

På omsorgssentrene har det vært fire arbeidsledere som gjennom programperioden har fulgt opp 191 kandidater, 148 av dem med minoritetsspråklig bakgrunn. Disse kandidatene følges opp i [prosjektet Inkluderingspartnerskap](#). 34 av kandidatene har gått videre til modulstrukturert opplæring (MFY), 15 kandidater har gått videre til lønnet arbeid, 7 kandidater har gått videre til utdanning, og 5 kandidater fullfører grunnskolen etter å ha blitt fulgt opp av en arbeidsleder. Prosjektet har etablert over 40 nye opplæringstilbud i helse- og omsorgssektoren i kommunen for arbeidssøkere som ikke tidligere ville klart å fullføre utdanning og komme i arbeid. Arbeidslederne har også bidratt med økt inkluderingskompetanse på arbeidsplassene.

Prosjektet har også ført til bedre samarbeid mellom offentlige etater, som blant annet har bidratt til endring av inntaksrutinen til videregående opplæring for voksne i helsefag. Det er også etablert et nytt samarbeid mellom Nav og kommunal voksenopplæring, hvor arbeidsledermodellen testes ut som valgfag i forberedende opplæring for voksne. Prosjektet jobber forebyggende ved å tidlig fange opp personer med behov for støtte fra Nav og tilrettelagt kvalifiseringsløp i fylkeskommunen.

Erfaringer fra arbeidet er oppsummert i [en rapport utarbeidet av NORCE](#).

**191**

kandidater har fått oppfølging av arbeidsleder på omsorgssenter

**15**

kandidater har gått videre til lønnet arbeid

**34**

kandidater har gått videre til modulstrukturert opplæring

**7**

kandidater har gått videre til utdanning

## Kommunen som arbeidsgiver

Oppgaveutvalgets tredje tema var *bli jobbklar på jobben*. Der ble det løftet frem at opplæring på arbeidsplassen bidrar til reell arbeidserfaring og mestring. Rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne og lav formell kompetanse, samt ledernes rolle i å legge til rette for alternativ rekruttering var viktige elementer fra oppgaveutvalgets rapport. Kristiansand kommune ble oppfordret til å gå i front, og etablerte satsingsområdet *kommunen som arbeidsgiver*, som direktørområdet organisasjon og teknologi har hatt hovedansvaret for.

Satsingsområdet har jobbet med følgende problemstillinger:

- Hvordan øke engasjement og bevissthet blant ledere for å finne gode løsninger som gjør at flere kommer i arbeid og blir i arbeid?
- Hvilke behov for endringer har vi når det gjelder inntak av lærlinger, nye lærefag, utvikling av nye arbeidstreningsplasser og mer utradisjonelle rekrutteringsmodeller?
- Hvordan bruke uutnyttede ressurser og dekke behov for arbeidskraft i kommunen?

Her har det vært avgjørende å jobbe tett og godt sammen med tillitsvalgte. Tiltakene som har fungert, er implementert i kommunens kvalitetssystem og vil føre til at unge voksne kan få arbeid i kommunen og/eller fullført videregående opplæring hos kommunen som arbeidsgiver.

## Unntak fra kvalifikasjonsprinsippet

I offentlig sektor gjelder kvalifikasjonsprinsippet, som innebærer at den best kvalifiserte kandidaten skal få stillingen. Kvalifikasjonsprinsippet er viktig, men det hindrer også mange kandidater i å bli ansatt, og det hindrer ledere i å ansette dem. I programperioden har en i samarbeid med Inn i jobb-nettverket til KS utforsket muligheten til å gjøre unntak fra kvalifikasjonsprinsippet.

## Resultater

Høsten 2023 fikk kommunal sektor mulighet til å gjøre unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Kristiansand kommune var en av de første kommunene i Norge som utarbeidet rutiner for å kunne gjøre direkte ansettelse av personer som står utenfor arbeid, utdanning og opplæring, og personer som har nedsatt funksjonsevne, der det er saklig begrunnet. Kristiansand var også blant de første kommunene som gjorde direkte ansettelser, og i programperioden har 7 personer blitt ansatt til faste fulltidsstillinger i kommunen ved bruk av unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Årlig kan kommunen ansette inntil 20 personer i faste stillinger.

**20**

kandidater hvert år kan ansettes ved bruk av unntak fra kvalifikasjonsprinsippet

**7**

kandidater har blitt ansatt ved bruk av unntak i programperioden

## Rekruttering fra Nav til midlertidige stillinger

Det er inngått en samarbeidsavtale mellom Nav Kristiansand og Kristiansand kommune om rekruttering av arbeidssøkere direkte fra Nav. Avtalen gjelder for midlertidige stillinger inntil seks måneder som ikke krever offentlig utlysning. Hensikten med avtalen er å dekke arbeidskraftsbehovet i kommunen ved å gi aktuelle kandidater fra Nav med riktig kompetanse en mulighet for å få relevant jobb.

### Resultater

Det er utviklet strukturer og rutiner for rekruttering av kandidater fra Nav til midlertidige stillinger. I programperioden har det vært 18 forespørsler om rekruttering fra Nav, og 16 kandidater har blitt ansatt i midlertidige stillinger.

## Traineeprogram for innvandrere med høyere utdanning

Nav og kommunen har samarbeidet om utviklingen av et traineeprogram for innvandrere med høyere utdanning. Programmet tilpasses traineens og stillingens behov, og har en varighet på tolv måneder med mulighet for forlengelse ved særskilt behov.

Hovedmålet er å rekruttere og kvalifisere innvandrere med høyere utdanning til jobber i kommunen. Forutsetningen for å inngå en avtale om en trainee er at det i utgangspunktet er et rekrutteringsbehov. Traineeprogrammet er finansiert av penger fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi).

### Resultater

Det er inngått en forpliktende samarbeidsavtale mellom kommunen som arbeidsgiver og Nav Kristiansand. Kongsgård skolesenter er også en viktig samarbeidspartner i ordningen. Tiltaket er fortsatt i oppstartsfasen, hvor mobilisering av ledere og informasjon om ordningen er en viktig prioritet. Traineeprogrammet for innvandrere med høyere utdanning har foreløpig ført til én rekruttering.

## Fagopplæringen i kommunen

Kristiansand kommune har økt antallet lærlinger, fag og læresteder. Formålet er å kvalifisere unge voksne til arbeidslivet og styrke deres tilhørighet til det, samt sikre kommunens fremtidige behov for arbeidskraft.

Kommunen har i økt grad åpnet for fleksible kvalifiseringsløp, for eksempel 0+4-løp og ulike ordninger med kombinasjonsløp. Videre er det mulig for ufaglærte i deltidsstillinger å få læreplass med økt stillingsprosent. Dette gjelder ofte minoritetsspråklige ansatte. Det er også etablert tettere samarbeid med videregående skoler og faste møtepunkter med Nav. En viktig endring har vært å gå fra ett hovedinntak i året til løpende inntak av lærlinger.

### Resultater

Kommunen har styrket sin evne til å tilby fleksible kvalifiseringsløp for definerte grupper som er marginalisert eller i et utenforskap. HR fagopplæring har arbeidet gjennom programperioden for å «øke antall lærlinger, flere fag- og læreplasser». Det har ført til at kommunen i 2025 har rekruttert 116 kandidater til lærlingordningen, hvorav 30 prosent er i kategorien *Flere i arbeid*-lærlinger. Dette er en økning sammenlignet med tidligere år. Gjennom programperioden har 95 kandidater vært *Flere i arbeid*-lærlinger. Kommunen har i tillegg fått flere læreplasser og blitt godkjent som lærebedrift i flere lærefag.

De nevnte tiltakene har gjort Kristiansand kommune til en mer inkluderende arbeidsgiver med økt tilgang på etterspurt arbeidskraft. Tiltakene som er gjort, sørger for at kommunen er bedre rustet til å møte det fremtidige arbeidskraftsbehovet.

**95**

kandidater har vært *Flere i arbeid*-lærlinger gjennom programperioden

**16**

kandidater fra Nav har blitt ansatt i midlertidige stillinger

**116**

kandidater har blitt rekruttert til lærlingordningen i 2025

## Inkludering og kvalifisering i bedrifter

Næringsforeningen har hatt ansvar for satsingsområdet «Inkludering og kvalifisering i bedrifter», som har tematikken *bli jobbklar på jobben* fra oppgaveutvalgets rapport som utgangspunkt. Foreningen har jobbet tett sammen med bedrifter gjennom hele programperioden og etablerte i november 2020 en ressursgruppe bestående av lokale bedriftsledere som har jobbet med å mobilisere bedrifter og gjøre det enklere for dem å rekruttere utradisjonelt. Hovedmålgruppen for dette satsingsområdet har vært arbeidsgivere, og det har blitt arbeidet med følgende problemstillinger:

Hvordan mobilisere flere bedrifter til å inkludere og ansette personer som stiller svakt i det ordinære arbeidsmarkedet?

Hvilke endringer (struktur og holdning) må til for at flere bedrifter kan ta større ansvar for å ta inn unge personer som trenger utdanning eller opplæring for å komme i arbeid?

For å sikre fremdrift i prosjektene var det nødvendig for Næringsforeningen å søke ekstra finansiering. Forprosjektet har blitt finansiert av Sørlandets kompetansefond, Agder fylkeskommune, Sparebankstiftelsen Sparebanken Sør og Stiftelsen Cultiva. Sparebankstiftelsen SR-Bank har finansiert pilotene Bedriftspakken og Flere i arbeid-garantien. Piloten Ung start på Elkem har blitt finansiert av Statsforvalteren gjennom Kristiansand kommune.

## Holdningskampanje

Næringsforeningen har arbeidet med å mobilisere bedriftene og startet arbeidet i programmet med en holdningskampanje rettet mot næringslivsledere i regionen. Målet var å skape bevissthet om utenforskap i regionen og vilje til å gjøre noe med det. Det ble holdt et stort oppstartsarrangement med 100 næringslivsaktører til stede, det ble etablert en nettside for arbeidsgivere ([flereiarbeid.no](http://flereiarbeid.no)), og det ble laget flere filmer av ledere som deler sitt engasjement. Næringsforeningen har jobbet med kommunikasjon overfor bedriftene gjennom hele programperioden for å heve kompetanse og mobilisere bedrifter til prosjekter.

## Resultater

Gjennom programperioden har utenforskap, inkludering og alternativ rekruttering blitt satt på dagsordenen på ulike arenaer i regi av Næringsforeningen. Filmene og nettsiden har vært tilgjengelige gjennom hele programperioden.

307 personer fra næringslivet har deltatt på Næringsforeningens samlinger knyttet til *Flere i arbeid*. I Næringsforeningens medlemsundersøkelse fra høsten 2025 svarer 76 prosent av virksomhetene at de har hørt om *Flere i arbeid*. 49 prosent svarer at programmet har gjort dem mer bevisst på å gi unge muligheter i arbeidslivet. 51 prosent svarer at de opplever at Flere i arbeid kan gjøre det enklere for bedriften å åpne dørene til arbeidslivet for unge dersom muligheten skulle dukke opp. 30 prosent svarer at de savner mer informasjon om hvordan *Flere i arbeid* kan gjøre det enklere å gi unge muligheten.

## Bedriftspakken

Bedriftene har uttrykt et tydelig behov for en enkel oppskrift på utradisjonell rekruttering, med tilgang til relevante verktøy/hjelpemidler og kompetanse som gjør inkluderingen og rekrutteringen enklere. Basert på dette utviklet næringslivsledere og ansatte fra Nav det som nå er Bedriftspakken. Bedriftspakken gir virksomheten fem steg til en ny kollega: fast kontaktperson i Nav, jobbmatch, forventningsavklaring mellom arbeidsgiveren, kandidaten og Nav, oppstartsverktøy og systematisk oppfølging etter ansettelse. Bedriftspakken ble evaluert, og PwC bidro med prosessledelse, kurs og evaluering. Bedriftsledere, Nav-ansatte og kandidater har gitt tilbakemeldinger gjennom intervjuer. Det har blitt utarbeidet en egen [sluttrapport for bedriftspakken](#) med anbefalinger.

## Resultater

Bedriftspakken ble testet ut av 16 bedrifter, og 12 av dem rekrutterte kandidater fra Nav. Bedriftspakken er i dag implementert som arbeidsmetodikk i Nav Kristiansand, og bidrar til at arbeidsgivere får oppfølging og støtte og opplever forutsigbarhet i dialogen med Nav. Gjennom programperioden har det vært 61 bedrifter som har tatt i bruk Bedriftspakken.

Bedriftspakken vekker stor interesse, og modellen spres nå til andre næringsforeninger og kommuner både regionalt og nasjonalt.

## Ung start

Ung start-piloten har sammen med industribedriften Elkem testet ut fleksible kvalifiseringsløp i videregående opplæring av seks unge voksne som hadde droppet ut av videregående skole. Piloteringen pågikk i to år og var et tett samarbeid mellom Elkem, Næringsforeningen, opplæringskontoret OTEK, Agder fylkeskommune (Utdanning og OT) og Nav. Piloten har bidratt til å utvikle en metode hvor bedriften i større grad benyttes som læringsarena, og som hjelper arbeidsgivere med å legge til rette for at unge kan kvalifiseres ute på arbeidsplassen. Det er utarbeidet en [sluttrapport for Ung start](#) med anbefalinger.

## Resultater

Fem av ungdommene som var en del av Ung start-piloten, er i arbeid eller utdanning som følge av deltakelse i Ung start.

Ung start som metodikk implementeres i drift på Jobbskolen i Kristiansand (les mer under *Fra stønad til arbeid på [side 32](#)*), og det er 14 ungdommer som har vært med i Ung start.

**61**

bedrifter har  
tatt i bruk  
bedriftspakken

## Nettverk for inkludering i næringslivet (INN)

Bedrifter har etterspurt en lavterskelnettverksarena hvor ledere og ansatte kan møtes og lære av andre som har erfaring med inkludering fra utenforskap. Gjennom de andre pilotene i prosjektet har Næringsforeningen holdt flere kurs, nettverkssamlinger og arrangementer. En stor mengde bedrifter har blitt engasjert og økt egen inkluderingskompetanse. Disse erfaringene har ført til at Næringsforeningen nå etablerer et [nytt nettverk for inkludering](#) i næringslivet, som kalles INN. Dette er et sted hvor bedrifter kan få kompetansepåfyll, inspirasjon, informasjon om muligheter og kontakt med støtteapparatet. Partene i programmet kan bidra med kunnskap og kursinnhold og komme i direkte kontakt med arbeidsgivere.

### Resultater

Nettverket INN er etablert, det har blitt holdt fire samlinger i 2025, og fremover vil det holdes fire samlinger i året for virksomheter i regionen. Det er utviklet et eget nyhetsbrev for bedrifter i nettverket, som skal bidra til kompetanseheving og inspirasjon for virksomhetene. Nyhetsbrevet sendes ut til om lag 330 mottakere.

**4**

samlinger i  
INN-  
nettverket

**330**

mottakere av  
Næringsforeningens  
nyhetsbrev om  
rekruttering

**15**

bedrifter har  
signert Flere i  
arbeid-  
garantien

## Flere i arbeid-garantien

Systemet som bedriftene møter når de rekrutterer unge utenfor arbeid, oppleves fragmentert, og mange arbeidsgivere blir kontaktet av flere aktører med samme forespørsler. Næringslivet har etterspurt en samlet inngangsport til virkemiddelapparatet som skal hjelpe de unge ut i jobb. Basert på erfaringer fra flere piloter i programmet har Flere i arbeid-garantien blitt utviklet i programmets avsluttende år. Den skal tilby virksomheter én dør inn til støtteapparatet og gjøre det enklere å åpne døren til arbeidslivet for unge. Piloten er sterkt inspirert av Ungegarantien i Hjørring kommune og viser hvordan regjeringens ungdomsløfte kan praktiseres lokalt.

### Resultater

Flere i arbeid-garantien og avtalens innhold er utviklet i tett samarbeid med alle partnerne i programmet. I utprøvningsfasen forutsettes det tett samarbeid mellom ulike representanter fra Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune (Utdanning), Nav, frivillige organisasjoner (For alle) og Næringsforeningen.

Pilotprosjektet går videre ut 2026, og per desember 2025 er det elleve bedrifter som har signert Flere i arbeid-garantien.

## Nye og flere arbeidsplasser

I bystyresaken fra 2021 ble det løftet frem aktuelle problemstillinger knyttet til prognoser for regionens fremtidige kompetansebehov i dimensjoneringen av utdannings- og opplæringstilbudet. Det ble også tatt opp hvordan kommunen kan bidra til å redusere utenforskap i sin rolle som tilrettelegger for entreprenørskap og pådriver for nye arbeidsplasser.

Bystyrets flertallsmerknader gjaldt tilrettelegging for grønne arbeidsplasser, rutiner for gjenbruk, tettere samarbeid mellom universitetet og gründere i regionen, formidling av praksis for studenter, god balanse mellom kompetanseprofilen til arbeidsstyrken og behovet for kompetanse i virksomhetene, tilrettelegging for jobbskaping, bedre rammevilkår for etablerere og vekst i antall arbeidsplasser.

Det tidligere direktørområdet samhandling og innovasjon har hatt hovedeierskap til dette satsingsområdet. Oppdraget var fragmentert og krevende å angripe, og det var behov for å prioritere og avgrense. Mange av flertallsmerkene har blitt fulgt opp av ulike enheter i kommunens ordinære drift.

Det manglende samsvaret mellom arbeidslivets behov for kompetanse og dimensjoneringen av utdannings- og opplæringstilbudet skulle bli sett i sammenheng med [GINI-prosjektet](#).

Det ble utarbeidet tre problemstillinger:

- Hvordan kan dagens tilbud for etablerere videreutvikles for at potensielle jobbskapere blant dem som står utenfor arbeidslivet, kan lykkes med å etablere egen virksomhet?
- Hvordan kan offentlig eide virksomheter og sosiale entreprenører bidra til flere arbeidsplasser for dem som i dag står utenfor arbeidslivet?
- Hvilke virksomheter/konsepter kan tiltrekkes eller utvikles for å gi arbeidsplass til segmenter av dem som står utenfor arbeidslivet?

Med ytterligere avgrensning ble dette problemstillingen:

- Hvordan få flere bærekraftige sosiale entreprenører?



## Aktiviteter og resultater

Det har blitt arbeidet med å øke kunnskapen og få bedre forståelse for sosiale entreprenører og hva som skal til for å utvikle bærekraftige forretningsmodeller. [PwC utarbeidet en rapport](#) for å avdekke hindringer og suksessfaktorer for utvikling og skalering av bærekraftige forretningsmodeller og mulige løsninger for å håndtere hindringene.

Hindringer som ble avdekket i PwC-rapporten, har blitt formidlet til relevante aktører og synliggjort. Rapporten ble blant annet overlevert til styret i Driv Agder i 2023. Driv Agder fikk kunnskap om hvilke hindringer de sosiale entreprenørene opplever, slik at Driv kan bistå sosiale entreprenører bedre i tiden som kommer.

Tematikken og barrierene har blitt løftet på ulike arenaer i Kristiansand kommune. Det var en klar oppfordring om at kommunen bør vite hva den ønsker å samarbeide med sosiale entreprenører om, noe de ulike områdene i kommunen ikke hadde et klart svar på. I den forbindelse ble det satt i gang et arbeid for å kartlegge tilbudet som skal bidra til at unge fullfører skolen eller kommer i arbeid. Denne kartleggingen skulle bidra til å avdekke «hull» i tilbudet, og dermed synliggjøre et område som kommunen kanskje kunne samarbeide med en sosial entreprenør om. Kartleggingen fikk synliggjort mange tiltak, men arbeidet ble for omfattende og ble stoppet.

Sosiale entreprenører og samarbeid med ideelle og frivillige aktører har blitt tatt opp i ulike politiske saker, og det ble gjennomført et temamøte for formannskapet vinteren 2024. Temamøtet ble fulgt opp av bystyresaken [Kommunens samhandling med ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører](#) (bystyresak 128-24), med anbefalinger for videre arbeid.

Kommunen har arbeidet for å bli mer imøtekommende og koordinert overfor aktører som ønsker å komme i kontakt med kommunen. Det er igangsatt et arbeid for å skaffe oversikt over nettverk og møteplasser for frivillige og ideelle aktører og kommunen.

Det har blitt gjennomført en samling med ideelle aktører og sosiale entreprenører for å informere om anbudsprosesser. I tillegg har sosiale entreprenører blitt invitert til inspirasjonssamling i samarbeid med Agder fylkeskommune, Driv Agder, Stiftelsen Sparebanken Norge og Impact Startup. Helseutvalget gjennomfører nå et årlig dialogmøte med aktørene.

Samarbeid med ideelle aktører og sosiale entreprenører har også blitt tatt opp i KS' nettverk for storbykommunene.

Kristiansand kommune har tilegnet seg mer kompetanse om sosiale entreprenører. Det er også satt i gang en kursserie for ansatte i kommunen i regi av NORCE, hvor samskaping med frivillig sektor er tema. Kommunen har også tilegnet seg kunnskap om effektkontrakter som en mulig samarbeidsform for sosiale entreprenører, men effektkontrakter har ikke blitt utprøvd.

## Mer treffsikker innsats for arbeidsinkludering – Stimulab-prosjektet

Med støtte fra Digitaliseringsdirektoratets Stimulab-ordning skulle det utvikles treffsikre tiltak for å redusere utenforskap blant unge. Det tidligere direktørområdet samhandling og innovasjon har hatt hovedeierskap til arbeidet.

Løsningsforslagene ble utviklet i samarbeid med de unge og understøtter godt konseptet fra oppgaveutvalgets rapport *Helt i mål – jobbhuset U30*. Målet var å gi unge «en dør inn» til et hjelpeapparat som skal bidra til å få unge inn i utdanning og arbeid, men også bidra til nye kvalifiserings- og rekrutteringsmodeller for å møte arbeidsgivernes behov for arbeidskraft. Sentrale samarbeidspartnere i prosjektet har vært Nav, UiA, lokale skoler, arbeidsmarkedsbedrifter, frivillige organisasjoner og næringslivet, samt tjenestedesignbyrået Comte og Digitaliseringsdirektoratet.

### Aktiviteter og resultater

Arbeidet startet med å få innsikt i situasjonen, og ble gjennomført med bred involvering av interessenter. Flere enn 140 unge deltok i arbeidsseminarer, intervjuer og testing. Det ble [dokumentert innsikt i unges behov](#) og utviklet *personas*<sup>1</sup> som gav et godt bilde av ungdommene og hvilke behov de hadde.

Innsikten ble oppsummert i fire ulike konseptskisser (bl.a. «Jobbsmak» og «Menneskelig matchmaking»), men det var «Klar til livet, klar til jobb» som fikk bredest støtte. Konseptet fikk så navnet Jobbes.

Tjenestedesignprosessen viste at et fysisk «jobbhus» ikke stod øverst på de unges ønskeliste, de så for seg en digital løsning. Jobbes ble utviklet som en prototype på en digital lavterskelplattform med mikrolæring, filmer, oppgaver og informasjon om livsmestring, jobbferdigheter, rettigheter og bransjekunnskap, og med spillifisering som et viktig element. Prototypen ble testet i samarbeid med skoler, arbeidsgivere og ungdomsrettede tjenester i tillegg til de unge.

Det ble utarbeidet en plan for utvikling av en minimumsløsning (MVP) som grunnlag for lokal utprøving, deretter startet arbeidet med å få samarbeidspartnere og finansiering på plass for å utvikle løsningen. Sentralt i denne planen står ønsket om et tett samarbeid med Nav, og dette sporet har derfor vært prioritert i arbeidet med utvikling og finansiering.

Det omfattende innsiktsarbeidet, med involvering av bedrifter, frivillighet, utdanningsinstitusjoner, ungdomsrettede tjenester, Nav, sosiale entreprenører og de unge selv, har skapt et solid fundament for å utvikle løsninger for målgruppen, både lokalt og nasjonalt. Arbeidet er oppsummert i [sluttrapporten fra Stimulabprosjektet](#).

I prosessen har vi utviklet gode relasjoner og samarbeid med nasjonale aktører som Digitaliseringsdirektoratet og Doga.



**140**  
unge deltok i  
innsiktsarbeidet

<sup>1</sup> Personas er fiktive representasjoner av målgruppen, basert på reelle data fra innsiktsarbeidet.

## Inkluderingspartnerskap

Prosjektet *Inkluderingspartnerskap* er et innovasjonsprosjekt med støtte fra Forskningsrådet. Det tidligere direktørområdet samhandling og innovasjon har hatt hovedeierskap til innsatsen og ledet den. Hovedmålet for innovasjonsprosjektet er å bidra til

- at personer med nedsatt arbeidsevne får sterkere tilknytning til arbeidslivet
- at færre personer får konstatert nedsatt arbeidsevne

### Aktiviteter og resultater

Prosjektet utvikler modeller for å trappe opp bruken av helsefremmende inkluderingskompetanse i programmet Flere i arbeid. Det utvikles en ny styrings- og samhandlingsplattform som inkluderer kommunen, fylkeskommunen, Nav og arbeidsgivere i privat og offentlig sektor som deltar i programmet.

Prosjektet bidrar til innovasjon og videreutvikling av partnerskapet i programmet, og det bidrar til organisatorisk læring ved hjelp av aksjonsforskning og tjenesteinnovasjonsmetodikk. Det gjennomføres også en effektstudie som belyser virkningen av innovasjonen for kandidatene som berøres av tiltakene i programmet Flere i arbeid.

***Det har skjedd en betydelig organisasjonslæring i Nav i prosjektperioden, og modellen der veiledere i Nav i større grad følger kandidater i kontakten med arbeidsgivere, blir gradvis tatt i bruk, særlig overfor unge kandidater.***

Effektstudien forsøker å få med seg så mye som mulig av aktivitetene i programmet, og vil ferdigstilles første halvår 2026, når det er innhentet registerdata for kandidatene i programmet og en sammenlignbar kontrollgruppe.

OSLOMET

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET

NORCE

UiA Universitetet  
i Agder



# 4. GEVINSTER OG EFFEKTER

# Effekter og gevinster

Gevinster er et kjerneelement i programstyring. Derfor ble det tidlig i programmet utarbeidet et gevinstkart. I gevinstkartet ble følgende definert:

**Samfunns mål:** en langsiktig samfunnseffekt programmet skal bidra til

**Gevinster:** målbare positive effekter som oppstår som følge av endringene i programmet

**Effekter:** de observerbare endringene i praksis

**Evner:** nye forutsetninger som programmet etablerer for at endringer og gevinstrealisering skal kunne skje

Målet med programmet er dermed ikke begrenset til å levere resultater gjennom prosjekter og annet arbeid, men å sikre at disse leveransene faktisk fører til nye måter å jobbe på og bidrar til å realisere definerte gevinster.

Innsatsen i Flere i arbeid er organisert i satsingsområder som er beskrevet tidligere i rapporten. Satsingsområdene gjelder ulike deler av utfordringen med å inkludere unge i arbeidslivet. Gjennom prosjekter, samarbeid og utviklingstiltak innenfor disse områdene skapes det resultater som til sammen gir partene i programmet nye evner og bedre forutsetninger for å løse oppgavene sine. Evnene som er utviklet i programmet, handler blant annet om ny kompetanse, bedre samhandling, felles arbeidsprosesser og nye løsninger.

De nye evnene legger grunnlaget for at ønskede effekter kan oppnås – som enklere kvalifiseringsløp, tettere samarbeid med arbeidsgivere og mer helhetlige tjenester for personer i målgruppen.

Når endringene tas i bruk i praksis, fører de til definerte effekter som igjen kan måles i konkrete gevinster på sikt, for eksempel flere i arbeid, reduserte utgifter til ytelse og økt skatteinngang. Summen av innsatsen, evnene som er utviklet, effektene som er oppnådd, og gevinstene som er realisert, bidrar til at programmet når sine samfunns mål om økt sysselsetting og økt tilgang til arbeidskraft.

Satsingsområder	Evner	Effekt	Gevinst	Samfunns- mål
Yrkesrettede utdanningsvalg	Økt evne til å tilby kvalifiseringsløp på arbeidsplass	Det er enklere å gjennomføre et kvalifiseringsløp	Flere i utenforskap kommer i og forblir i jobb	En høyere andel deltar i arbeidslivet
Gjennomføring av videregående skole	Økt samhandling mellom aktørene	Det er enklere for arbeidsgiver å inkludere og kvalifisere	Økt gjennomføring av videregående skole, særlig yrkesfag	
Fra stønad til arbeid	Økt kompetanse på mangfold og inkludering i virksomhet	Flere i målgruppen får fullført videregående opplæring eller tilsvarende og får jobb	Reduserte kostnader til ytelser	Arbeidsgiver har økt tilgang på etterspurt arbeidskraft
Kommunen som arbeidsgiver	Økt evne til å formidle og følge opp personer med, eller med risiko for, nedsatt arbeidsevne	Helse og livssituasjon bedres for personer i målgruppen	Reduserte kostnader til rekruttering i virksomhetene	
Inkludering og kvalifisering i bedrifter	Økt endringsevne i virksomhetene	Det blir lettere å rekruttere dem med (helse)utfordringer	Økt skatteinngang	
Nye og flere arbeidsplasser	Identifisere behov for endringer i lov- og avtaleverk nasjonalt	Varig forpliktende styrings- og samhandlingsplattform		
Mer treffsikker innsats for arbeidsinkludering	Styrket kompetanse innen karriereveiledning og valg	Økt kvalitet og sammenheng i de offentlige tjenestene		
Inkluderingspartnerskap	Styrket språktrening på arbeidsplass	Gjennomslag for ideer som er spilt inn i nasjonal politikk		
	Økt evne til å kommunisere nasjonalt	Tillitspreget samhandlingskultur		
	Økt mobilisering av arbeidsgivere	Felles forståelse for lokalt handlingsrom		
		Flere arbeidsgivere engasjerer seg i kvalifisering og rekruttering av målgruppen		

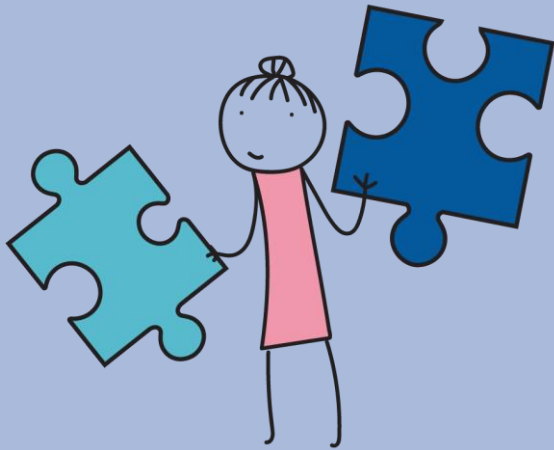


# Oppnåelse av effekter

Effektene av Flere i arbeid skal være at flere i målgruppen kan fullføre kvalifisering og komme i arbeid. Det skal bli enklere å gjennomføre kvalifiseringsløp og videregående opplæring, og flere skal få muligheten til å jobbe, samtidig som helsen og livssituasjonen bedres.

Programmet har også definert effekter som gir arbeidsgivere bedre støtte til inkludering og rekruttering, og som styrker samhandlingen mellom relevante aktører gjennom bedre kvalitet og varige samarbeidsstrukturer. Oppnåelsen av effekter har bidratt til en felles forståelse av lokalt handlingsrom og har gitt gjennomslag i nasjonal politikk.

Samlet sett bidrar de oppnådde effektene til bedre samhandling, økt inkludering og mer effektive kvalifiseringsprosesser.



**Prosjektene og annet arbeid i programmet som har vært viktigst for å nå effektene:**

**Arbeidsledermodellen.** Et stort antall personer har fått mulighet til arbeidstrening som igjen har ført til hovedsakelig yrkesrettet utdanning, men også arbeid. Arbeidsledermodellen er utviklet for å gjøre det enklere for unge å kvalifisere seg på arbeidsplasser, og samtidig sørger arbeidsledere for at det blir enklere for arbeidsgivere å kvalifisere og rekruttere arbeidskraft. Modellen har potensial for videre skalering og tilbys nå i helsefag, byggfag, malerfag og bilfag.

**Bedriftspakken.** Mange bedrifter har fått verktøy og støtte til å rekruttere personer fra programmets målgruppe. Bedriftspakken er nå innført i Nav Kristiansand slik at alle bedrifter og kandidater kan ta i bruk verktøyet i samarbeid om rekruttering av kandidater. Nav Kristiansand og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen har inngått et videre samarbeid om innføring av ordningen og informasjon om den, men også om etablering av en lavterskelarena for bedrifter, INN-nettverket.

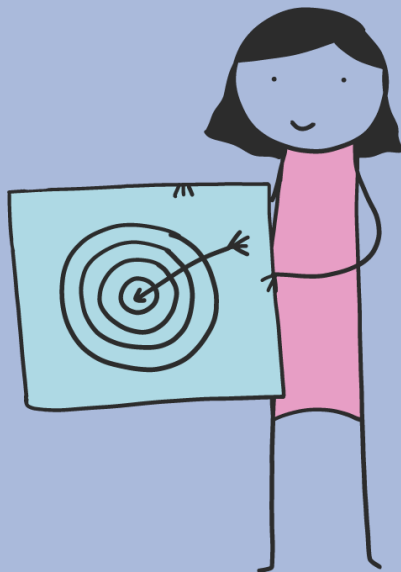
**Karriereveiledning og praktisk undervisning.** Universelle ordninger i ungdomsskolen har blitt videreutviklet og forbedret. Elever får tettere oppfølging i overgangen fra ungdomsskole til videregående opplæring. Flere elever får mulighet til å ta mer praktiske fag i ungdomsskolen og gode valg for videregående. Risikoen for brudd i skoleløpet reduseres med slike tiltak, og flere lykkes med å gjennomføre videregående skole.

**Ungdomsveileder.** Et utvalg elever i sårbare situasjoner har fått støtte og oppfølging i overgangen til videregående opplæring. Målet er å forebygge frafall.

# Oppnåelse av gevinster

Gevinstene av Flere i arbeid forstås som de positive effektene av en endring – i form av enten økt kvalitet eller bedre effektivitet. En gevinst innebærer at minst én interessent opplever en forbedring.

De definerte gevinstene i programmet har vært styrende for hvilke innsatser som er besluttet og gjennomført i programmet. Sponsorstyret har prioritert de innsatsene som bidrar mest til definerte gevinster, men det var linjeorganisasjonens ansvar å realisere gevinstene. Det ble ikke definert tallfestede krav til gevinstrealisering i programperioden, men arbeidet har vært rettet mot å identifisere, realisere og legge til rette for fremtidige gevinster. Det er endringene som iverksettes gjennom programmet, som danner grunnlaget for at gevinster kan hentes ut over tid.



## I programmet ble det definert fem gevinster:

**Flere i utenforskap kommer i og forblir i jobb:** endringer som bidrar til at personer i målgruppen får bedre sjanser til å komme i jobb, faktisk får jobb og er i stand til å forbli i jobben

**Økt gjennomføring av videregående skole, særlig yrkesfag:** endringer som bidrar til at flere elever gjør rett valg av videregående utdanning, klarer overgangen fra ungdomsskolen og gjennomfører videregående opplæring

**Reduserte kostnader til ytelser:** endringer som bidrar til at Kristiansand kommune får redusert sine utgifter til unge mottakere av sosialhjelp fordi flere går over til å helt eller delvis forsørge seg selv gjennom lønnet arbeid

**Reduserte kostnader til rekruttering i virksomhetene:** endringer som bidrar til at offentlige og private virksomheter får bedre tilgang på arbeidskraft, enklere rekrutteringsprosesser og økt bruk av kandidater fra målgruppen i programmet

**Økt skatteinngang:** endringer som bidrar til at en større del av arbeidsstyrken deltar i arbeidslivet og får høyere arbeidsinntekt



# Gevinstrealisering

Gjennom hele programmet har det vært jobbet med gevinstrealisering, men det er krevende å hente ut gevinster av endringsarbeid som berører komplekse samfunnsutfordringer. Flere av gevinstene i programmet har et langsiktig perspektiv og påvirkes av flere faktorer enn innsatsen i programmet. Derfor vil gevinstrealisering fortsette å være viktig når programmet overføres i linjeorganisasjonene i 2026, og realisering av gevinster vil pågå i lang tid fremover.

For å fortsette den gevinstrealiseringen som er startet i programperioden, er det avgjørende av arbeidet følges opp i linjeorganisasjonen med ansvarlige for gevinstrealisering fra 2026.

Arbeidet med å kvantifisere gevinster er komplekst, og en er ikke kommet i havn med metoder for dette, men programmet har forsøkt å vise hvordan endringene som er gjennomført i programmet, på sikt vil bidra til å realisere de definerte gevinstene.

## Eksempler på gevinster som er realisert i programperioden:

Flere i utenforskap kommer i og forblir i jobb: Arbeidsledermodellen og Bedriftspakken har bidratt til at flere unge som har vært i et utenforskap, deltar i kvalifiseringsaktiviteter og/eller har kommet i arbeid.

Økt gjennomføring av videregående skole, særlig yrkesfag: Prosjektet Ungdomsveileder har bidratt til at nesten 80 elever har fått tett oppfølging i overgangen fra ungdomsskole til videregående opplæring.

Reduserte kostnader til ytelser: Arbeidsledermodellen har bidratt til at over 20 personer har gått fra å være utenfor arbeidslivet og mottakere av ytelser til å være i lønnet arbeid.

Reduserte kostnader til rekruttering i virksomhetene: Prosjektet Bedriftspakken bidrar til tettere kontakt og endrede rutiner mellom de private virksomhetene og Nav. Dette medfører enklere og mindre ressurskrevende rekruttering fra programmets målgruppe.

Økt skatteinngang: Programmet har gjennomført flere endringer som sikrer flere personer overgang til arbeidslivet og lønnet arbeid. Dette bidrar til økt skatteinngang.



## Samfunnsøkonomisk gevinst av å få en person over fra utenforskap til arbeid

Programmet har hatt flere tiltak med mål om å få personer i utenforskap inn i arbeid. Det vil for den enkelte gi økt livskvalitet, økonomisk trygghet og sosial inkludering. Samfunnsgevinsten er økt verdiskaping, lavere offentlige utgifter og økte skatteinntekter.

Arbeidsledermodellen er et godt eksempel på et slikt tiltak. Her følges en gruppe kandidater opp av en arbeidsleder på reelle arbeidsplasser. Målet er å klargjøre kandidatene for overgang til arbeid eller utdanning.

Kostnadene ved å ha én arbeidsleder er beregnet til å være 850 000 kroner årlig. Det anslås at en arbeidsleder kan følge opp 20 personer i løpet av året. Prisen for tiltaket er beregnet til 3500 kroner i måneden per person. Arbeidsledermodellen er derfor er rimelig tilbud sammenlignet med andre liknende tilbud, for eksempel arbeidsforberedende trening, hvor månedsprisen per deltaker i 2025 er 20 975 kroner, ifølge Nav Kristiansand.

Om arbeidsledermodellen klarer å få kun én person til å gå fra å være hundre prosent avhengig av økonomisk sosialhjelp til å bli ansatt og økonomisk selvstendig, vil besparelsene for kommunen være mye større enn kostnadene av tiltaket, og de samfunnsøkonomiske gevinstene vil være enorme.

**Tiltak som lykkes med å få personer i utenforskap inn i arbeid, har potensielt store samfunnsøkonomiske gevinster**





# 5. SYSTEMENDRINGER

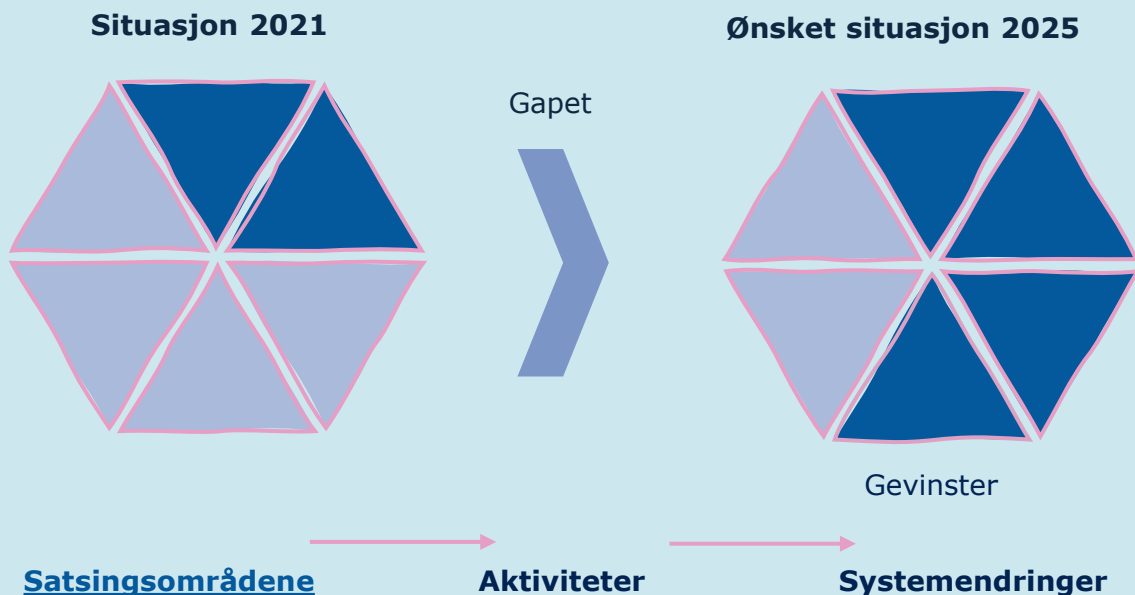
# Ønsket situasjon ved programslutt

Det ble i starten av programmet definert seks punkter som beskrev ønsket situasjon i 2025, og programmets aktiviteter har vært prioritert med utgangspunkt i dem.

Den ønskede situasjonen definerte hvilken retning programmet måtte ta, og hvilke evner som måtte utvikles for å oppnå de ønskede endringene og effektene.

I dette kapittelet beskriver vi endringsarbeidet nærmere. Informasjon om aktivitetene og resultatene beskrives i [kapittel 3](#) Satsingsområdene og [kapittel 4](#) gevinster og effekter.

- Kvalifisering av en større del av arbeidsstyrken
- Bedre samhandling mellom de lokale og regionale aktørene
- Prioritering av virkningsfulle tiltak og forbedrede arbeidsformer
- Tiltak som gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere og kvalifisere på arbeidsplassen
- Identifisering av behov for systemendringer i lov- og avtaleverk
- Kompetanse på inkludering hos arbeidsgivere og ledere og på arbeidsplasser



# Fremdrift for å nå ønsket situasjon

## Identifisere programmet

- Oppgaveutvalgets rapport
- Politiske signaler
- Definere innsatsområder for endring

## Endringstrinn 1

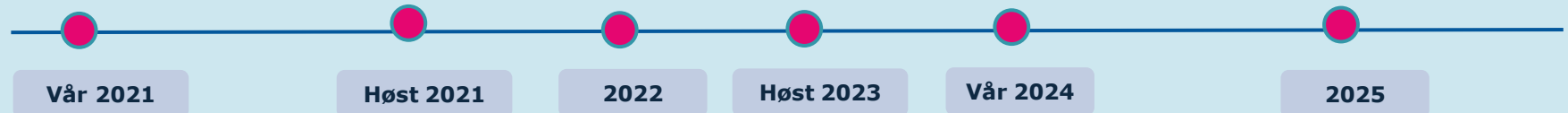
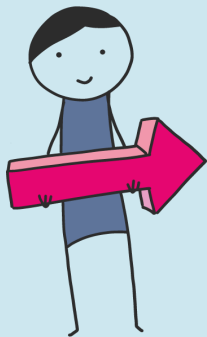
- Tre modeller for kvalifisering og rekruttering
- Modellene er testet i samarbeid med målgruppene og samarbeidspartnere.
- Handlingsrom i lov- og avtaleverk er vurdert og tatt i bruk.
- Stegvis et mer helhetlig oppfølgingstilbud for unge i målgruppen
- Karriereveiledning er styrket.
- Innovasjonsprosjektet Inkluderingspartnerskap er etablert.

## Endringstrinn 3

- Systematikk og forpliktelse i samarbeidet overføres til drift.
- Styrke overganger
- Prioritere virkningsfulle tiltak og forbedrede arbeidsformer
- Styrke overføring av kunnskap
- Forberede avslutning av program

Programmet ble startet opp våren 2021 og avsluttet i desember 2025.

I oppstarten var milepæler grovt skissert.



## Definere programmet

- Definere mål
- Konseptfaser innsatsområder
- Kunnskapsgrunnlag
- Innovasjonsprosjekt Stimulab

## Endringstrinn 2

- Styrke samarbeid skole og virksomheter.
- Øke antall virksomheter og unge
- Redusere barrierer knyttet til helse, sosiale utfordringer og språk
- Styrke oppfølging i overganger i skole
- Utvikle ny avtale for organisering av samarbeid
- Utvikle et strategisk felles budskap

## Endringstrinn 4

- Styrke systematikk og forpliktelse i samarbeidet
- Styrke overganger
- Prioritere virkningsfulle tiltak og forbedrede arbeidsformer
- Styrke overføring av kunnskap

# Ønsket situasjon og oversikt over systemendringer



Kvalifisering av en større del av arbeidsstyrken



Bedre samhandling mellom de lokale og regionale aktørene



Prioritere virkningsfulle tiltak og forberede arbeidsformer



Tiltak som gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere og kvalifisere på arbeidsplassen



Identifisere behov for systemendringer i lov- og avtaleverk



Kompetanse på inkludering hos arbeidsgivere, hos ledere og på arbeidsplasser

Flere alternativer innenfor yrkesrettede fag

Styrket karriereveiledning

Økt praktisk erfaring og forberedelse til arbeidsliv

Styrket oppfølging av lærlinger som står i fare for brudd i læreløpet

Ordninger som styrker samhandling

Ordninger som styrker systematikk og forpliktelse i samarbeidet

Ordninger som gjør overgangen til videregående skole lettere

Ordninger som styrker tett oppfølging på arbeidsplassen

Kommunen har endret praksis for opplæring og rekruttering

Nye ordninger og verktøy for arbeidsgivere – utviklet av arbeidsgivere

Lokale og nasjonale hindringer er identifisert

Det er gjort systemendringer som reduserer lokale hindringer

Inkluderings- og relasjonskompetanse for arbeidslivet

Bedrifter er mobilisert til å inkludere, kvalifisere og ansette

Brosjyren [«Gi ungdom en sjanse til å lykkes i arbeidslivet»](#) presenterer ordninger som har bidratt til systemendringer.

På nettsidene våre er det [filmer](#) som presenterer arbeidet med ulike systemendringer.

# Kvalifisering av en større del av arbeidsstyrken

Unge i målgruppen har høy risiko for å ikke gjennomføre skole og ikke komme i jobb. Felles for mange av dem er at de er i en sårbar situasjon på grunn av helse, språk, ferdigheter, motivasjon, sosial arv, relasjoner, tilhørighet, nedsatt arbeidsevne, økonomi, funksjonshemminger, nettverk m.m. (7).

Arbeidet for å nå målet om å kvalifisere en større del av arbeidsstyrken har handlet om å forbedre og utvikle ordninger som gir unge bedre forutsetninger for å lykkes, særskilt i overgangene mellom skolenivåer og mellom skole og jobb.

Følgende endringer er levert:

1. målrettet innsats i ungdomsskolen
2. styrket innsats for tett oppfølging i kvalifiseringsløp



Elever øver på HLR på helsefagdagen.



Arbeidslivsfag naturbruk på Søgne vgs.



Arbeidslivsfag teknologi- og industrifag



Arbeidslivsfag teknologi- og industrifag på Kvadraturen vgs.

## Målrettet innsats i ungdomsskolen

Jobbsmak for unge er et viktig tiltak i skolen som bidrar til å forebygge frafall i skole og arbeidsliv.

- I et samarbeid mellom Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune, Universitetet i Agder og næringslivet har det blitt jobbet målrettet i grunnskolen med å få flere ungdommer til å velge utdanninger som fører til arbeid.
- Kompetanse innen karriereveiledning er styrket.



Mer informasjon om arbeidet finnes her:  
[Yrkesrettede utdanningsvalg kristiansand.kommune.no](http://Yrkesrettede_uttanningsvalg_kristiansand.kommune.no)

- Det er etablert flere alternativer innenfor yrkesrettede fag.
- Ungdomsskoleelever har nå flere tilbud som gir praktisk erfaring og styrker forberedelsen til arbeidslivet.
- Elevers valgkompetanse for videre skoleløp er styrket.
- Flere elever deltar entreprenørskap.

Hospiteringen på videregående skole er økt fra én til tre dager for alle elever på 10. trinn.

Alle elever på 10. trinn har arbeidsuke.

Helsefagdag er gjennomført for 200 elever.

Elever fra Kongsgård skolesenter har egne hospiteringsdager.

Alle kombinasjonsklasser har gjennomført arbeidsuke.

Det er etablert nye arbeidslivsfag og valgfag i yrkesfag for 10. trinn på vgs.

Elever har vært på bedriftsbesøk.

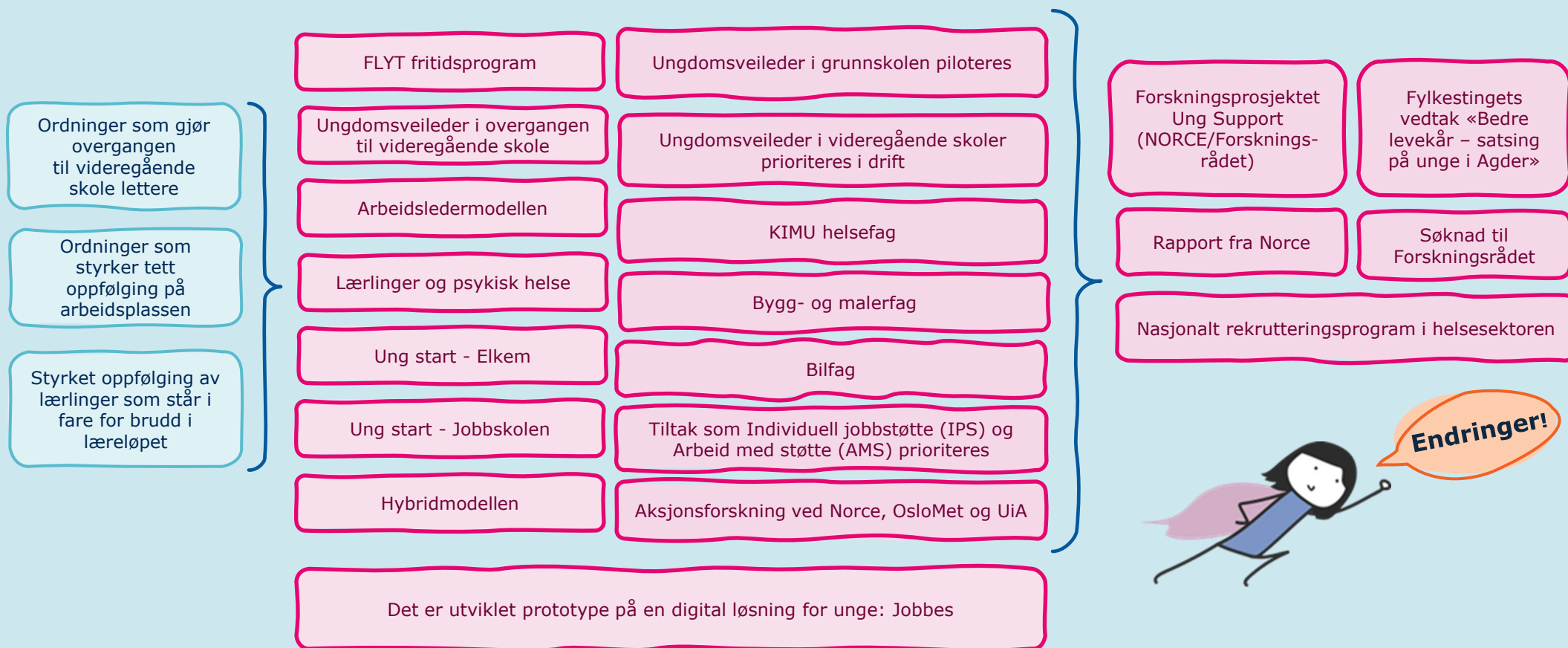
Kvalitetsforbedring, foreldremøter og informasjonsdeling er gjennomført.

Det er økt aktivitet innen entreprenørskap og elevbedrifter.

## Styrket innsats for tett oppfølging i kvalifiseringsløp

De mest virkningsfulle tiltakene for å fremme påkobling til skole og jobb er gode relasjoner, tett oppfølging og aktiviteter som øker selvfølelse, mestring og tilhørighet (Fyhn, Radlick & Sveinsdottir, 2021).

- Programmet har derfor prioritert å styrke tiltak som tilbyr tett oppfølging av unge.
- Nøkkelrollene ungdomsveileder og arbeidsleder er eksempler på ordninger som er utviklet i programmet for å forenkle systemet for eleven eller kandidaten som trenger tettere oppfølging på skolen eller arbeidsplassen.
- Rollene representerer ulike offentlige systemer, men er kun en trygg relasjon for den som trenger ekstra støtte for å lykkes i kvalifiseringsløpet.
- Ordningene skaper en mer helhetlig tjeneste for de unge, samtidig som de øker samhandlingen mellom de ulike aktørene.



## En ordning som styrker tett oppfølging på arbeidsplassen

Arbeidsledermodellen er utviklet for å gjøre det enklere for unge å kvalifisere seg på en arbeidsplass.

- Arbeidslederen sørger for tett oppfølging av kandidatene og opplæring i arbeidsoppgaver på arbeidsplassen.
- Kandidatene får språktrening og sosial trening og opplever mestring i et arbeidsmiljø. Når de er klare, går de inn i et ordinært opplæringsløp.
- Modellen gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere, kvalifisere og rekruttere på sine arbeidsplasser.
- Arbeidsledere øker kapasiteten til omstillingsarbeid og ulike oppgaver som skal løses på arbeidsplassen.
- Arbeidsledermodellen øker mangfold og inkluderingskompetanse på arbeidsplassene.



Arbeids- og inkluderingsminister Kjersti Stenseng møter en kandidat på et omsorgssenter.

Arbeidsledermodellen er en ny helhetlig tjeneste for kvalifisering på arbeidsplasser som programmet har innført. Den gir bedre sammenheng mellom tjenestene i kommunen, Agder fylkeskommune og Nav Agder. Flere i målgruppen til Flere i arbeid får bedre forutsetninger for å lykkes med å gjennomføre videregående skole og komme i jobb. Gjennom arbeidsledermodellen er det etablert et forpliktende samarbeid rundt kandidatene. Til sammen bidrar dette til at kvaliteten i tjenesten har blitt bedre.

KS har laget en [film om arbeidsledermodellen](#).

Arbeidsledermodellen har inspirert regjeringen i arbeidet med et nytt rekrutteringsprogram som skal bidra til å få flere unge utenfor skole og arbeid i opplæring og jobb i kommunale helse- og omsorgstjenester.



## En ordning som styrker overgangen til videregående skole

Ungdomsveiledermodellen er innført i videregående skole i Kristiansand for å gjøre overgangen fra ungdomsskolen til videregående skole lettere.

- Det er lettere å gjennomføre kvalifiseringsløp.
- Det er bedre sammenheng mellom tjenestene.
- Det er etablert et forpliktende samarbeid om de unge på skolen.
- Flere i målgruppen får bedre forutsetninger for å lykkes med å gjennomføre videregående skole og komme i jobb.
- Kvaliteten på tjenestene blir bedre.
- Det er styrket kompetanse på relasjonsarbeid og inkludering i skolen.
- Det er økt tilstedeværelse av voksne på skolen.
- Det er økt kapasitet til oppfølging av unge i skolen.
- En ny helhetlig tjeneste for unge er innført.

Det er lettere å få tett oppfølging og hjelp på skolen og i overgangene i skolen.

Det piloteres også ungdomsveiledere på ungdomsskoler i Kristiansand.



# Samhandling mellom lokale og regionale aktører

Systematisk samarbeid mellom ulike aktører er helt avgjørende for å lykkes med å inkludere unge som står utenfor skole og arbeidsliv (7).

Det ble tidlig pekt på at det måtte skapes en mer sømløs samhandling for å lykkes med systemendringer. Det var et behov for å utvikle og koordinere løsninger på tvers av fag, forvaltningsnivåer, samfunnssektorer og særinteresser.

## Ordninger som styrker samhandlingen

Det har vist seg at den politiske viljen og agendasettingen i Kristiansand har vært en viktig forutsetning for å lykkes med å oppnå bedre samhandling mellom lokale og regionale aktører. At det har blitt avsatt midler i budsjettet over flere år, har sammen med politiske føringer vært avgjørende for å sikre et systematisk og langsiktig arbeid som har resultert i bedre samhandling.

Fylkestingets vedtak i saken «Bedre levekår – satsing på unge i Agder» i 2023 har også vært viktig for å støtte arbeidet og var en invitasjon til kommuner, arbeidsliv, sosiale entreprenører og Nav om å bygge opp avtaler, struktur og systematikk som sikrer nødvendig samhandling.

Flere i arbeid ble etablert som et felles strategisk og langsiktig mål for Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune, Nav Agder, Næringsforeningen i Kristiansandsregionen og Universitetet i Agder. Partene tok et felles ansvar for å redusere hindringer hos de forskjellige aktørene, slik at unge lettere kan fullføre skole og komme i jobb.

Bedriftene har etterspurt mindre fragmenterte tjenester og et mer koordinert system for enklere inkludering og rekruttering i bedrifter. Derfor ble et forpliktende samarbeid med arbeidslivet et sentralt virkemiddel for å nå målene.

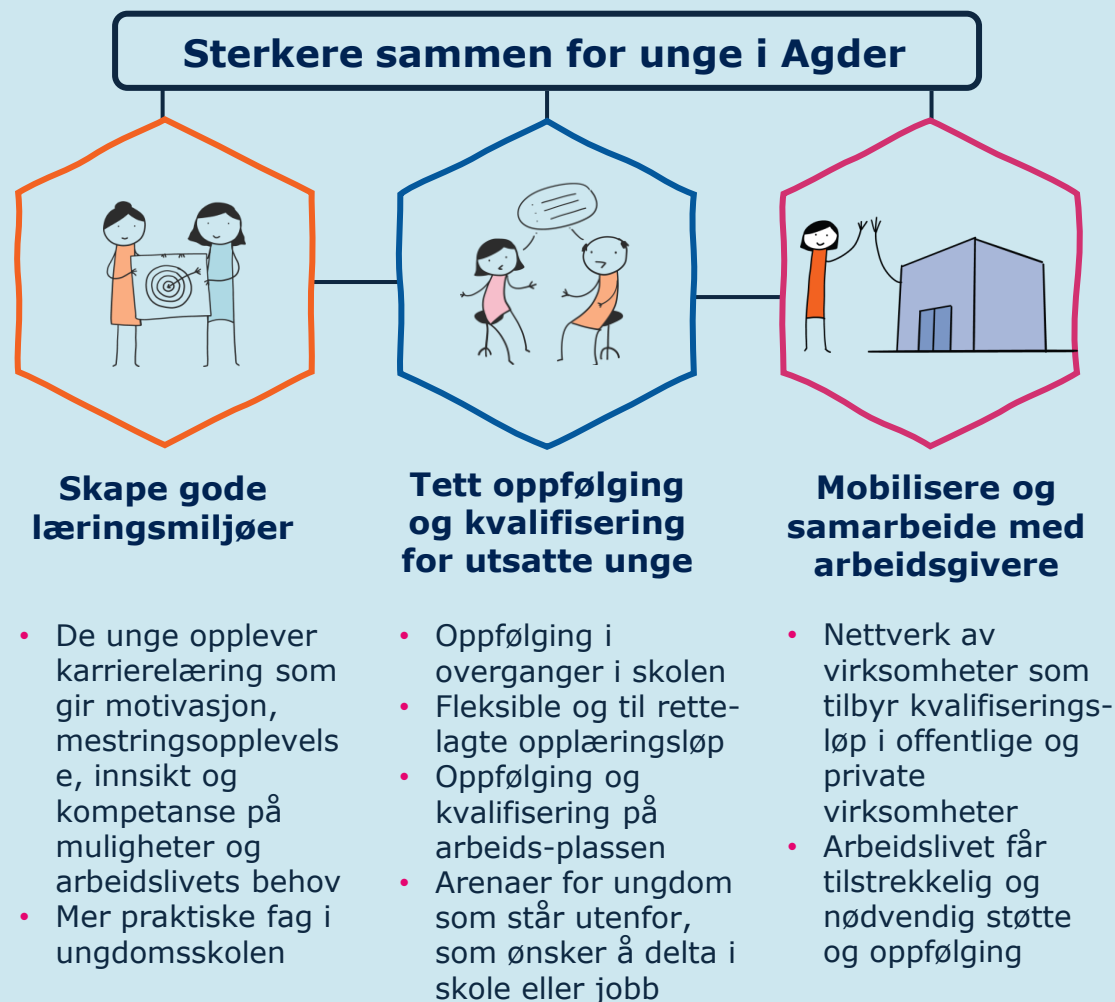


## Bedre systematikk og økt forpliktelse

Programmet har bidratt til å styrke samhandlingen mellom lokale og regionale aktører gjennom etablering av felles målgrupper, felles mål og felles innsatsområder. Samarbeidet mellom kommunen, fylkeskommunen, Nav, næringslivet og utdanningsinstitusjonene har blitt mer strukturert og målrettet, med økt informasjonsdeling og felles forståelse av utfordringsbildet knyttet til både lokale og nasjonale hindringer for unge og arbeidsgivere som har behov for arbeidskraft. Hovedprosjektet som har bidratt til økt systematikk og forpliktelse i samhandlingen, er Inkluderingspartnerskap.

- Fra 2026 videreføres satsingen Flere i arbeid som et forpliktende partnerskap mellom Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune, Nav Agder, Næringsforeningen og Universitetet i Agder.
- Kommunedirektøren i Kristiansand kommune har foretatt en organisatorisk endring og opprettet tjenesteområdet næring og Nav. Det nye området vil styrke kommunens strategiske kapasitet i arbeidet med å få flere ut i jobb.
- Prosjektet Flere i arbeid-garantien er et viktig virkemiddel i kommunens og fylkeskommunens fremtidige samarbeid med arbeidslivet om unge som skal gjennomføre skoleløp og komme i arbeid.
- De fleste prosjektene og aktivitetene i programmet har bidratt til å nå målet om bedre samhandling mellom aktørene. Det ble besluttet å iverksette dem nettopp fordi de skulle bidra til å forbedre et fragmentert og uoversiktlig system. Gjennom de ulike innsatsområdene er det dannet allianser og nettverk som samlet sett styrker utviklingsarbeidet

slik at en får flere i jobb lokalt, regionalt og nasjonalt. Aktørene i samarbeidet rapporterer om bedre dialog, raskere avklaringer og økt evne til å mobilisere ressurser på tvers av nivåer og sektorer. Hvordan samhandlingen er konkret forbedret, er også beskrevet i kapittel 3 Satsingsområdene.



Felles innsatsområder og felles forpliktelse i det helhetlige samarbeidet etter programslett

# Prioritering av virkningsfulle tiltak og forbedrede arbeidsformer

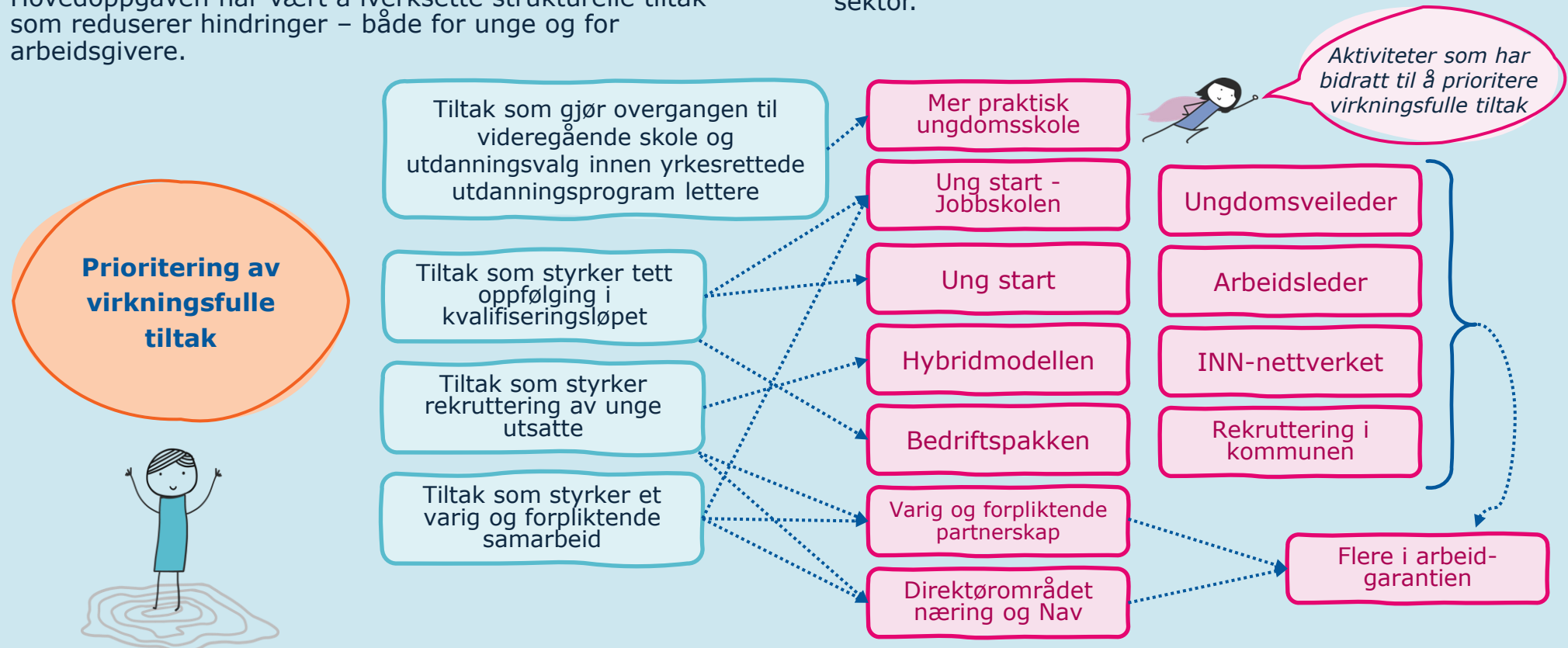
Tiltak vurderes som virkningsfulle ut fra hvilken effekt de har for de unge, arbeidsgiverne, tjenestene og samfunnet.

Programmet har hatt som oppgave å teste, forbedre, vurdere og anbefale tiltak og arbeidsformer som gir ønskede effekter for begge målgruppene og programmets mål.

Hovedoppgaven har vært å iverksette strukturelle tiltak som reduserer hindringer – både for unge og for arbeidsgivere.

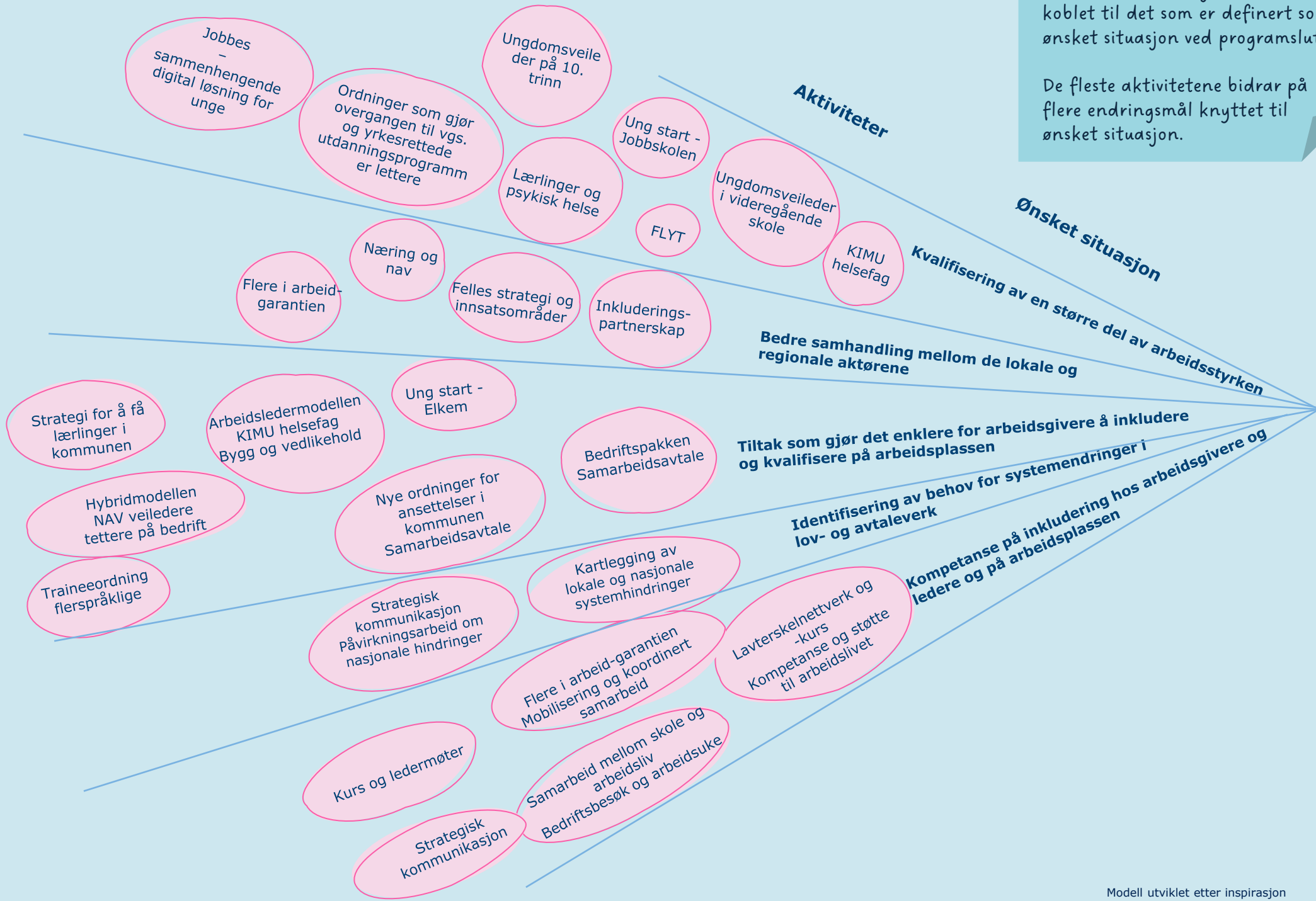
I arbeidet er det lagt vekt på tiltak som er forventet å gi den ønskede effekten.

- Programstyret har prioritert ordninger og arbeidsformer som bidrar til ønskede resultater i tråd med programmets visjon – «flere i arbeid» – og de tilhørende endringsmålene.
- Tiltakene tar hensyn til ulike livssituasjoner og inkluderer både forebyggende innsats, tjenester for unge og støtte til arbeidsgivere i offentlig og privat sektor.



Prioriterte tiltak og aktiviteter koblet til det som er definert som ønsket situasjon ved programslutt.

De fleste aktivitetene bidrar på flere endringsmål knyttet til ønsket situasjon.



# Tiltak som gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere og kvalifisere i egne virksomheter

Ulike bransjer har behov for kvalifisert arbeidskraft, men opplever at mange arbeidssøkere har lav fagkompetanse og manglende evne til å imøtekomme krav i arbeidslivet.

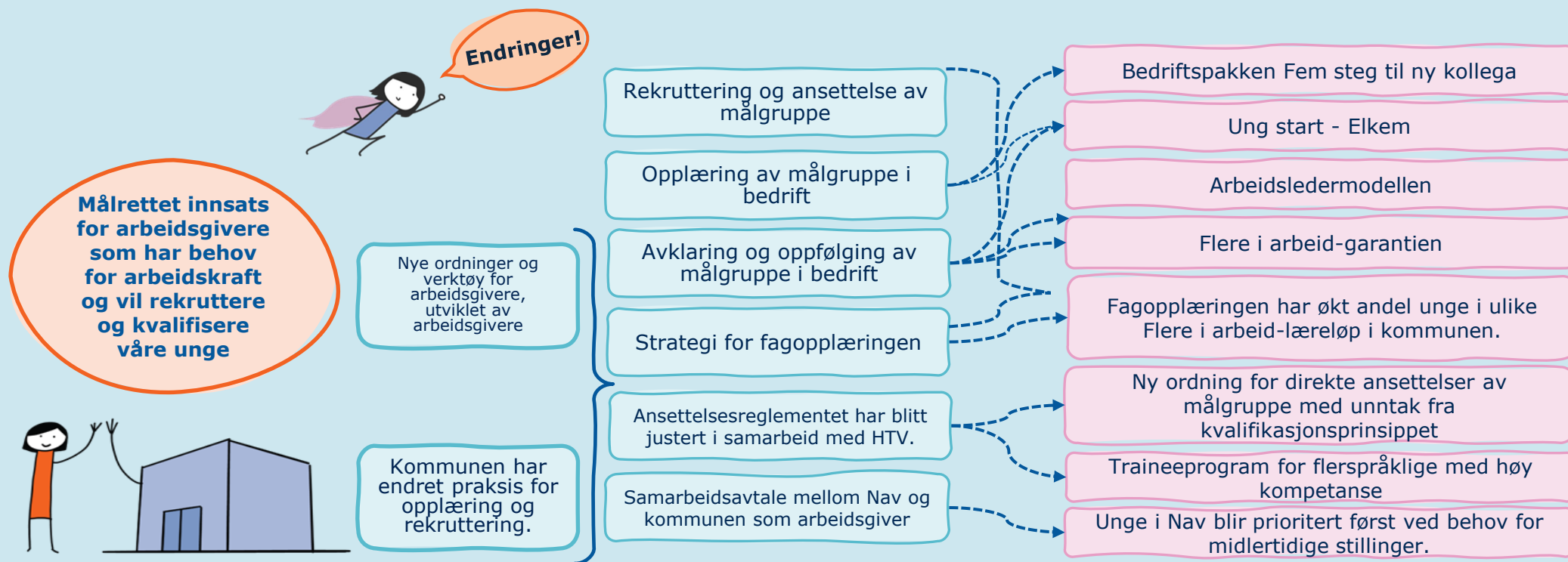
Noen av de arbeidssøkende har sammensatte helse- eller språkutfordringer, som virksomhetene ikke har kompetanse eller ressurser til å håndtere.

Kunnskapsbasert praksis viser at et av de mest virkningsfulle tiltakene for unge er jobbsmak, oppfølging og kvalifiseringsløp på ordinære arbeidsplasser.

Vårt oppdrag har vært å gjøre det enklere for arbeidsgivere å åpne opp arbeidsplassene for å tilby kvalifiseringsløp og ansettelser for unge som står langt unna skole og arbeidsliv.

## Følgende endringer er gjennomført:

1. Ordninger og verktøy for arbeidsgivere er utviklet i partnerskap mellom arbeidsgivere og offentlige aktører.
2. Kristiansand kommune har endret praksis for opplæring og rekruttering.



## Hindringer for arbeidsgivere

I arbeidet er det løftet frem at det er flere ulike hindringer for virksomheter når de skal inkludere unge i arbeidslivet.

Mange bedrifter har ikke god nok kunnskap om de ulike støtteordningene som finnes. Det ble vist til utfordringer med å holde seg oppdatert og dermed kunne benytte seg godt nok av mulighetene som finnes.

Det ble pekt på et behov for lettere tilgjengelig informasjon, verktøy for arbeidsgivere og ordninger som forenkler kommunikasjon og samarbeid om kvalifisering av unge på arbeidsplassene. Arbeidsgivere ønsket også et tilbud om kompetanse- og erfaringsdeling vedrørende inkludering og rekruttering av unge.

Et annet hinder som ble løftet frem, var at arbeidsplasser forventer at offentlige instanser gjør kandidatene «klare» før de kommer på arbeidsplassen. Det var dermed et hinder at det var ulik forståelse av, og ulike forventninger til, et samarbeid om kvalifisering på arbeidsplasser.

Det var også et hinder at det var stor grad av ukoordinerte henvendelser og et uoversiktlig hjelpeapparat, noe som skaper frustrasjon for arbeidsgivere.

For offentlige arbeidsgivere var kvalifikasjonsprinsippet et stort hinder ved ansettelser. Prinsippet hindret unge i målgruppen til Flere i arbeid i å bli ansatt i offentlige stillinger.

Les mer om ulike hindringer som er identifisert for arbeidsgivere i næringslivet, [på side 69](#).

Manglende kunnskap om ulike støtteordninger

Liten tilgang til enkel informasjon og ulike verktøy for arbeidsgivere

Kandidatene er ikke «klare» og er lite forberedt på arbeidslivet.

Uoversiktlig system og manglende koordinering mellom aktørene

Manglende lavterskeltilbud om kompetanse på inkludering

Offentlige arbeidsgivere blir hindret av kvalifikasjonsprinsippet.



## Et rekrutteringsverktøy for arbeidsplasser: Bedriftspakken

Sammen med arbeidsgivere har vi utviklet og innført Bedriftspakken – fem steg til en ny kollega.

Bedriftspakken er et verktøy som gjør det enklere og tryggere for arbeidsgivere å rekruttere unge gjennom Nav. Ordningen er utviklet for å fjerne hindringer ved utradisjonell rekruttering og ruste bedrifter til å ta imot kandidater som trenger tilpasset oppfølging. Pakken inneholder tiltak som reduserer hindringer for arbeidsinkludering og sikrer oppfølging av den unge og bedriften i den kritiske fasen etter ansettelse. Målet er at kandidaten skal bli værende i jobben.

Bedriftspakken er innført i Nav Kristiansand og tilgjengelig for alle bedrifter og kandidater. Innføringen har skjedd i samarbeid med Næringsforeningen i Kristiansandsregionen, som også bidrar til informasjon om ordningen.

Samarbeidet har ført til en videreutvikling gjennom etableringen av INN-nettverket, en lavterskelarena for bedrifter.

Bedriftspakken har fått regional og nasjonal oppmerksomhet, og flere kommuner, Nav-kontor og næringsforeninger ønsker nå å ta den i bruk.

## Bedriftspakken – fem steg til en ny kollega

1. en kontaktperson i Nav
2. jobbmatch mellom bedriften og kandidaten
3. forventningsavklaring mellom Nav, bedriften og kandidaten
4. en oppstartsplan for kandidaten
5. jobbfastholdelse/oppfølgingsamtaler

Slik illustrerer Nav Bedriftspakken for arbeidsgivere:



## Ung start - Elkem

I Ung start - Elkem-prosjektet er det utviklet en ordning og samarbeidsform som gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere og kvalifisere unge som trenger et mer fleksibelt opplæringsløp enn den ordinære fag- og yrkesopplæringen. Ordningen bidrar samtidig til å dekke bedriftenes behov for etterspurt arbeidskraft ved å rekruttere unge som står uten jobb.

Gjennom samarbeidet er det etablert en felles forståelse av bedriftenes behov for et koordinert støtteapparat.

Ung start - Elkem er videreutviklet for innføring i drift på Jobbskolen. Utviklingen har skjedd i tett samarbeid mellom forskningsmiljøet NORCE, Nav, Agder fylkeskommune, Kristiansand kommune og unge i målgruppen. Flere bedrifter er invitert inn og har tatt imot kandidater i tråd med Ung start-modellen.

**Ordninger for å tilby kvalifisering på arbeidsplasser**

Andre kvalifiseringstiltak i Nav er også høyt prioritert. Individuell jobbstøtte (IPS-ung), Arbeid med støtte (AMS) og bruk av hybridmodellen er viktige tiltak i samarbeidet om unge mellom Nav, fylkeskommunen, opplæringskontorer og virksomheter.

**Jobbskolen** er et tilbud for ungdom mellom 16 og 25 år som på grunn av helse- og livsmestringsproblematikk ikke er i videregående skole. Tilbudet er en kvalifiserende møteplass og et samarbeid mellom Agder fylkeskommune, Kristiansand kommune og Nav Kristiansand.

**Hybridmodellen** er en metodikk som innebærer tettere oppfølging på arbeidsplassen ved bruk av mentor. Modellen kombinerer saksbehandling med en mer utadrettet tilnærming overfor arbeidslivet. Veilederen fra Nav samarbeider med interne mentorer i virksomhetene for å hjelpe kandidater inn på arbeidsmarkedet.



Ung Start-kandidater

## Inkluderende arbeidsgiver

Kristiansand kommune har gjort store grep for å bli en mer inkluderende arbeidsgiver. Samarbeidet med hovedtillitsvalgte og KS har ført til varige endringer i både rutiner og praksis, som vil gjøre det enklere for ledere i kommunen å kunne tilby både alternative læreløp, midlertidige ansettelser og ansettelser med unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Noe av arbeidet er omtalt i en [kronikk i Kommunal rapport: En ordning med mange vinnere](#).

**Arbeidsledermodellen** gjør det enklere for arbeidsgivere å inkludere, kvalifisere og rekruttere på sine arbeidsplasser. Arbeidsledere som er ansatt i Nav, og som jobber fysisk ute på arbeidsplassene, øker kapasiteten til omstillingsarbeid og ulike oppgaver som skal løses på arbeidsplassen. I motsetning til andre ordninger er arbeidsledermodellen arbeidsplassbasert, og ikke individbasert. Det eksisterer nå tilbud om arbeidsleder i følgende fag i kommunen: helse-, bygg-, maler- og bilfag. Arbeidsledermodellen i helse er omtalt i stortingsmelding 33 "En forsterket arbeidslinje, flere i jobb og færre på trygd" (9).

«Vi liker å si at vi rekrutterer uslepte juveler fra utenforskap»

- Pål Tjøm,  
hovedtillitsvalgt,  
Fagforbundet for  
Kristiansand kommune.



Pål Tjøm, Ingelill L. Pedersen  
og Kjell A. Kristiansen

# Identifisering av behov for systemendringer i lov- og avtaleverk

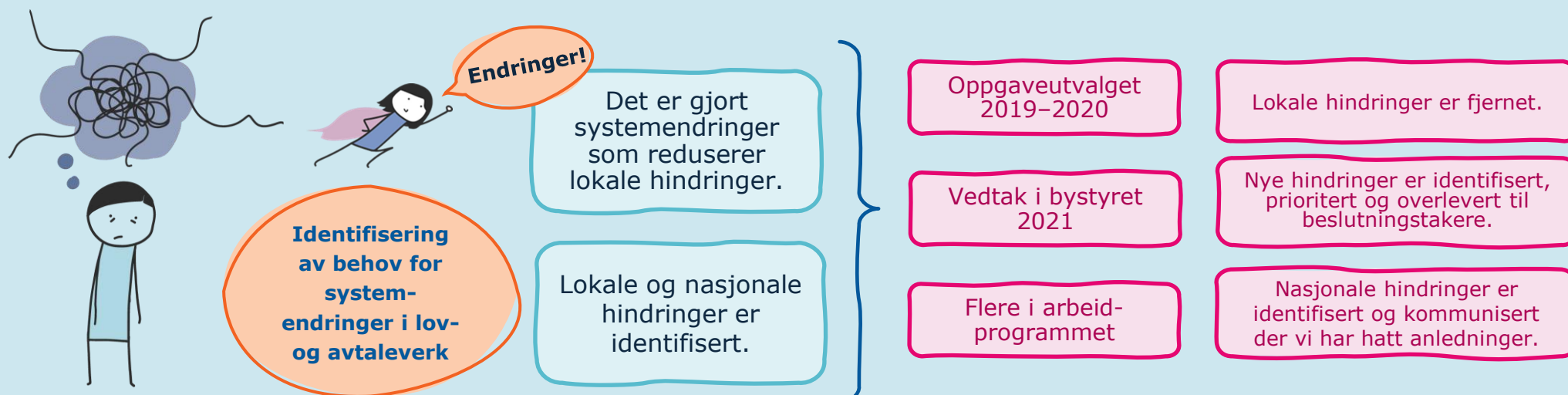
Programmet har vært tilpasset for å redusere systemhindringer og gjøre det lettere for unge å gjennomføre skole og komme i jobb, og for å gjøre det lettere for arbeidsgivere å inkludere og rekruttere dem.

I løpet av programperioden er det identifisert i underkant av 90 hindringer på lokalt og nasjonalt nivå. Arbeidet med å identifisere og redusere hindringer og finne løsninger på dem er gjort i de ulike aktivitetene og prosjektene. På denne måten er det gjennomført systemendringer underveis i programperioden, og det har ført til at en blant annet har utviklet og iverksatt nye og forbedrede ordninger, nye rutiner og ny organisering av tjenester og tiltak.

Gjennom programmet har vi utforsket og utnyttet det lokale handlingsrommet for å gjøre systemendringer. Handlingsrommet for å redusere hindringer er stort når alle aktørene jobber målrettet sammen på ulike nivåer.

Det har vært nødvendig å få en felles forståelse blant de ulike aktørene i programmet av hindringene i systemet, for å kunne arbeide med å bygge ned hindringer lokalt og nasjonalt. Hindringer for målgruppene – unge og arbeidsgivere – har blitt synliggjort i operativt programstyre og sponsorstyre, deretter har hindringer blitt prioritert for videre arbeid for å fjerne dem.

Hindringer det ikke har vært mulig å fjerne lokalt, har blitt løftet opp på nasjonalt nivå. Gjennom høringsinnspill, arrangementer, konferanser og besøk har nasjonale barrierer blitt synliggjort overfor dem som kan bidra til å løse dem. Arbeidet har ført til at Kristiansand har fått en tydelig posisjon nasjonalt, og programmet har bidratt til å endre nasjonal politikk. Strategisk kommunikasjon har vært et viktig verktøy for å lykkes med dette. Les mer om disse erfaringene [i kapittel 7 Erfaringer og anbefalinger](#).



## Eksempler på hindringer i systemet som er identifisert og løst

Vi har fått erfare at det er mulig å fjerne lokale hindringer når ulike aktører får en felles forståelse av de unges eller arbeidsgiveres situasjon. Man må ofte jobbe sammen på tvers av organisasjoner for å fjerne hindringene.

Når programperioden har gått over fem år, har det også skjedd endringer på nasjonalt nivå. Hindringer som har blitt identifisert gjennom programmet, har andre aktører også jobbet med, noe som har ført til at hindringene ikke lenger eksisterer.

Eksempler på hindringer som har blitt jobbet med og fjernet i løpet av programperioden:

- Unge får for lite oppfølging og blir sårbare i overgangen fra ungdomsskole til videregående skole.
- Det er for få praktiske undervisningsopplegg i grunnskolen.
- Det mangler koordinert bistand til unge som har avbrutt utdanningen på videregående skole.
- Flere kandidater klarer ikke å holde på jobben og faller ut av arbeidslivet igjen etter kort tid.
- Det mangler mulighet for direkte ansettelser av kandidater som har vært på arbeidstrening og i praksis i kommunen.
- Manglende økonomisk trygghet til kandidater som står utenfor skole og arbeid – enkelte kan ha inntil fem utbetalinger av ulike stønader i løpet av en måned.
- Et uoversiktlig hjelpeapparat hindrer at flere bedrifter engasjerer seg eller fortsetter å engasjere seg i inkluderingsarbeid.

- Byråkrati knyttet til rekrutteringsprosesser og oppfølging av kandidater hindrer bedrifter i å rekruttere fra målgruppen.
- Arbeidsgivere, kandidater og formidlere har ofte ulike forventninger til arbeidsforholdet, noe som kan føre til at plasseringen/ansettelsen ikke fungerer så godt som en ønsker.
- Manglende oppfølging og en følelse av å stå alene når ansettelsen først trer i kraft, gjør at mange virksomheter unngår å rekruttere fra arbeidskraftreserven, mens for andre virksomheter hindrer manglende oppfølging ved ansettelser verdifulle justeringer og tilpasninger.
- Det mangler et lavterskeltilbud og nettverk for bedrifter som ønsker å styrke sin kompetanse innen inkludering og rekruttering av målgruppen.

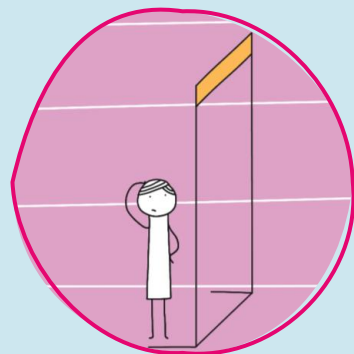
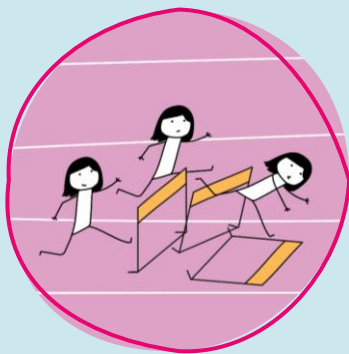
Ulike [kronikker](#) og nyhets saker presenterer også noe av arbeidet med systemendringer.



## Eksempel på hindringer i systemet som er identifisert, men ikke fjernet

Arbeidet med å fjerne barrierer er krevende og tar tid. Dermed er det ikke alle barrierer som har blitt fjernet i programperioden.

- Det mangler en stabil og forutsigbar finansiering av tiltak som virker, men som omfatter flere aktører.
- Det er ingen felles måte å måle og vurdere hvilke tiltak som virker, på.
- Det mangler en forutsigbar ordning for arbeidsgivere som kan tilby arbeidsleder for kandidater i sin virksomhet.
- Alternative og fleksible utdanningsløp for videregående skole er ikke godt nok kjent.
- Det stilles krav om B2-nivå i norsk for stillinger og lærlingplasser innenfor helsefag.
- Kandidater som har vært gjennom introduksjonsprogrammet og videre opplæring, har ikke tilfredsstillende ferdigheter i norsk.
- Svak kommuneøkonomi gjør det utfordrende å gjøre undervisningen i ungdomsskolen mer praktisk og yrkesrettet.
- Det er høye krav til kvalifikasjoner i offentlige anbud.



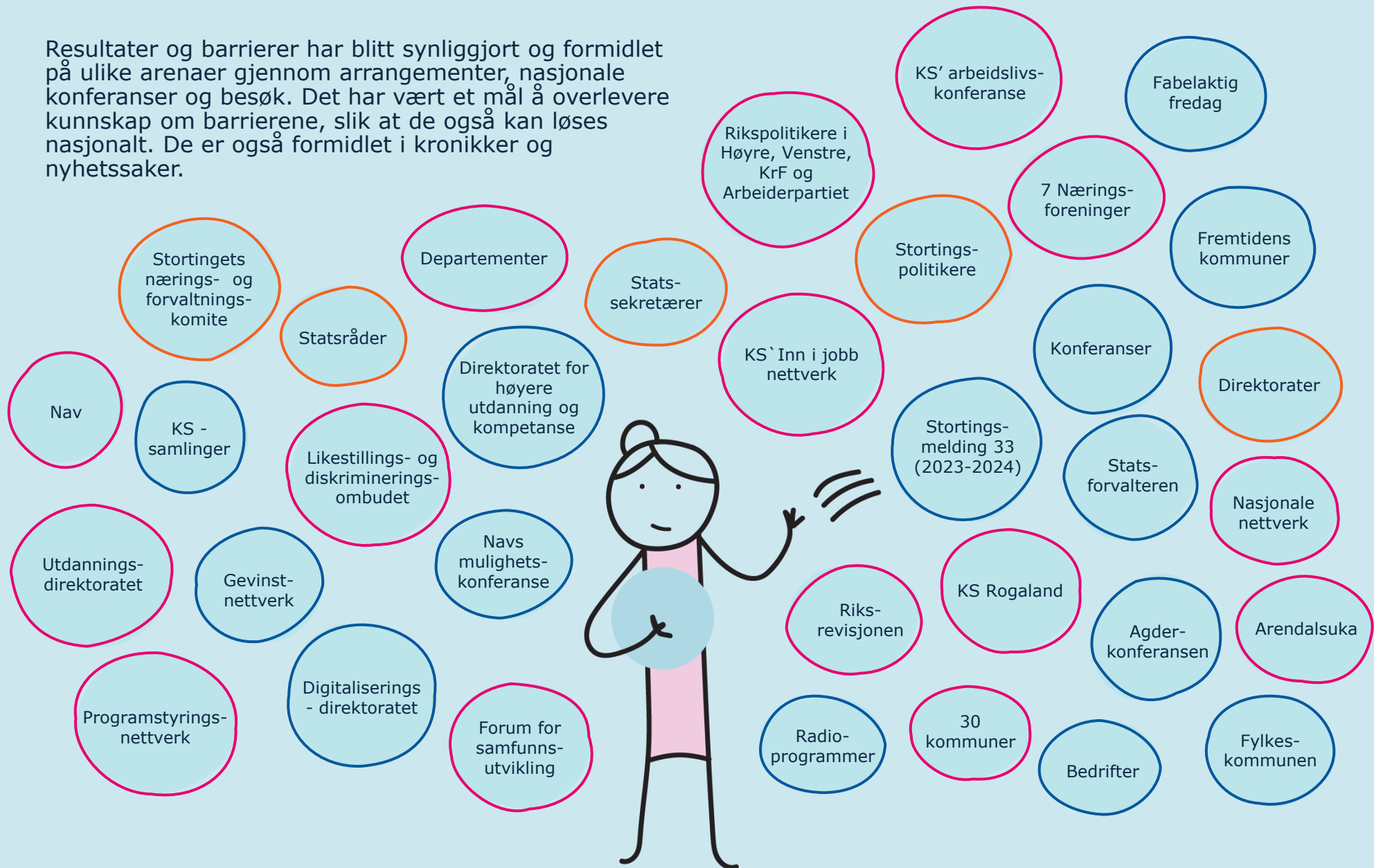
- Tildelingen av kommunale midler til sosiale entreprenører og ideelle aktører er lite forutsigbar.
- Manglende oversikt over tilbud og tjenester som bidrar med å få unge inn arbeid eller utdanning, gjør det vanskelig for sosiale entreprenører som ønsker å bidra.
- Det er liten vilje til å ta i bruk kunnskapsbaserte løsninger som er utviklet og pilotert av andre.
- Nav har begrensede muligheter til å gjennomføre tiltak i egen regi.
- Kvalifikasjonsprogrammet kan ikke benyttes til kandidater som trenger å fullføre grunnskole eller videregående skole før videre opplæring.
- GDPR hindrer informasjonsflyt og samarbeid mellom ulike aktører.
- Det er krav om engelskkunnskaper for å få bestått fagbrev.
- Tildelinger til sosiale entreprenører fra nasjonalt nivå er ikke forankret lokalt.
- Det er manglende oversikt over fremtidens behov for arbeidskraft.

Det er utarbeidet et notat som gir [en fylldigere oversikt over de lokale og nasjonale barrierene](#).

[I kapittel 3](#) kan du lese mer om arbeidet på satsingsområdene.

# Hindringer er kommunisert på ulike arenaer lokalt og nasjonalt

Resultater og barrierer har blitt synliggjort og formidlet på ulike arenaer gjennom arrangementer, nasjonale konferanser og besøk. Det har vært et mål å overlevere kunnskap om barrierene, slik at de også kan løses nasjonalt. De er også formidlet i kronikker og nyhetssaker.



# Økt kompetanse på inkludering

Oppdraget til Flere i arbeid-programmet har vært å formidle kunnskap slik at flere arbeidsgivere og arbeidsplasser i større grad blir en arena for opplæring, kvalifisering og mestring.

- Diverse aktiviteter har fått arbeidsplassene til å bli bedre til å inkludere de unge. Vi har ønsket å finne frem til tiltak som kan styrke motivasjonen hos arbeidsgivere til å rekruttere unge som ikke er i skole og jobb, for å dekke fremtidige behov for arbeidskraft.
- Det er i programperioden arrangert ulike kurs i mangfoldsledelse i regi av Næringsforeningen i Kristiansandsregionen, fylkeskommunen og Kristiansand kommune.
- Det har vært arrangert samlinger for mentorer i bedrift i samarbeid med Senter for yrkesfag.

På samlingene har private og offentlige virksomheter deltatt sammen med representanter fra virkemiddelapparatet. Kursene har hatt et innhold som formidler hvorfor mangfold lønner seg, og har tilført virksomhetene kompetanse på viktige elementer i relasjonsarbeidet med de unge som er på vei inn i arbeid.

Gjennom de ulike aktivitetene i programperioden har det blitt identifisert et behov for en lavterskelarena hvor arbeidsgivere kan møtes.

Samarbeid mellom partene i programmet har nå ført til at Næringsforeningen i Kristiansandsregionen har etablert en slik arena: INN-nettverket. I nettverket bidrar også Nav, Senter for yrkesfag ved Universitetet i Agder, Agder fylkeskommune og For alle-samarbeidet mellom ulike frivillige og ideelle organisasjoner. Tilbudet om kompetanse på inkludering er gratis og åpent for alle arbeidsgivere. INN-nettverket tilbyr erfaringsutveksling, informasjon og støtte til virksomheter som engasjerer seg i inkludering og kvalifisering av unge.

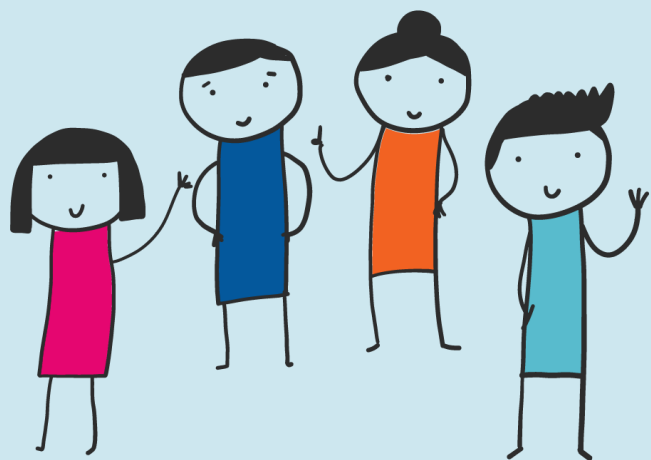


## Fagrådet Flere i arbeid

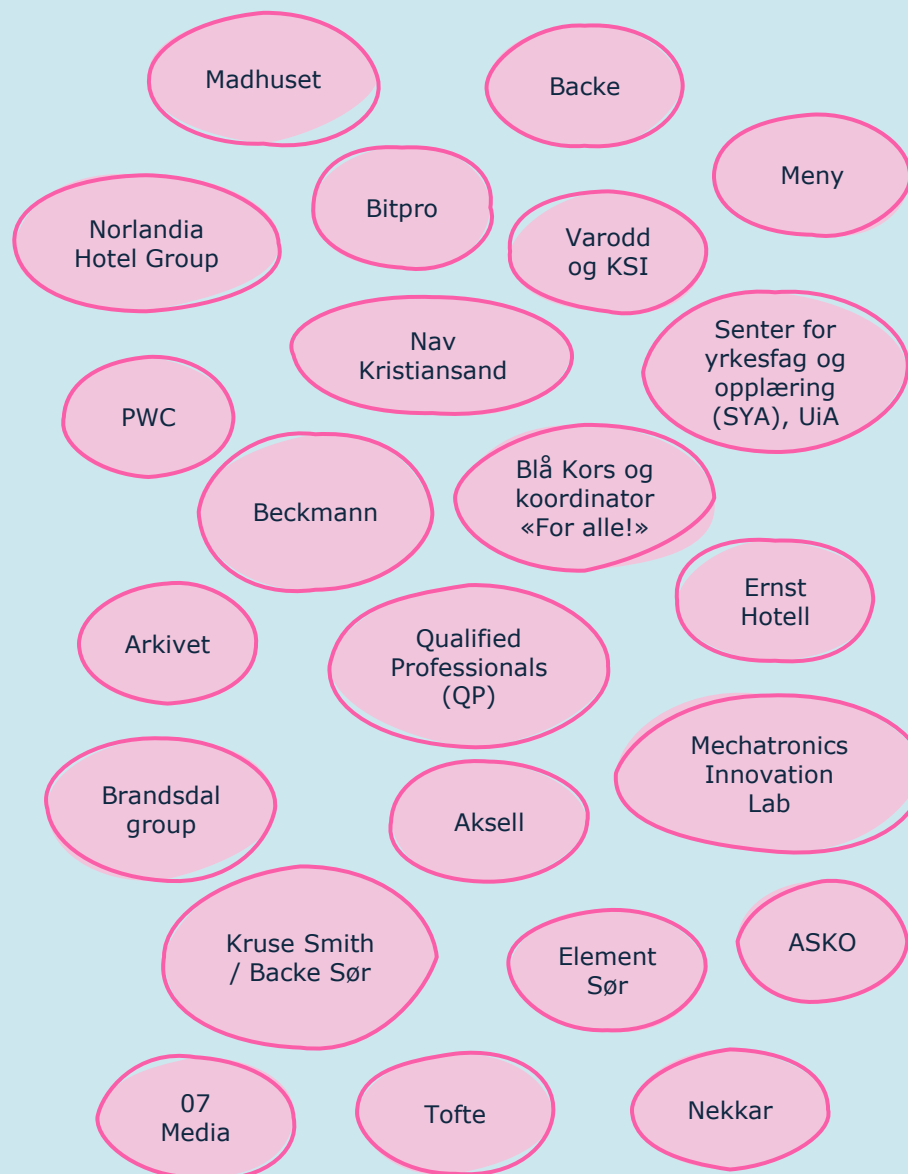
Til utviklingsarbeidet i *Flere i arbeid* har Næringsforeningen engasjert lokale virksomheter i de ulike fasene av programmet. I første del av programmet var bedriftene engasjert i utviklingsarbeidet gjennom ressursgruppen *Flere i arbeid*.

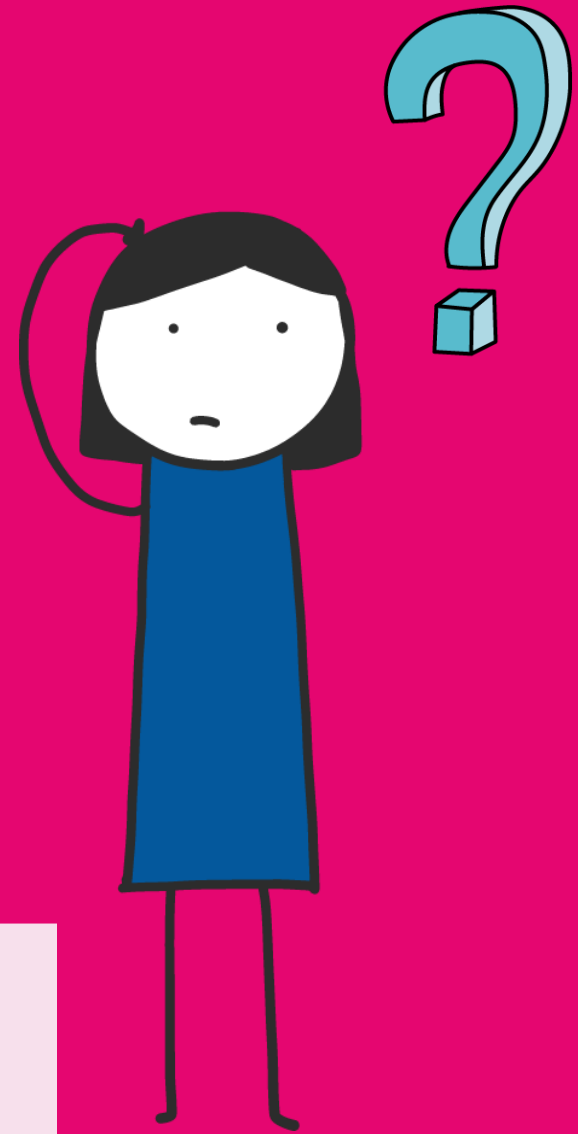
Mot slutten av programperioden ble ressursgruppen lagt ned, og det ble opprettet et eget fagråd. Fagrådet består av representanter fra bransjene salg og service, handel, hotell og restaurant og bygg og anlegg samt samarbeidspartnere fra Nav, Varodd, frivillige og ideelle organisasjoner, Kristiansand kommune og UiA.

Bedriftene har på denne måten bidratt til å endre systemene, som gjør det enklere og mer forutsigbart for den enkelte virksomhet å inkludere.



I løpet av programperioden har en rekke bedrifter vært engasjert i ressursgruppen og etter hvert fagrådet knyttet til Flere i arbeid.





**6. PH.D. PROSJEKT  
MED FLERE I  
ARBEID SOM CASE**

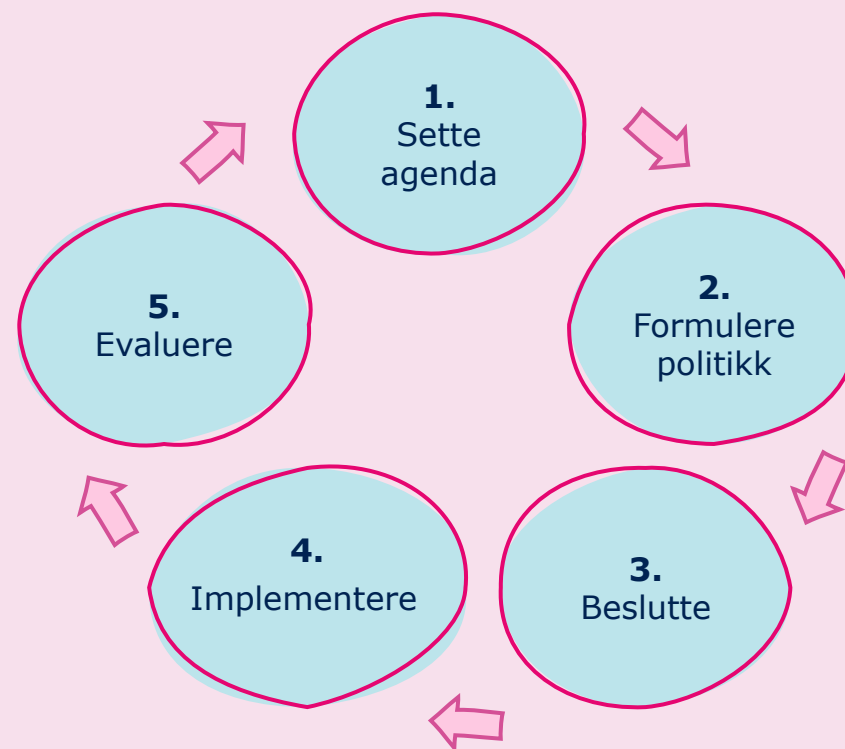
Utfordringen med demografiske endringer og økende mangel på arbeidskraft er et prioritert satsingsområde i Kristiansand kommunes strategi for forskning og innovasjon. Dette har vært utgangspunkt for et doktorgradsprosjekt som har fulgt utviklingen av programmet Flere i arbeid. Kommunen har fått støtte fra Norges forskningsråd til en offentlig ph.d. for å undersøke kommuners håndtering av komplekse samfunnsutfordringer som arbeidsinkludering av unge som står utenfor arbeid og utdanning. Doktorgradsprosjektet blir gjennomført i perioden 2022–2026.

Stipendiat Kristine Løkås Vigsnes er tilknyttet doktorgradsprogrammet ved Fakultet for helse og idrettsvitenskap ved Universitetet i Agder (UiA). Hovedveileder er Charlotte Kiland, UiA. Medveiledere er Harry Rutter, UiA og University of Bath, og Eirik Abildsnes, Kristiansand kommune og Universitetet i Oslo.

Prosjektet er gjennomført som en kvalitativ studie, med bruk av intervjuer, møteobservasjoner og dokumenter fra politisk behandling, rapporter og referater.

I studien har vi tatt utgangspunkt i en modell for politikkutvikling beskrevet av Howlett et al., 2009 (1). Modellen viser hvordan utvikling av ny politikk går gjennom fem faser:

- 1) definere problemet og sette agenda
- 2) formulere ny politikk
- 3) beslutte
- 4) implementere
- 5) evaluere



Policysyklus.  
Basert på modellen beskrevet av Howlett et al., 2009  
(vår oversettelse)

Vi har satt søkelys på fasene agendasetting, formulering og implementering i utviklingen av programmet Flere i arbeid.

Doktorgradsarbeidet har satt søkelyset på tre av fasene i policyklusen (8).

**Definere problemet og sette agendaen (fase 1).** Vi undersøkte først hvordan en kompleks utfordring som utenforskap fra arbeid og utdanning kom på dagsordenen i kommunen. Vi fant at sentrale aktører jobbet aktivt for å gjøre utfordringen mulig å håndtere ved å koble problemet med mulige løsninger. Videre ble det jobbet med å etablere en felles forståelse av utenforskap som systemutfordring. Vi fant også at aktørene hadde både legitimitet og posisjoner med påvirkningsmuligheter. Studien er publisert i en forskningsartikkel i tidsskriftet Health Research Policy and Systems, med tittelen [Raising complex public health challenges on local government agendas: a Norwegian case study](#).

**Formulere ny politikk (fase 2).** Videre undersøkte vi etableringen av et oppgaveutvalg, som var en innovativ måte å invitere innbyggere til å delta i å formulere en ny politikk. Oppgaveutvalgets oppdrag var å evaluere dagens tjenestetilbud og komme med anbefalinger for ny organisering av tjenester til innbyggere som står utenfor arbeid og utdanning. Vi har undersøkt og diskuterer hvordan oppgaveutvalget ble etablert, og hvilke implikasjoner denne typen innbyggerinvolvering og valg av deltakere hadde. En forskningsartikkel er planlagt publisert i 2026.

**Implementere (fase 4).** Til sist har vi undersøkt hva som skjedde når oppgaveutvalget overleverte sine anbefalinger til kommunen og *Flere i arbeid* ble etablert som et program. Ofte kan ideer endre seg når de «flytter» fra en kontekst til en annen. Vi har undersøkt hvordan anbefalingene ble oversatt til ny praksis i kommunen. En forskningsartikkel er planlagt publisert i 2026.

Denne studien har undersøkt hvordan kommunen håndterte og organiserte innsatsen for å få til en systemendring og utvikling av ny praksis for å bedre tilbudet for målgruppen unge utenfor arbeid og utdanning. Vi vet mye om de samfunnsmessige og personlige kostnadene ved utenforskap fra arbeid og utdanning, men vi trenger mer kunnskap om hvordan komplekse samfunnsutfordringer kan håndteres. Kunnskapen har overføringsverdi til andre problemstillinger og andre kommuner.

Doktorgradsprosjektet planlegges avsluttet sommeren 2026.



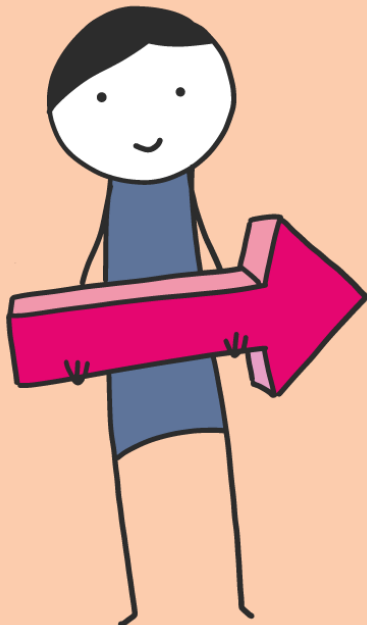
# 7. ERFARINGER OG ANBEFALINGER

# Viktige erfaringer fra programmet

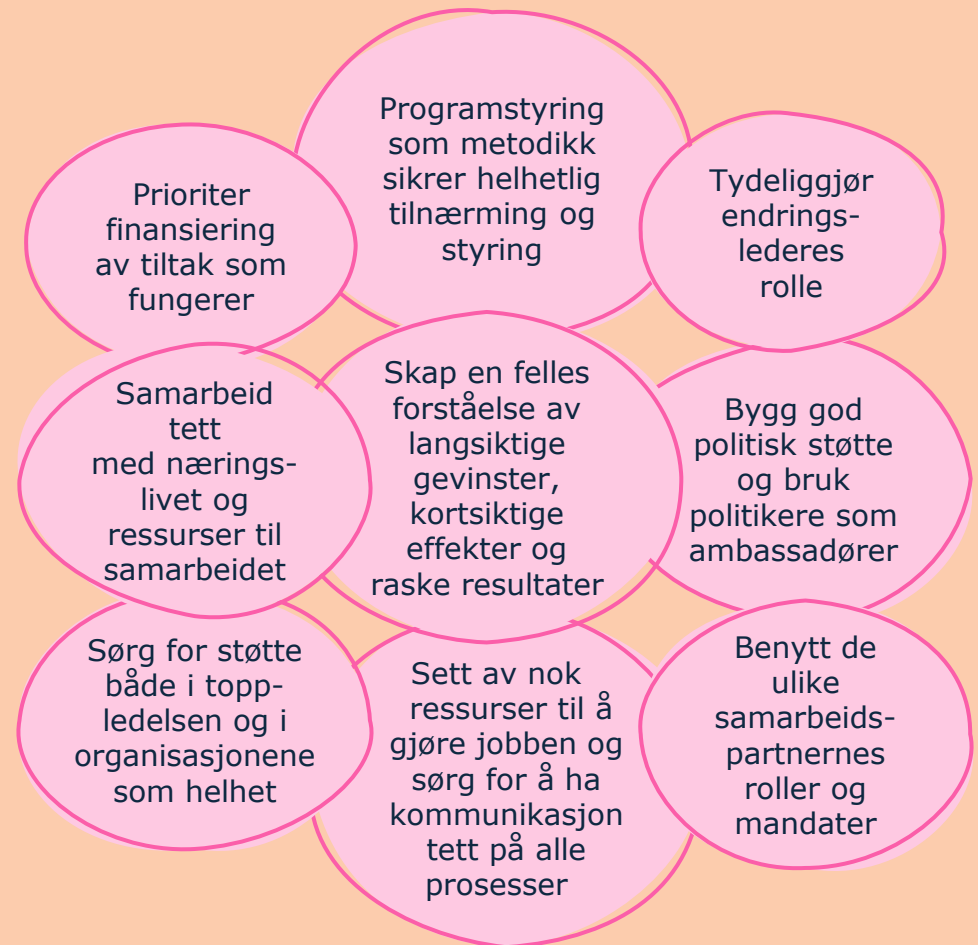
Erfaringene fra programmet *Flere i arbeid* gir verdifull kunnskap for videre utviklingsarbeid i Kristiansand. Det kan også være nyttig kunnskap for andre kommuner og beslutningstakere som er interessert i hvordan en lykkes med et forpliktende samarbeid om å løse en kompleks samfunnsflope som den *Flere i arbeid* har jobbet med. Nedenfor har vi fremhevet en rekke anbefalinger og utdypet dem med erfaringene som er gjort.

Kapittelet handler om hva som etter vår erfaring er de viktigste forutsetningene for å lykkes med et forpliktende samarbeid for å nå målene i *Flere i arbeid*.

Erfaringene gir også føringer på viktige anbefalinger. Noen av dem har vi valgt å løfte særskilt frem:



## Anbefalinger:



# 1. Politisk forankring er viktig

Ungt utenforskap ble satt på agendaen i 2018 av ordføreren og Kristiansand bystyre. Det ble utnevnt et oppgaveutvalg som skulle arbeide med tematikken. Oppgaveutvalget ble satt sammen av personer fra forskjellige organisasjoner, med representasjon fra privat næringsliv, ideelle aktører, frivillighet, forskningsmiljøer og ulike roller i offentlig sektor. Oppgaveutvalget leverte sin rapport våren 2020.

Oppgaveutvalgets rapport var oppe til generaldebatt i bystyret høsten 2020. Her kom det innspill om hvordan rapporten skulle tas videre, som igjen ga føringer for opprettelsen av programmet.

Engasjement fra ordføreren og øvrige politikere er viktig gjennom hele programperioden. Et program er sårbart når programperioden strekker seg over flere valgperioder. Et program som arbeider med store samfunnsfloker, trenger kontinuitet og langsiktighet. Programmet har hatt utfordringer med svingende politisk interesse gjennom programperioden. I perioder har det vært god støtte og mye interesse, mens det i andre perioder har vært krevende å få politisk interesse for arbeidet.

Politikere er gode ambassadører for programmet, og legger føringer og motiverer til endring lokalt. Politikere har god mulighet til å sette tematikken på agendaen lokalt, regionalt og nasjonalt. Politikere er viktige for å endre systemer som kan bidra til å redusere utenforskapet.



Tre ordførere som har vært pådrivere for Flere i arbeid. Til venstre nåværende ordfører Mathias Bernander (H), deretter de to forgjengerne Jan Oddvar Skisland (Ap) og Harald Furre (H)

## 2. Støtte både i toppledelsen og i organisasjonene som helhet

Programmet har hatt støtte i toppledelsen i de ulike organisasjonene gjennom deltakelse i sponsorstyret. Nøkkelpersoner som direktører og ledere på ulike nivåer har vært engasjert i operativt programstyre og gjennom prosjektledelse i ulike satsinger. Det har hatt stor betydning at disse personene har hatt god innsikt i arbeidet som gjøres, og har vært tett på programmet. Det har vært avgjørende for programmet å ha kort vei til beslutningstakere som har kjennskap til arbeidet på ulike nivåer i de ulike organisasjonene. Dette har bidratt til å sikre effektiv styring og ledelse gjennom programperioden.

Utenforskap er et tema som berører langt flere deler av organisasjonene enn personene som har deltatt direkte i programmet. Dette tilsier at det er nødvendig med bred intern involvering, særlig fra ledergruppene. Siden endringene som vedtas i programmet, må realiseres i den enkelte organisasjon, forutsetter gjennomføringen både intern forankring og klare mekanismer for å oversette programbeslutninger til operativ praksis. Uten slike strukturer reduseres sannsynligheten for at vedtak får den ønskede effekten.

Kjennskap i de ulike organisasjonene til arbeidet som gjøres i programmet, er med på å gi legitimitet til arbeidet. Det kan være motiverende for dem som blir utfordret til å endre strukturer og innføre nye praksiser, og samtidig motivere resten av organisasjonen til å bidra i programmet utover programperioden. Tematikken kan settes på agendaen i ledermøter, samlinger eller kommunikasjonen til ansatte. At organisasjonene støtter programmet, og den interne måten de prioriterer arbeidet på, har stor betydning for et program som Flere i arbeid.



Camilla Bruno Dunsæd,  
kommunedirektør i Kristiansand kommune

### 3. Felles forståelse av langsiktige gevinster, kortsiktige effekter og raske resultater

Å arbeide med endringer på systemnivå for å redusere utenforskap er krevende arbeid, og det tar lang tid før samfunnet opplever gevinstene av arbeidet, som høyere sysselsetting og lavere utgifter til sosialhjelp. Kortsiktige effekter av arbeidet i programmet kan være at flere unge får en god overgang fra ungdomsskolen til videregående. Gevinsten av arbeidet realiseres ikke før elevene har fullført videregående opplæring og kanskje har fått et fagbrev og står i arbeid. Samtidig er det viktig for et langsiktig program å levere noen raske resultater tidlig i programperioden for å opprettholde interessen blant politikere og andre i omgivelsene.

Flere i arbeid opplevde et politisk press om å levere resultater tidlig i programperioden. Samtidig var det usikkert om det ble brukt nok tid i oppstarten av programmet til å skape en felles forståelse av utfordringsbildet og hvilke forventninger det var til programmet, og til å planlegge og prioritere riktige aktiviteter. Erfaringen fra Flere i arbeid er at det ble mer press om å levere tidlige resultater enn å nå målene om systemiske endringer som gir effekter og gevinster i et større omfang og på lengre sikt. Derfor ble det viktigere å rapportere og informere om milepæler og resultater på kort sikt i den første perioden.

Ved jevnlige rapporteringer om fremdrift har det også blitt tydelig kommunisert at programmet skal sørge for systemendringer som gir gevinster på lengre sikt, og ikke raske resultater. Vi har balansert mellom behovet for raske resultater og behovet for langsiktige gevinster gjennom rapporteringer til eksempelvis den politiske ledelsen, noe som har bidratt til å opprettholde engasjementet.

Det er viktig med en felles forståelse av forventninger til et program blant både beslutningstakerne og de som skal arbeide i programmet.

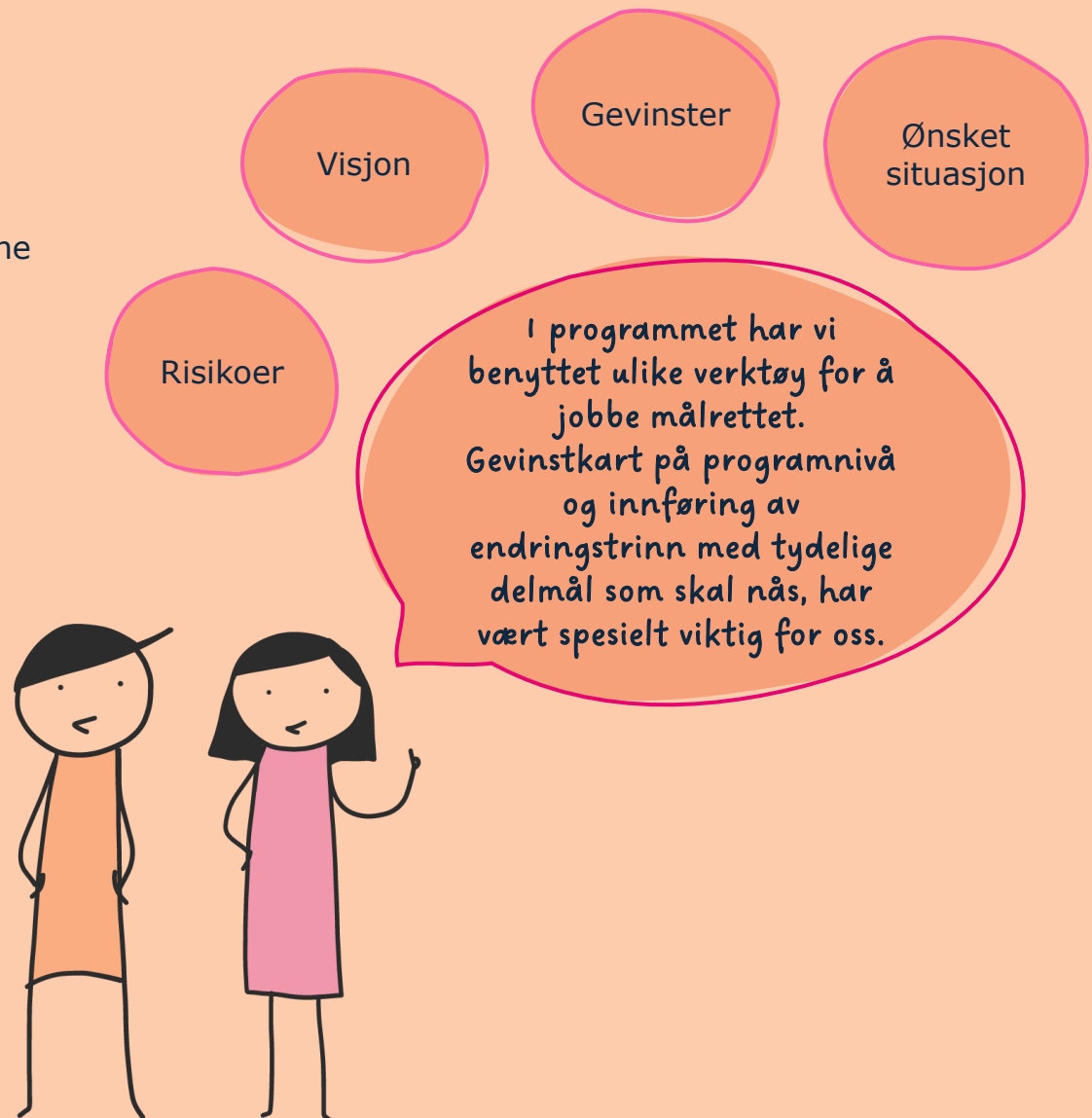
Det er viktig å være utålmodige og sikre fremdrift, men det bør ikke gå på bekostning av arbeidet med programmets mål.



# 4. Programstyring som metodikk sikrer en helhetlig tilnærming og styring

Vår erfaring er at programstyring sikret en helhetlig styring. Programstyringen har gitt rom for koordinering og samstyring mellom de ulike samarbeidsaktørene, og det har gitt fleksibilitet og mulighet til å sette i gang de riktige aktivitetene til riktig tid.

- Med programmetodikk har vi klart å holde oversikt over avhengigheter mellom prosjektene og aktivitetene og dermed også sikret sammenhenger og redusert sannsynligheten for feil ressursbruk.
- Programstyringen har bidratt til å skape en helhetlig satsing hvor partene sammen har blitt motivert til å jobbe målrettet med endringer i systemene.
- Denne måten å samarbeide på har også skapt synergier knyttet til annet utviklingsarbeid i linjen.
- Teambygging og satsing på kompetanse i tråd med rammeverket *Managing Successful Programmes* (MSP®) har styrket arbeidet på veien mot felles mål.



# 5. Bruk av samarbeidspartneres roller og mandater

Det har vært bredde i partnerne i programmet, og mennesker med ulike roller i den enkelte organisasjonen har deltatt i programmet. Programmet har benyttet organisasjonenes ulike roller, mandater og posisjoner for å skape utvikling og endring.

- Sammensetningen av organisasjoner har gitt programmet tilgang til et bredt spekter av virkemidler, perspektiver og beslutningsnivåer. Det har gjort det mulig å kombinere strategisk støtte med praktisk gjennomføring.
- Fylkeskommunen, kommunen og Nav har bidratt med politisk og administrativ støtte og integrert tiltak i regionale og lokale planer.
- Næringsforeningen har representert arbeids- og næringslivets behov og bidratt til å mobilisere bedriftene på en troverdig måte. I tillegg har Næringsforeningen mulighet til å drive politisk påvirkning.
- Universitetet har bidratt med koblinger inn i forskningsmiljøene, slik at vi har kunnet utvikle kunnskapsbaserte løsninger.

- De ulike partnerorganisasjonenes roller og mandater har gjort at det ikke alltid har vært mulig eller ønskelig å formidle det samme budskapet. I stedet har programmet hatt en bevisst tilnærming til kommunikasjon. Det er blitt vurdert hva som best styrker formålet i den enkelte sammenheng – enten et felles budskap på vegne av programmet eller kommunikasjon fra den enkelte aktør. Denne fleksibiliteten har gjort det mulig å ivareta den enkeltes organisasjon, samtidig som den har bidratt til å bygge opp under programmet.

Ved å benytte de ulike organisasjonenes styrker og mandat har programmet kunnet arbeide helhetlig og målrettet og dermed bidra til systemendringer på tvers av sektorer.

Leder av Nav Kristiansand, Heidi Døsvik, og direktør i Næringsforeningen i Kristiansandsregionen, Trond M. Backer



## 6. Tett samarbeid med næringslivet og ressurser til samarbeidet

Virksomhetene har en helt sentral rolle i arbeidet med å redusere utenforskapet. Det er i virksomhetene arbeidsplassene er, og det er der menneskene får mulighet til å bidra og utvikle seg og får fellesskap gjennom arbeid. Når bedriftene åpner dørene for unge som står utenfor arbeidslivet, tar de ikke bare samfunnsansvar, de får også tilgang til verdifull kompetanse og verdifulle perspektiver. Gjennom programmet har Næringsforeningen hatt en viktig rolle som brobygger mellom bedriftene og det offentlige. De har «oversatt» bedriftenes behov, noe som har bidratt til å utvikle tiltak som fungerer i praksis, i tett samarbeid med Nav. Næringsforeningen har også satt mangfold på agendaen og bidratt til å få bedriftene til å tenke nytt om rekruttering.

Næringsforeningen er en medlemsorganisasjon som skal arbeide for medlemmene sine. Det kan være vanskelig å benytte ressurser fra medlemskontingentene til utviklingsarbeid og arbeid med store samfunnsfloker. Det har dermed vært avgjørende for Næringsforeningen å få støtte og midler til prosjektledelse samt mulighet til å søke ekstern finansiering til ulike aktiviteter.



Kickoff for Flere i arbeid for næringslivet

## 7. Prioritere finansiering av tiltak som fungerer

Gjennom programperioden har det blitt utarbeidet tiltak som bidrar til å redusere utenforskapet, men det har vært krevende å finne finansiering til dem. Felles for tiltakene er at de er utviklet på tvers av organisasjoner.

Det er vanskelig å prioritere tiltak som fungerer, når tiltaket ikke er en kjerneoppgave der tiltaket/aktiviteten gjennomføres (kjerneoppgavene prioriteres), og gevinsten av tiltaket/aktiviteten tilfaller et annet område lenger frem i tid.

Det er også krevende å finne finansiering til nye aktiviteter/tiltak innenfor eget område, for det innebærer at andre aktiviteter/tiltak må nedskaleres eller avsluttes. For å gjøre slike omprioriteringer er det viktig å ha oversikt over aktivitetene i eget område, kostnadene ved dem og effektene av dem, slik at det er de beste tiltakene/aktivitetene som prioriteres.

Erfaringene fra *Flere i arbeid* peker i retning av at det bør settes av økonomiske ressurser til å utvikle og drifte tjenester som går på tvers av ulike aktører. Først da tar vi de unge på alvor og tilbyr dem som trenger det, tjenester med færre, men bedre relasjoner – der de unge ønsker å være.



Tidligere arbeids- og inkluderingsminister Tonje Brenna møter arbeidsleder Anna-Lene Risdal og kandidat på Ternevig omsorgssenter i Vågsbygd.

## 8. Tydeliggjøre endringslederens rolle i programmet

Vår erfaring er at det er viktig å ha en felles forståelse av hvem som er de mest sentrale endringslederne i organisasjonene, og hva rollen til endringslederen i programmet innebærer.

Beste praksis i programstyring er å utpeke en hovedendringsleder for programmet, som jobber sammen med programlederen. Det er utfordrende å få til i et program med flere offentlige og private partnere.

For at tiltak utviklet i programmet skal gi varig effekt, har endringslederne en viktig oppgave i å sørge for at egen organisasjon blir forberedt og motivert til endringen som skal skje.

Det er vår erfaring at det er lav terskel for å prioritere virkningsfulle tiltak og forbedrede arbeidsformer som innebærer nye prosedyrer, samhandlingsstrukturer og innføring av verktøy.

Endringsledelse som innebærer å vurdere tiltak opp mot hverandre eller prioritere innføring av tjenester på tvers av ulike aktører, er mer krevende (se erfaring nr. 7 på forrige side).



## 9. Sett av nok ressurser til kommunikasjon

Å sette av tilstrekkelig med dedikerte ressurser til kommunikasjonsarbeid gjør det enklere å nå ut med et målrettet og tydelig budskap. Det fører til økt synlighet, støtte og engasjement i arbeidet. Som program i offentlig sektor er vi forpliktet til å delta i samfunnsdebatten med kunnskap som er relevant for beslutningstakere lokalt og nasjonalt.

Mangelfull og utydelig kommunikasjon øker risikoen for manglende informasjonsflyt, støtte, kunnskap og innsikt som kreves for å nå målene i programmet.

Gjennom store deler av programperioden var det ikke satt av nok dedikerte ressurser til systematisk og strategisk kommunikasjonsarbeid. Kommunikasjonsressurser har vært for lite involvert i utformingen og gjennomføringen av programmet. Det var ikke kompetansen, men tilgjengeligheten på ressurser som var hovedproblemet. Det gjorde at kommunikasjonen ble preget av etterarbeid, i stedet for forarbeid.

I 2025, i programmets siste år, ble det satt av en dedikert kommunikasjonsrådgiver som var tett på programmet og deltok på samtlige møtearenaer. Det økte synligheten regionalt, og særlig nasjonalt, gjennom oppslag i nasjonale medier, flere kronikk- og debattinnlegg regionalt og nasjonalt, godt samarbeid med KS, Arbeids- og inkluderingsdepartementet og relevante beslutningstakere, med mer.

Strategisk kommunikasjon har bidratt til å synliggjøre barrierer som ikke kunne fjernes lokalt. Arbeidet har ført til at Kristiansand har fått en tydelig posisjon nasjonalt, og programmet har bidratt til å endre nasjonal politikk.



Trond M. Backer fra Næringsforeningen sammen med programleder Ingelill Lærum Pedersen

# Andre viktige erfaringer

## Sørg for involvering av ulike organisasjoner i styringsstruktur og ressursgrupper

I forarbeidet til programmet var ulike arbeidsmarkedsbedrifter, tiltaksarrangører og frivillige og ideelle aktører involvert. Det har vært utfordrende å sikre kontinuerlig involvering av disse aktørene videre i utviklingsarbeidet.

Arbeidsmarkedsbedriftene har kun delvis deltatt ved at den største aktøren, Varodd, er representert i det operative programstyret og i fagrådet til Næringsforeningens ressursgruppe for Flere i arbeid.


Det siste året har Varodd vært representert med konsernsjefen i det operative styret. Dette har vært et godt strategisk grep for å lykkes i størst mulig grad med operativt endringsarbeid.

Videre er enkelte organisasjoner representert i utviklingsarbeidet gjennom «For alle»-koordinatoren. «For alle» er et prosjekt som samler flere organisasjoner på det frivillige feltet, og som er ledet av Blå Kors. En systematisk involvering av organisasjoner gjennom en koordinator har vi først lykkes med det siste året i programperioden. Sparebankstiftelsen SR-Bank har finansiert og stimulert til en slik løsning.

Etableringen av en «For alle»-koordinator som representerer organisasjoner, er en god forutsetning for å lykkes. Stiftelser i regionen kan stimulere til forutsigbarhet og systematikk i hvordan organisasjoner samarbeider med det offentlige om å få flere i arbeid, ved å finansiere slike roller.

## Sørg for kunnskap om sosialt entreprenørskap

Det er vår erfaring at manglende kunnskap om sosialt entreprenørskap i offentlig sektor hindrer samarbeid om utvikling av innovative løsninger sammen med sosiale entreprenører.



Det er anbefalt at ulike offentlige aktører som kommunen og fylkeskommunen øker sin kunnskap om sosialt entreprenørskap for å kunne benytte et lokalt handlingsrom sammen med aktørene.

På de neste sidene oppsummerer vi ulike erfaringer som er viktige, men som ikke er løftet opp som hovedanbefalinger.

## Sett søkelyset på hindringene i systemet

Vår erfaring er at behovet for systemendringer for å få flere i jobb ofte utfordres av ønsket om raske resultater for enkeltindivider.

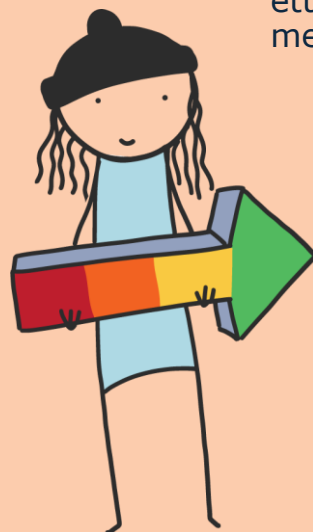
Mange hindringer ligger på systemnivå – i strukturer, regelverk, organisering og samhandling.

Når oppmerksomheten rettes mot systemendringer, kan tjenester, virkemidler og ansvarsområder kobles bedre sammen, slik at innsatsen blir mer helhetlig og effektiv.

Dette gir økt mulighet til å utnytte lokalt handlingsrom og påvirke nasjonale rammer.

## Programmet har økt ulike kompetanser i organisasjonene

Utviklingsarbeidet i programmet har gitt økt kompetanse i organisasjonene på områder som endringsledelse i praksis, gevinstarbeid og strategisk kommunikasjon. Vi har økt vår felles forståelse av hvordan vi kan jobbe sammen og målrettet med et komplekst samfunnsoppdrag.



## Ta aktivt stilling til usikkerhetene og risikoene underveis

Det er klokt å definere usikkerheter og jobbe med risikokartlegging fra starten av slike større tverrfaglige satsinger som Flere i arbeid-programmet har vært.

Vår erfaring er at slik risikostyring har bidratt til å identifisere, vurdere og håndtere forhold som kan true måloppnåelsen underveis i programperioden.

Arbeid med å konkretisere usikkerheter har sikret forutsigbarhet og trygghet for partnerne i programmet og lagt til rette for tidlig håndtering av utfordringer, før de utvikler seg til større problemer.

Underveis i programmet har styrene tatt stilling til hvilke risikoer de prioriterer å sette inn tiltak for. Andre risikoer har det vært viktig å vite om, men det har ikke vært prioritert å redusere dem aktivt. Vår erfaring er at det også er noen risikoer som ikke har vært prioritert godt nok, knyttet til eksempelvis kommunikasjonstiltak.

Et viktig tiltak som ble iverksatt etter en risikovurdering tidlig i programmet, var å endre styringsstrukturen. I ettertid vurderes dette som et viktig tiltak for å lykkes med målene.

## Erfaringer med måling, personvern og informasjonsflyt

Det har vært viktig for programmet å avdekke om tiltak som skal redusere utenforskap på lengre sikt, gir ønsket effekt. Vi erfarte imidlertid at det ikke finnes en felles metodikk for å måle slike resultater på tvers av aktører. I tillegg skapte dagens tolkning av GDPR betydelige hindre for informasjonsflyt og samarbeid mellom organisasjonene. Regelverket åpner i praksis ikke for utveksling av personopplysninger på tvers av aktører, og vi opplevde at de ulike instansene hadde stor respekt for – og til dels en forsiktig tolkning av – regelverket.

Tett samarbeid mellom personvernombudene, kommunikasjonsmiljøene og forskningsteamet var avgjørende for å organisere datainnhenting på en trygg måte innenfor regelverket. Denne fremgangsmåten ble forankret hos øverste ledelse i de relevante organisasjonene. Til tross for dette opplevde vi enkelte tilfeller av forsiktighetspraksis som gjorde det vanskelig å innhente nødvendig informasjon, selv om alt var avklart og innenfor regelverket. Dette førte til at prosjektet ikke alltid fikk tilgang til riktig informasjon til riktig tid.

En viktig læring er derfor at selv grundige avklaringer i forkant ikke er tilstrekkelig. Det kreves enda tydeligere, mer omfattende og målrettet kommunikasjon for å trygge og støtte enkeltpersoner som skal bidra med informasjon til datainnhenting, og gjerne med lederne i de respektive organisasjonene som avsender. God forståelse for hvorfor data deles, hvordan de behandles, og hvilket ansvar som er ivarettatt på systemnivå, er avgjørende for at informasjonsflyten skal fungere i praksis.

I programperioden har vi hatt anledning til å forske på disse tiltakene og samle inn data som sammen med andre data vil gi verdifull innsikt på sikt. Denne datainnhenting avsluttes nå, og skal vi kunne følge prosjektene videre og forstå effektene over tid, må det etableres andre og mer varige tiltak for måling og oppfølging. På den måten kan vi måle aktiviteter og tiltak i den ordinære driften, og se om tiltak står seg over tid.



## Erfaringer med bemanning i et femårig program

I et program som går over fem år, er det naturlig at det oppstår endringer i bemanningen. I løpet av programperioden har vi opplevd at ansatte som har vært tilknyttet programmet, har sluttet, fått nye arbeidsoppgaver eller vært i permisjon. Ved slike skifter er det avgjørende å etablere gode rutiner for introduksjon av nye ansatte. På den måte kan man sikre kontinuitet og fremdrift i et langvarig program.

Å være en del av et program der det er mye utskiftning av kollegaer, kan påvirke arbeidsmiljøet og teamdynamikken. Hyppige endringer kan skape usikkerhet og utfordre følelsen av kontinuitet og tilhørighet. Det kan også føre til økt arbeidsbelastning for de som blir igjen, særlig dersom kompetanse forsvinner. Samtidig kan slike situasjoner gi rom for fleksibilitet og utvikling.

Prosjektledere har opplevd det som utfordrende å være i en rolle hvor man både skal fungere som prosjektleder og ha andre driftsoppgaver i sin linje. Det er krevende å prioritere mellom oppgaver.

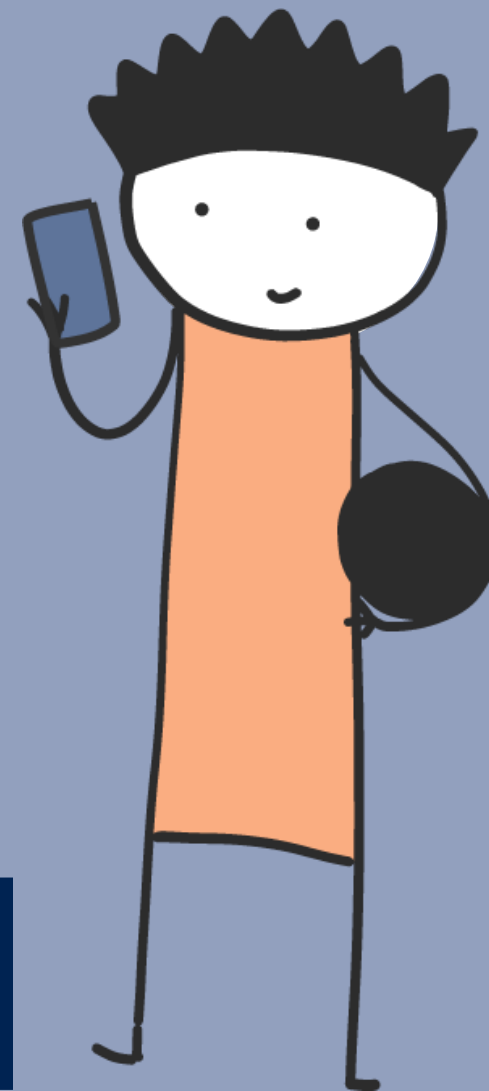
Vi har vært heldige som har hatt en programleder som har fulgt programmet gjennom hele perioden. Stabilitet i ledelsen har vært en viktig faktor for å bevare retning og fremdrift. Programlederen har også hatt en viktig rolle i å skape tilhørighet og bygge teamet. Et bytte av programleder underveis kunne ha medført risiko for tap av momentum eller endringer i strategisk retning.



### Prosjektledere og programstøtte

Foran fra venstre: Rune Byremo, Ranveig Odden, Ingelill Lærum Pedersen, Tina Norheim Abrahamsen, Monika Monan, Monica Hurley, Bjørn Stian Hellgren.

Bak fra venstre: Jan-Erik Tunaal Larsen, Marianne Stray Aas, Henrik Kyte Assman, Helena Frustøl Andås, Kirsti Berg Damsgaard, Margrethe Noraas, Kristin Skodje, Kristin Wallem Timenes



# 8. KOMMUNIKASJON

## Kommunikasjon

Målrettet og tydelig kommunikasjon internt og eksternt ble i planleggingen av programmet trukket frem som en viktig forutsetning for god informasjonsflyt og involvering.

Det ble laget en kommunikasjonsstrategi i 2021. Den gjorde det klart at kommunikasjonsarbeidets viktigste mål var å skape tillit og engasjement hos målgruppene, å få samarbeidspartnerne til å fremstå samlet, og å formidle milepæler i programmet på en tydelig måte.

Et komplekst samfunnsoppdrag med ulike avsendere gjør det krevende å kommunisere enhetlig og forståelig både internt og eksternt. Uenighet om ambisjoner og virkemidler og en risiko for manglende støtte internt ble i strategien nevnt som de største utfordringene for god og helhetlig kommunikasjon. Strategien understreket også at det kan være utfordrende å holde oppe engasjementet hos ulike målgrupper over lang tid, når endringer som skal skje har et langsiktig perspektiv.

Kommunikasjonsstrategien ble justert i 2024 for blant annet å tydeliggjøre behovet for å bidra til en kunnskapsbasert offentlig debatt med vekt på nasjonale initiativ.

## Ekstern kommunikasjon

Som programeier hadde Kristiansand kommune hovedansvaret for kommunikasjonsaktiviteter. Programmets hovedkanal eksternt ble en landingsside med tittelen Flere i arbeid på kommunens nettsider. I tillegg opprettet Næringsforeningen i Kristiansandsregionen et eget domene med programmets navn: flereiarbeid.no. Det ble brukt mye i oppstarten, men etter hvert avtok bruken. I det siste programåret ble siden benyttet som rekrutteringskanal for Flere i arbeid-garantien.

Det ble besluttet at kommunikasjon via sosiale medier skulle gå gjennom allerede etablerte kanaler hos partnerne i prosjektet. På tampen av 2022 så programmet imidlertid behovet for å opprette en egen LinkedIn-profil. Det gjorde det mulig å kommunisere oftere og mer direkte med målgruppene. LinkedIn er en sosial mediekanal som når mange av menneskene som programmet ønsker å kommunisere med. Kanalen har en høy andel personer med bakgrunn i akademia, forvaltning, næringsliv, politikk og medier. Algoritmene gjør at en kan oppnå god rekkevidde på innlegg uten å betale.



Ungdomsrepresentanten i programmet, Eline Helle, snakker om utenforskap.

Programmet har hatt en egen grafisk profil, og det er laget en animasjonsfilm om programmet. I hele programperioden er det arbeidet med å mobilisere bedrifter, og i oppstarten ble det laget en holdningskampanje rettet mot næringslivsledere i regionen. Det ble også holdt et lanseringsarrangement med hundre næringslivsaktører for å øke bevisstheten og skape vilje til å gjøre noe med ungt utenforskap.

I programperioden har det blitt laget flere filmer om næringslivet, kommunen som arbeidsgiver og andre prosjekter. Filmene er presentert på regionale og nasjonale konferanser, i sosiale medier og på våre egne nettsider.



Stort engasjement for Flere i arbeid på Arendalsuka 2025. Fra venstre: Helena Frustøl Andås, Ole Bendix, Rune Byremo, Henrik Dam, Per Olav Skurdal Hopsø (Ap), Trond M. Backer, Bernt Jørgen Stray, Heidy Døsvik, Eline Helle, Mathias Bernander (H) og Ingelill L. Pedersen

Dialog med lokale medier har vært viktig for å kommunisere ut gjennom hele programperioden. I starten var det hovedsakelig for å tipse om mulige saker, etter hvert ble det viktig å dele kunnskap og erfaring gjennom å skrive kronikker i lokale og nasjonale medier. Det er også kommet reportasjer i nasjonale medier om arbeidet vårt.

Deltakelse på Arendalsuka og en rekke andre nasjonale og regionale arenaer for debatt og kunnskapsutveksling har blitt stadig viktigere gjennom programperioden.

Kontakt med KS, ulike direktorater og departementer samt Agderbenken på Stortinget og relevante politikere i regjering har vært prioritert i slutten av programperioden, med gode resultater.



Ordfører Mathias Bernander (H), Ingvild Vetrhus Torsvik (V) og Per Olav Skurdal Hopsø (Ap) i debatt om utenforskap på Arendalsuka 2025

## Internkommunikasjon

Internkommunikasjon og lederkommunikasjon har blitt pekt på som viktig gjennom hele programperioden. Det ble klart at intern involvering i egne organisasjoner var en utfordring for flere av samarbeidspartnerne. I Kristiansand kommune, som er initiativtaker, programeier og største virksomhet i samarbeidet, stilles det høye krav til intern kommunikasjon for å forankre, mobilisere og motivere organisasjonen til å stå i tidkrevende endringsarbeid.

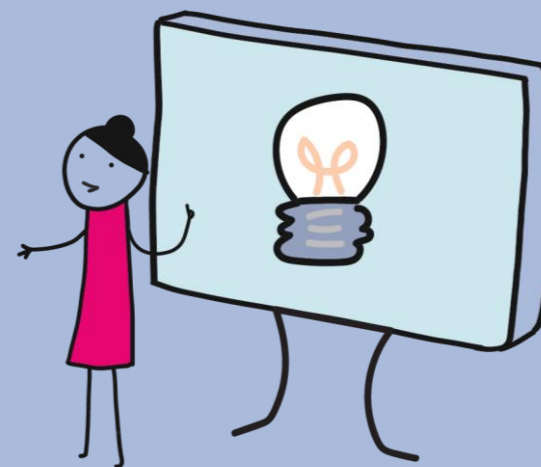
Programmet har hatt en egen underside på kommunens intranett. Det har vært for lite jevnlig informasjonsdeling internt mellom ledere og andre i organisasjonen. Kanalplan for kommunen har satt visse begrensninger for muligheten til å dele relevant informasjon til alle ansatte gjennom artikler på intranettet. Programmet skulle gjerne sett at det var mulig. Vi tror det ville skapt bedre forankring og engasjement for arbeidet i egen organisasjon.

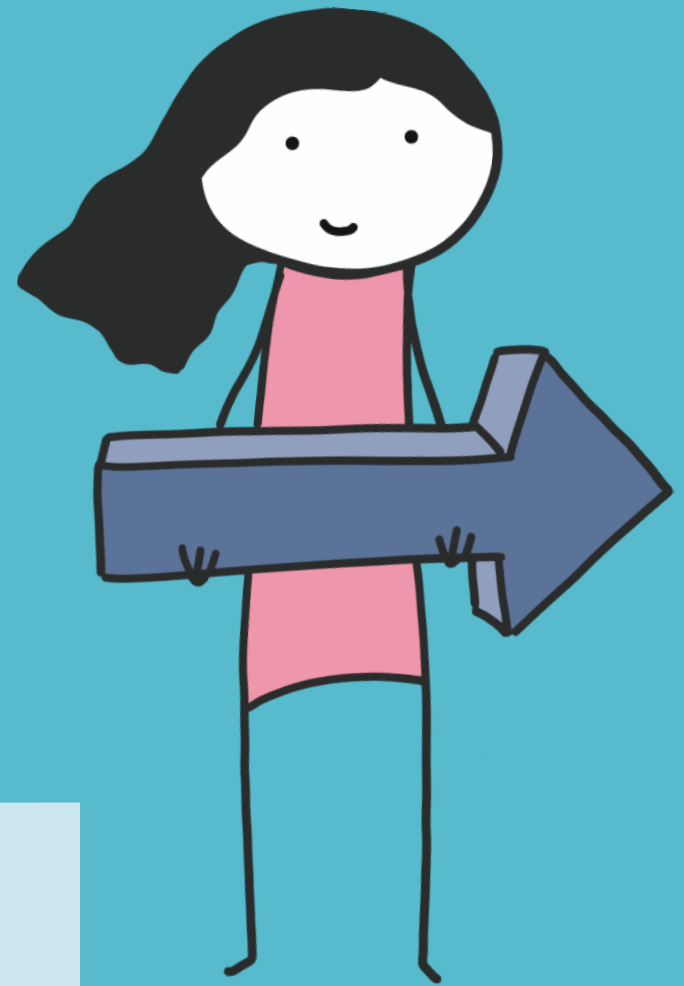
Det ble gjort forsøk på å samle kommunikasjonsressurser fra alle partnerorganisasjonene til jevnlige møter, men halvveis ut i programperioden ble dette avsluttet som følge av at det ikke fungerte etter formålet.

Formannskapet og bystyret er blitt løpende orientert underveis. Det er holdt interne fagsamlinger for alle ledere i kommunen, og noen arrangementer for ansatte. Flere av direktørene i kommunedirektørens ledergruppe har sittet i enten programstyret eller sponsorstyret. Det har imidlertid ikke vært rutiner for å ha programmet jevnlig på agendaen i møtene til kommunedirektørens ledergruppe.

De store samarbeidsorganisasjonene Nav Agder, Agder Fylkeskommune og Universitetet i Agder har i liten grad benyttet interne kanaler til å informere sine medarbeidere om nyheter fra, og status om, programmet. Organisasjonene har ikke hatt dedikerte personer knyttet til kommunikasjon om Flere i arbeid gjennom hele programperioden.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen har med sine 15 medarbeidere hatt gode rutiner for å informere internt, slik at samtlige er oppdatert på status i aktuelle prosjekter i programmet. Administrerende direktør har informert fast om programmet til Næringsforeningens styre. Medlemsorganisasjoner får også informasjon i nyhetsbrev som sendes ut ukentlig.





# 9. ANBEFALINGER OM VEIEN VIDERE

Å løse en stor samfunnsflope krever utholdenhet og endringsvilje. Vi må være tålmodige og utålmodige på samme tid. Å få til store samfunnsendringer tar tid, fordi strukturelle tiltak ofte retter seg mot dyptliggende årsaker til problemer og påvirker mange ulike faktorer samtidig.

Det tar mer enn en femårig programperiode før tiltakene som endrer måten vi jobber på, slår ut i mindre utenforskap og bedre samfunnsøkonomi. Det er derfor viktig å samle inn data og forske på om tiltakene som er initiert, faktisk virker over tid. Et kvalifiseringsløp tar flere år, og om det gir en varig plass i arbeidslivet, vet vi først når kandidaten har jobbet fem til ti år.

Men det haster å redusere andelen unge som står utenfor arbeid, utdanning og opplæring. Utfordringen med altfor mange ubrukte ressurser utenfor utdanning og arbeid er den samme som da programmet startet i 2021, men behovet for flere hoder og hender har økt og vil fortsette å øke.

Den økte forståelsen og det nære samarbeidet som programmet har skapt mellom fag og sektorer, er helt avgjørende i det videre arbeidet med å bryte trenden med et utenforskap som ofte går i arv.

Lykkes vi med å fortsette å jobbe helhetlig og på tvers av sektor og siloer, kan det økende behovet for arbeidskraft være en katalysator i arbeidet med å redusere utenforskapet blant unge.

## Anbefalinger om veien videre

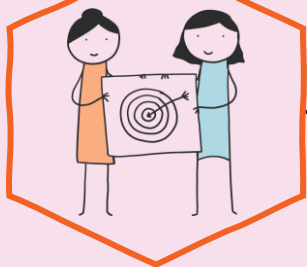
- Bevar samarbeidet og stimuler et varig og forpliktende partnerskap mellom unge, det offentlige og arbeidslivet.
- Sørg for at de unge og arbeidsgiverne er invitert med i det forpliktende partnerskapet, også der beslutningene tas.
- Prioriter å utnytte det lokale handlingsrommet for å redusere hindringer.
- Sørg for å sette av mange nok personer til å jobbe med å holde samarbeidet på tvers av fag og sektorer varmt. Prioriter ressurser til kommunikasjon også.
- Legg godt til rette for utvikling av tjenester, inkludert samarbeid med ulike forskningsmiljøer.
- Sørg for at samarbeidspartnerne benytter anledningene og rollene sine til å påvirke nasjonalt der det er behov.
- Sørg for et tett samarbeid med aktører lokalt og nasjonalt som kan gi finansiering og støtte til næringslivet og frivillige og ideelle organisasjoner slik at de kan delta i det forpliktende samarbeidet.
- Sørg for videre praksis av målinger av tiltak som er utviklet, eller utvikles fremover, i samarbeidet og i tjenestene.
- Involver fagforeninger og andre viktige endringsagenter.
- Sett av økonomiske ressurser til å utvikle og drifte tjenestene som går på tvers av ulike aktører.



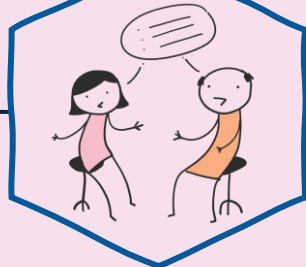
# Flere i arbeid videreføres som et samarbeid

## Sterkere sammen for unge i Agder

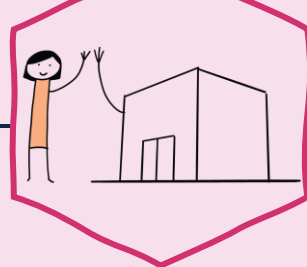
Det skal være enklere for våre unge å komme i jobb, og det skal være enklere å rekruttere våre unge når man trenger arbeidskraft.



**Skape gode læringsmiljøer**



**Tett oppfølging og kvalifisering for utsatte unge**



**Mobilisere og samarbeide med arbeidsgivere**

Fra og med 2026 skal *Flere i arbeid* bidra i ordinær drift til systemløsninger og samarbeid som gjør det lettere for flere å fullføre en utdanning og komme i varig arbeid. De ulike samarbeidspartneres sentrale styringsdokumenter synliggjør konkret innsats for å gjøre overgangen til videregående skole og utdanningsvalg innenfor yrkesrettede utdanningsprogrammer lettere, styrke tett oppfølging i overganger i kvalifiseringsløpet og styrke rekruttering av målgruppen i private og offentlige virksomheter.

Videreføringen av Flere i arbeid-innsatsen innebærer at erfaringer, metoder og strukturer fra programperioden innlemmes i organisasjonenes ordinære virksomhet, med mål om varige effekter, bærekraftige løsninger og ytterligere endringsarbeid for å få flere i arbeid. Flere i arbeid-samarbeidet vil også inngå som en sentral del av Agder fylkeskommunes satsing på å [bedre levekår i Agder, regional kompetansestrategi](#) og det regionale samarbeidet i [#vårtagder](#).

Samarbeidet Flere i arbeid er et lokalt forpliktende partnerskap om unge, som understøtter regjeringens føringer i samfunnsoppdraget om inkludering av barn og unge (Meld. St. 28 (2024–2025)).

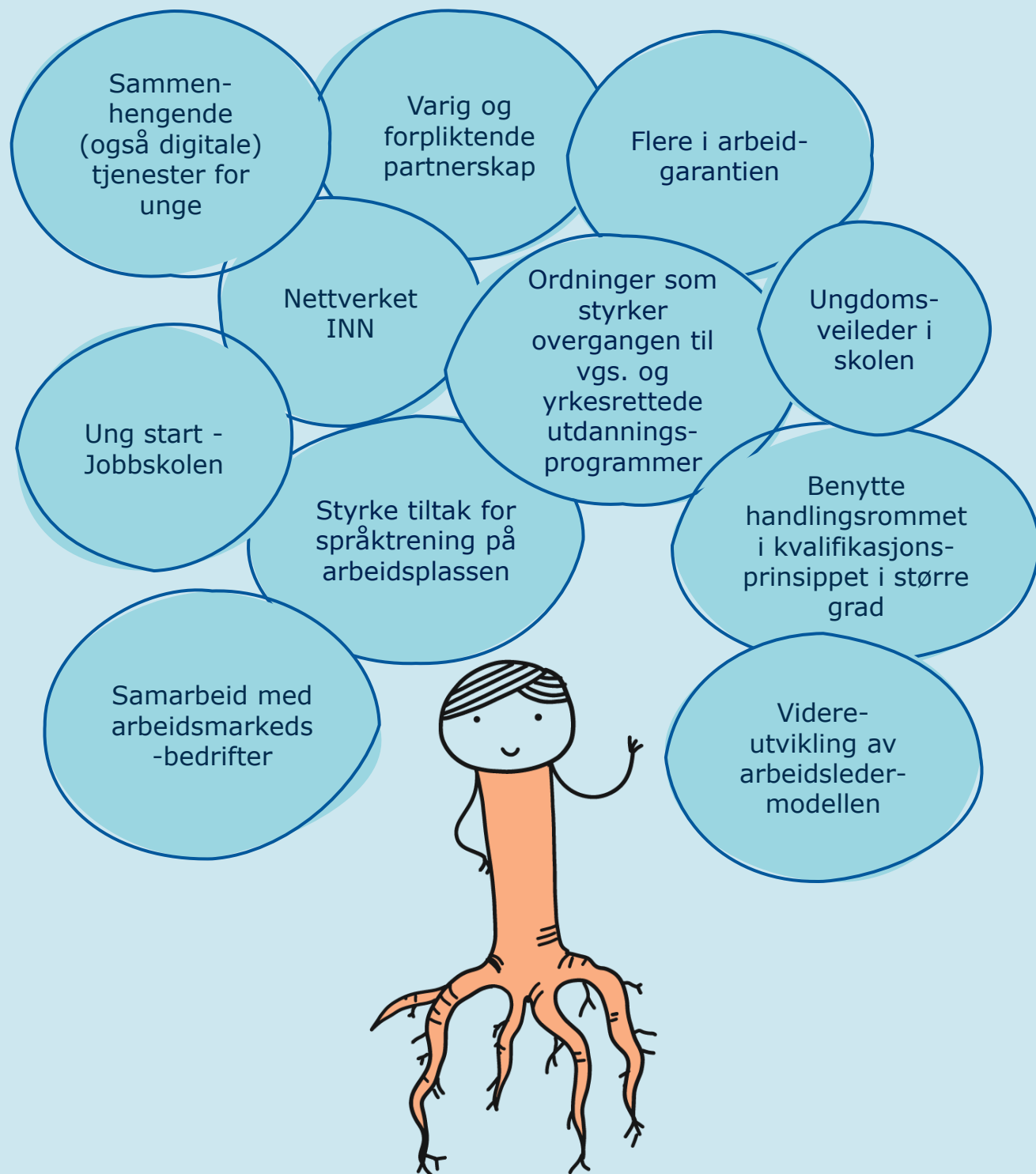
# Prioriterte aktiviteter

## Gevinstrealisering videre

Kommunedirektøren i Kristiansand har i 2025 foretatt en organisatorisk endring og opprettet et nytt tjenstedirektørområde bestående av næringsavdelingen og Nav Kristiansand. Det nye området vil styrke kommunens strategiske kapasitet i arbeidet med å få flere ut i jobb. Det vil også styrke næringsarbeidet og samhandlingen om arbeid, velferd og næringsutvikling.

Agder fylkeskommune har en naturlig rolle i å videreføre erfaringene fra Flere i arbeid etter at programperioden er slutt. Utfordringene som er tatt opp i Kristiansand, gjelder også andre deler av fylket. Det er derfor relevant at tiltak utviklet gjennom Flere i arbeid prøves ut flere steder, gjerne under paraplyen #vårtagder. Vi ser nå at flere lokale og regionale initiativ i Agder bruker erfaringer som er høstet gjennom Flere i arbeid-programmet. Dette gjelder prosesser i både Lister, Setesdal og Østre Agder. Det er et potensial for at disse og lignende prosesser kan inngå i en utvidet satsing på å få flere i arbeid i Agder.

Ordningene som er utviklet i programmet, og som nå innføres i ordinær drift, vil føre til bedre nøkkeltall for antall kandidater og bedrifter som får glede av å bruke ordningene. Det vil også føre til at gevinstene blir større når den ønskede systemendringen er gjennomført.



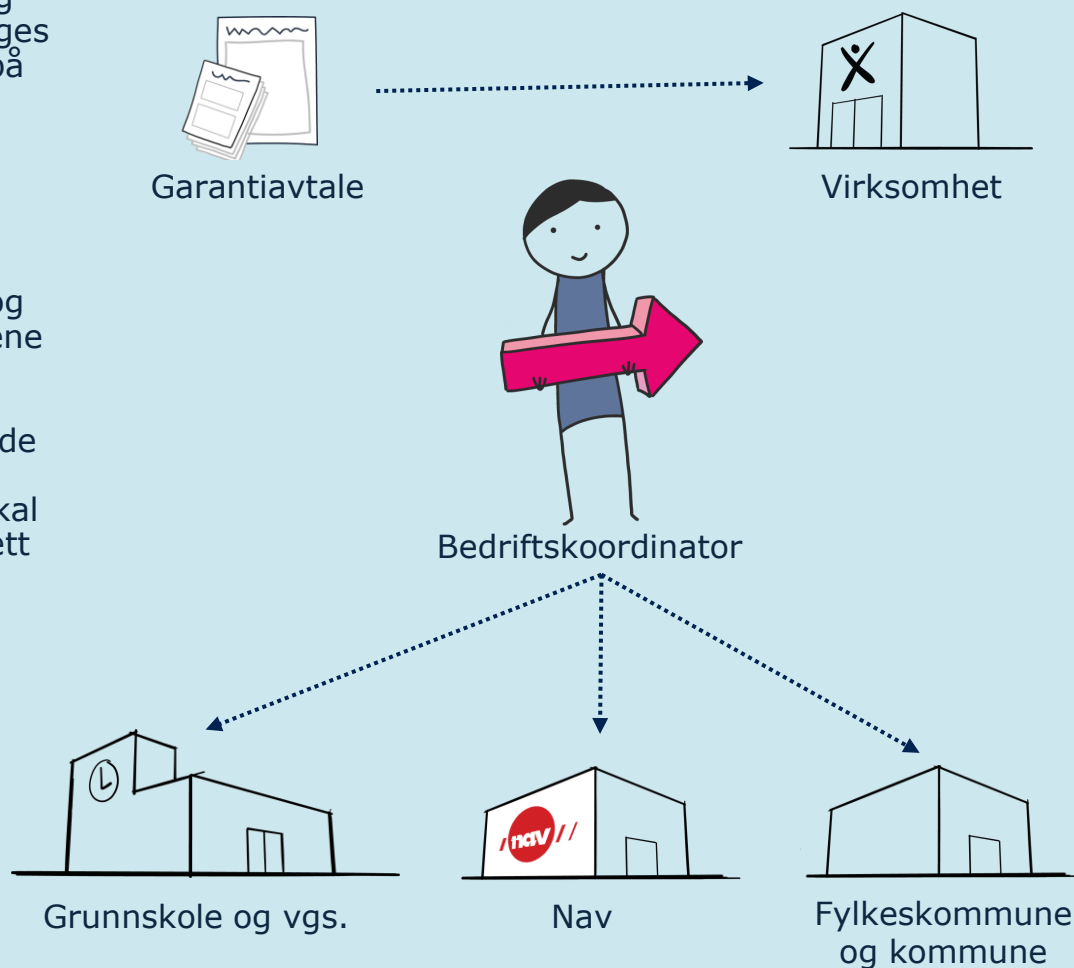
## Flere i arbeid-garantien

- Et virkemiddel for systematisk samarbeid i drift.

I samarbeid med Næringsforeningen utvikles det en modell med inspirasjon fra Danmark og Hjørring kommunes [Ungegaranti](#). Flere i arbeid-garantien oppmuntrer bedrifter og arbeidsgivere i offentlig sektor til å bidra til en mer praktisk skole, språktrening, sommerjobb, kvalifiseringsløp og ansettelser for unge, og gir arbeidsgivere en samlet inngangsport til kandidater og støtteapparatet. Målet er økt inkludering av unge, enklere rekruttering og aktivt eierskap til unges behov for jobb. Arbeidet er tverrsektorielt og bygger på et forpliktende samarbeid mellom kommunen, fylkeskommunen, Nav, Næringsforeningen og arbeidslivet med bedrifter og offentlige virksomheter.

En nøkkelrolle i arbeidet er bedriftskoordinatoren i garantien. Bedriftskoordinatoren fungerer som et bindeledd mellom private og offentlige arbeidsgivere og støtteapparatet, og skal gjøre kontakten mellom partene enklere og mer smidig. Erfaringene så langt viser at funksjonen bidrar til å redusere kompleksiteten for arbeidsgivere, og gjør det lettere å finne frem til egnede tiltak basert på behovet til den enkelte virksomhet. Foreløpig er det mye som fortsatt skal utforskes, en skal bane vei og finne fungerende løsninger. Det gjøres i tett samarbeid mellom Næringsforeningen, bedriftskoordinatoren og en driftsgruppe med de offentlige aktørene.

Ambisjonen er en regional og nasjonal posisjon. Garantien utvikles for å være et kraftfullt virkemiddel i det forpliktende samarbeidet. Agder fylkeskommune vil bidra ved å være en pådriver for Flere i arbeid-garantien i regionen. Tiltaket er forankret i kommunens økonomiplan 2026–2029 og fylkeskommunens handlings- og økonomiplan for 2026–2029. Erfaringer vil bli delt med Østre Agder Ungløft og andre områder i Agder som jobber med tilsvarende satsinger.



## Nettverket INN

Næringsforeningen leder nå nettverket INN, som næringslivet har etterspurt som et tiltak for deling av erfaring om arbeidsinkludering. I dette nettverket deltar og bidrar også Nav, Senter for yrkesfag (Universitetet i Agder), Agder fylkeskommune, frivillige og ideelle organisasjoner og arbeidsgivere i offentlig sektor. Nettverket vil bidra til videre mobilisering og flere bidrag til Flere i arbeid-garantien. Det er planlagt samlinger i 2026.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen har fått midler fra Sparebankstiftelsen SR-Bank til drift av nettverket og til å utvikle Flere i arbeid-garantien for næringslivets behov. Nav, UiA, Kristiansand kommune og Agder fylkeskommune deltar med kompetanse i disse samlingene.

### Fagråd med lokale bedriftsledere

Næringsforeningen leder fagrådet for Flere i arbeid. Denne ressursgruppen av frontbedrifter skal bidra til at inkludering blir stadig enklere og mer forutsigbart for arbeidslivet. Fagrådet består av representanter fra bransjene salg og service, handel, hotell og restaurant og bygg og anlegg samt samarbeidspartnere fra Nav, Varodd, frivillige og ideelle organisasjoner, kommunen og UiA.



INN-nettverket er samlet til workshop.

### Hvorfor INN?

*Fordi bedrifter har etterspurt en lavterskel nettverksarena hvor ledere og ansatte kan møtes og lære av andre som har erfaring med inkludering fra utenforskap.*

*Ved hjelp av INN kan du som medlem ruste egen virksomhet til å ta imot og utnytte kompetansen nye ansatte tilfører virksomheten.*

*Nettverket INN er et resultat av programmet Flere i Arbeid, et samarbeid mellom Næringsforeningen, Kristiansand kommune, Agder fylkeskommune, Nav og Universitetet i Agder. Det er utviklet i samarbeid med Sparebankstiftelsen SR-bank.*

[Les mer om INN på nettsiden til Næringsforeningen](#)

## Videreutvikle arbeidsledermodellen

Modellen skal videreutvikles slik at det blir enda flere muligheter for å få arbeidstrening og oppfølging fra arbeidsleder på arbeidsplassen. I dag er arbeidsledermodellen et tilbud i helse-, bygg-, maler- og ingeniørfag i kommunen. Arbeidsledermodellen skal utvikles til flere fagområder i kommunen. Det er også et potensial for å utvikle en lignende modell i samarbeid med det private næringslivet. Det vil være prioritert å benytte arbeidslederen som et virkemiddel i omstillingsarbeidet i kommunen. Kristiansand kommune med samarbeidspartnere har fått tildelt midler fra Forskningsrådet til videreutvikling av arbeidsledermodellen og styrking av helse- og omsorgssektoren.

## Styrke tiltak for språktrening på arbeidsplassen

Integrering er et komplekst felt med mange aktører. I programmet er det avdekket et behov for å redusere ulike hindringer slik at det blir enklere å samarbeide om språktrening på arbeidsplassen. Det er behov for bedre koordinering og samordning av de offentlige aktørene og tiltakene. Språktrening på arbeidsplassen er virkningsfullt, men arbeidsgivere etterlyser verktøy og lavere risiko. Det vil prioriteres å teste digitale verktøy for språktrening på arbeidsplassen. Arbeidsledermodellen, språktrening på arbeidsplassen og mentorordninger på arbeidsplassen vil også videreutvikles slik at arbeidstakerne kan trene på språk.



## Samarbeid med frivillige og ideelle organisasjoner

Programmet har ikke lyktes godt nok med å involvere ulike frivillige og ideelle organisasjoner i det daglige utviklingsarbeidet. Hovedårsakene til dette er at det er mange aktører, og det er vanskelig for en aktør å representere andre. Gjennom samarbeidet i Flere i arbeid-garantien opplever vi nå å ha løst dette på en hensiktsmessig måte. For alle-satsingen til Sparebankstiftelsen SR-Bank har finansiert en koordinatorrolle som representerer flere ulike organisasjoner i Kristiansand, og som nå er en del av både fagrådet for bedrifter i Flere i arbeid og arbeidsgruppen i Flere i arbeid-garantien.

## Utnytte handlingsrom i utøvelsen av offentlig eierskap av arbeidsmarkedsbedrifter

Varodd er Sørlandets største arbeids- og inkluderingsbedrift. I programmet har de bidratt aktivt i fagråd og deltatt i det operative styret til Flere i arbeid. Varodd har stilt seg til rådighet for det videre samarbeidet i 2026 for å representere også andre arbeidsmarkedsbedrifter i utviklingsarbeidet i regionen. Dette gjør de både i Flere i arbeid-samarbeidet og gjennom «Fabelaktig fredag», som er det årlige arrangementet for arbeidslivet i regionen.

Når det gjelder det videre samarbeidet i drift, vil det utforskes særskilt hvordan samarbeidet med arbeidsmarkedsbedrifter og organisasjoner kan videreutvikles gjennom innsatsområdene som prioriteres i samarbeidet. Det er pekt på et handlingsrom for offentlige eiere i samarbeid med arbeidsmarkedsbedrifter i KS' storbyforskningsprosjekt *Hvordan få flere i arbeid med aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedrifter* (KS, 2021–2022).

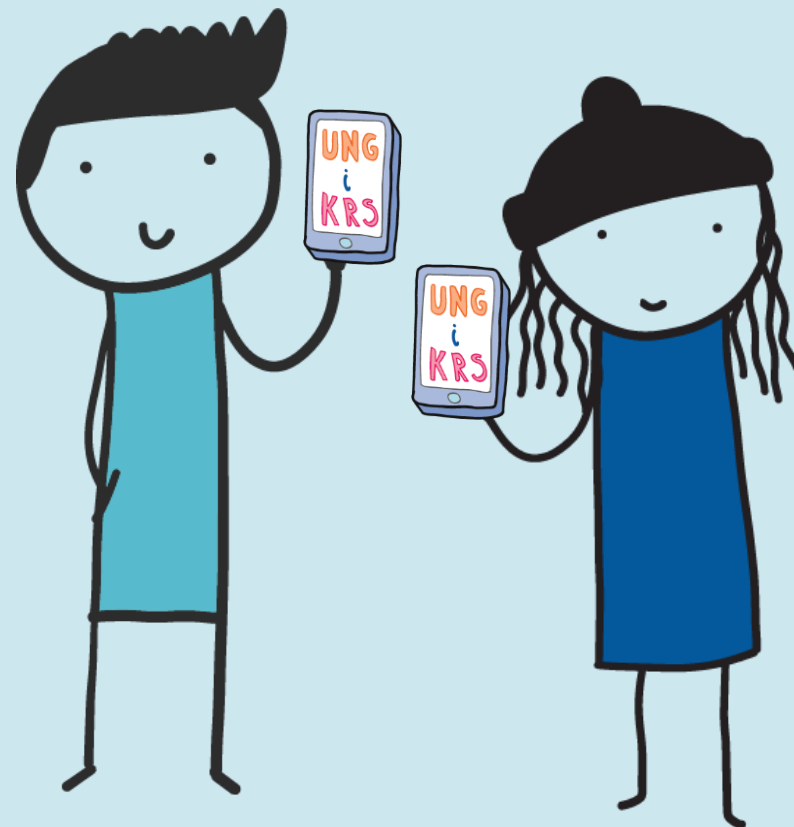
## Avklare lokal pilotering for sammenhengende digital løsning for unge

Involvering av de unge i Stimulab-prosjektet viste at også ungdom ønsker seg helhetlige tjenester og «én vei inn» til offentlige tjenester, men at en fysisk dør ikke står høyest på lista. De unge er tydelige på at «hoveddøra» må være digital, for de ønsker å bli møtt på den arenaen de kjenner og er fortrolige med, den digitale. Dette er også i tråd med nasjonale ambisjoner og føringer, men kompleksiteten i utviklingen av digitale løsninger gjør det nødvendig å skynde seg langsomt.

Veien fra idé til implementering av digitale løsninger er lang og krevende, og en forutsetning for å lykkes er å ha en engasjert eier med klare ambisjoner om at løsningen skal bli en viktig komponent i arbeidet mot utenforskap.

Vi anser Nav som en viktig partner og potensiell eier i en eventuell utvikling av prototypen Jobbes, og som grunnlag for det videre arbeidet med realisering av løsning søkes også samarbeid med andre nasjonale aktører som kan bidra til at Jobbes blir et tilbud til beste for unge over hele landet.

Arbeidet med eierskap og realisering av løsning videreføres i 2026. Målet er å få på plass eierskap til en fremtidig løsning som grunnlag for det videre arbeidet med finansiering og utvikling, og der Flere i arbeid tar ansvar for piloteringen.



## Videreutvikle ordninger som gjør overgangen til videregående skole og yrkesrettede utdanningsprogrammer lettere

Kristiansand kommune prioriterer å fortsette samarbeidet med Agder fylkeskommune og arbeidslivet for å utvikle en mer praktisk skole. Det prioriteres videreutvikling av valgfag, arbeidslivsfag, entreprenørskap, arbeidsuke og bedriftsbesøk. Arbeidet styrker innsatsen i karriereveiledning og overgangsarbeidet mellom grunnskolen og videregående skole og er i tråd med føringene i Meld. St. 34 (2023–2024) *En mer praktisk skole. Bedre læring, motivasjon og trivsel på 5.–10. trinn.*

## Videreutvikle ungdomsveileder i skolen

I Agder fylkeskommune prioriteres det en opptrappingsplan av Ung i Agder-satsingen, som inkluderer å videreutvikle samarbeidstiltaket ungdomsveileder i skolen og øke antallet ungdomsveiledere i videregående skole. Agder fylkeskommune samarbeider med Kristiansand kommune om å teste ut nøkkelrollen også i ungdomsskolene og i overgangen til videregående skole. For Kristiansand kommune er det prioritert å undersøke hvordan eksisterende ressurser kan ta inn metodikken som brukes i ungdomsveiledertjenesten, med ekstra vekt på overgangen til videregående skole. Det er igangsatt et arbeid med å kartlegge aktuelle tjenester og ressurser dette kan gjelde.

## Kommunen som arbeidsgiver

Kristiansand kommune vil fortsatt prioritere en sterk innsats innenfor fagopplæring og bidra til at kommunen inkluderer og rekrutterer flere som står utenfor arbeidslivet. De målrettede ordningene som er utviklet i samarbeid med Nav og Agder fylkeskommune, er innført i drift og vil bidra i dette arbeidet.

## Lokale og nasjonale hindringer

Samarbeidet vil fortsatt ha som hovedmål identifisere og redusere hindringer for personer som ønsker å gjennomføre skolen og komme i jobb, samt redusere hindringer for arbeidsgivere som trenger arbeidskraft og ønsker å rekruttere dem.

## Nasjonal posisjon videre

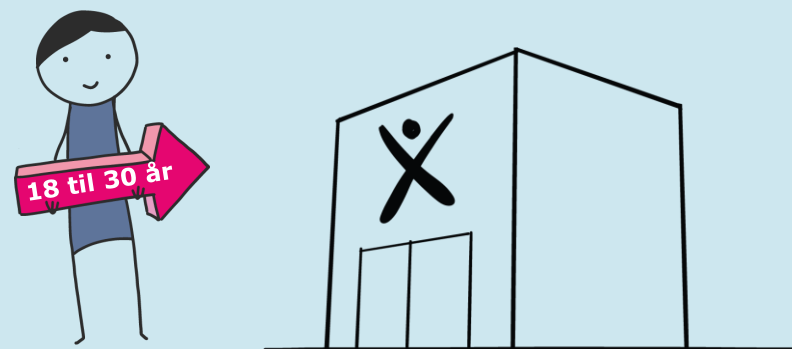
Når Flere i arbeid overføres til drift, bør det fortsatt prioriteres å samarbeide med ulike aktører nasjonalt for å overlevere kunnskap om hindringer som bør reduseres.

## Samlokalisering av ulike tjenester for unge

I forarbeidet til programmet var det føringer om at tjenester for unge burde samlokaliseres.

Som beskrevet i [kapittel 3](#) om satsingsområdene, ble ikke en slik samlokalisering ansett som det viktigste og prioritert frem i konseptfasen av de unge selv og fagpersonene.

Selv om ikke samlokalisering ble prioritert som prosjekt i programmet, er det vilje og ambisjoner hos beslutningstakere til å se videre på dette i drift. En slik samlokalisering kan ha økt kvalitet og sammenheng i de offentlige tjenestene som effekt.



## Risikoen i overgangen fra program til samarbeid i drift

Overgangen fra program til drift markerer et kritisk veiskille for *Flere i arbeid*. Etter fem år med målrettet utviklingsarbeid, bredt samarbeid og betydelig innsats for å redusere ungt utenforskap er det avgjørende at erfaringene og resultatene ikke går tapt.

Risikoanalysen som er gjennomført for overføring til drift, peker på alvorlige konsekvenser dersom nøkkelkompetanse, relasjoner og strukturer forsvinner uten å være forankret i varige løsninger.

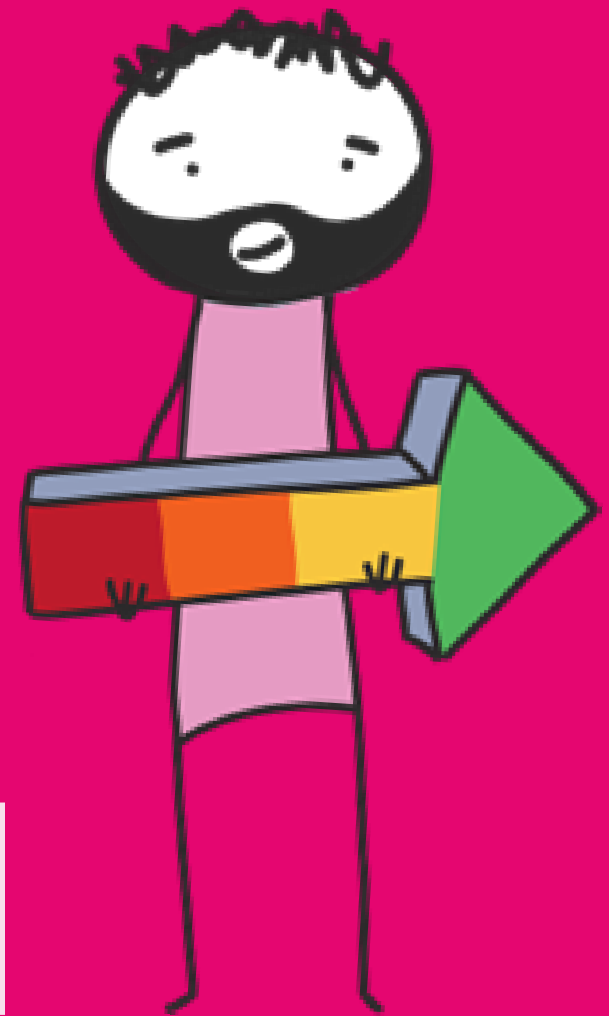
Det er derfor anbefalt og prioritert at *Flere i arbeid* videreføres som et forpliktende samarbeid i en driftsfase, med en tydelig styringsstruktur og spesielt tilpassede roller. Det etableres en styringsmodell som sikrer felles retning, prioritering og ansvar for videre innsats. Rollen som koordinator for *Flere i arbeid* videreføres, og det er prioritert finansiering av nøkkelroller som bedriftsadministrator i *Flere i arbeid*-garantien og støttefunksjoner.

Prioriterte tiltak som er utviklet eller forbedret i programperioden, er integrert i virksomhetenes ordinære drift og økonomiplaner.

Tid, tillit, kondis og gjensidig forpliktelse er helt avgjørende forutsetninger for å jobbe med både systemer og kulturer.



Tine Sundtoft, fylkeskommunedirektør, Agder fylkeskommune



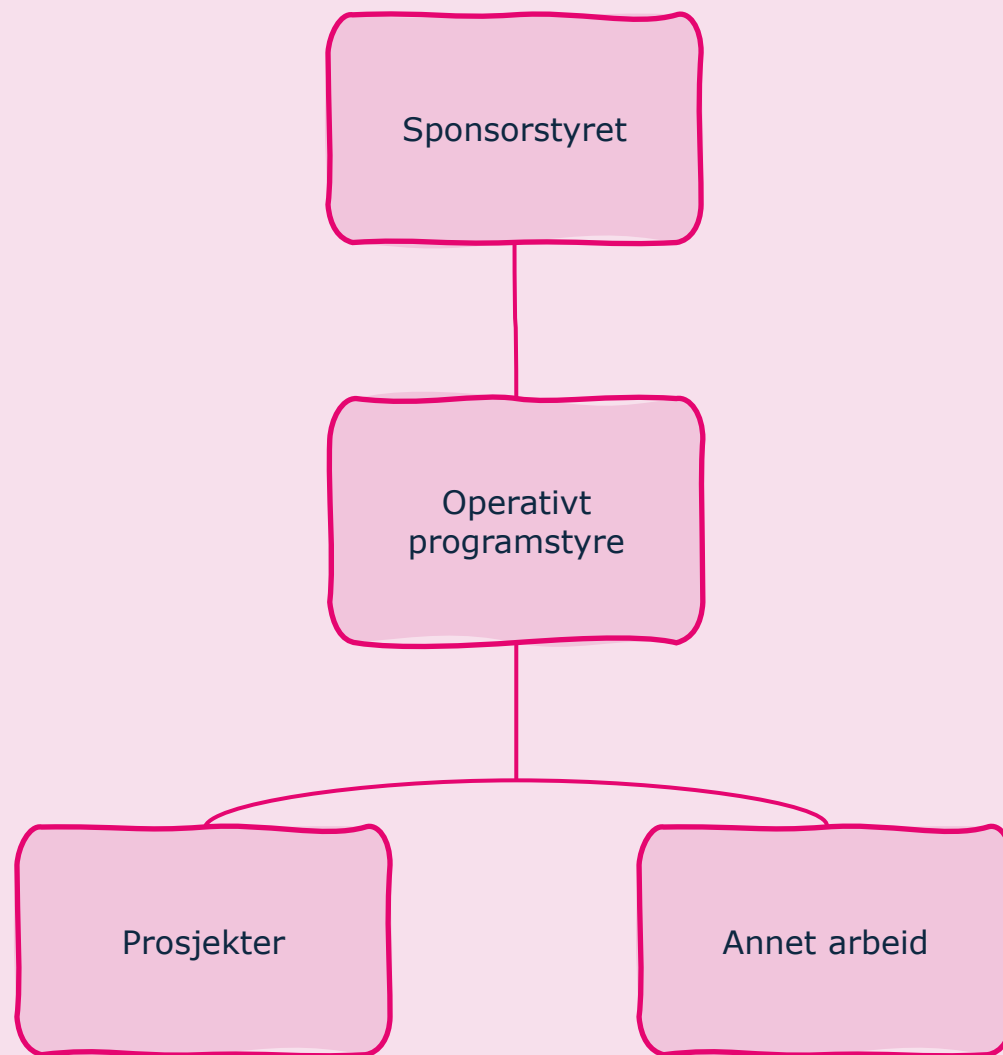
# 10. PROGRAM- ORGANISERING

# Organisering og styring

Det ble besluttet at programstyring skulle være rammen for den samlede og målrettede oppfølgingen, fordi metoden har høy grad av fleksibilitet og kan fungere godt som metode når det er mange aktører og fagområder som skal samarbeide. Programstyring handler om å koordinere og lede flere relaterte prosjekter og andre aktiviteter mot felles strategiske mål. I motsetning til prosjektstyring, som legger vekt på leveranser, handler programstyring om å skape en helhetlig verdi og sikre at innsatsen gir ønsket samfunnseffekt gjennom vektlegging av gevinster, effektstyring og utvikling av felles evner.

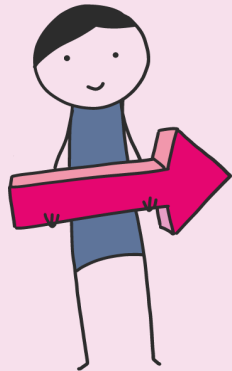
Programmet Flere i arbeid har vært styrt og ledet etter beste praksis-rammeverket *Managing Successful Programmes* (MSP®). Et sentralt prinsipp i rammeverket er at et program skal være visjonsstyrt, noe som innebærer at alle aktiviteter og prioriteringer løpende vurderes opp mot den ønskede fremtidstilstanden.

Programstyring ble derfor valgt som metode for å skape best mulige forutsetninger for å lykkes med å realisere målsettingene i programmet.



# Planlegging og oppfølging

Programmet ble startet opp våren 2021 og avsluttet i desember 2025. I oppstarten av programmet var milepæler grovt skissert:



## Fase 1

### Identifisere programmet

- Planlegging og støtte
- Bemanning
- Forventede gevinster
- Risiko
- Tidsrammer
- Mandat

Vår 2021

## Fase 2

### Definere programmet

- Konkretisere innhold i prosjektene og avklare prosjektledelse
- Definere mål og styring
- Kunnskapsgrunnlag
- Innlede samarbeid med konsulent om innovasjonsprosess

Høst 2021

2022

## Fase 3

### Gjennomføre endringsprosesser

- Prosjektgjennomføringer
- Utpøving og testing gjennom piloter
- Offentlig innovasjonsprosjekt
- Foreslå og innarbeide endringer
- Identifisere systemutfordringer
- Analyser, evaluering og følgeforskning

2023

2024

## Fase 4

### Støtte til videreføring etter programslutt

- Avklare ansvar for videreføring av prosjekter
- Innarbeide anbefalte endringer i drift
- Avslutte programmet og etablere inkluderings-partnerskap

2025

# Roller i programmet

## Sponsorstyret

Sponsorstyret har vært programmets øverste styringsorgan. Styret har hatt øverste ansvar for nødvendige endringer og prioriteringer for å nå målene i programmet.

Styret har blitt ledet av kommunedirektøren og bestått av toppledere fra de involverte organisasjonene. Kommunedirektøren har rapportert til den politiske ledelsen.

Dette er oppgavene til sponsorstyrets medlemmer:

- gi arbeidet strategisk støtte og retning
- sikre prioriteringer i samsvar med felles mål og gevinstkart/realiseringer
- sikre implementering av endringer / realisering av gevinster i linjene
- ta beslutninger knyttet til å holde programmet på rett spor eller om å legge det ned

- gi programeier råd ved godkjenning av prosjekter og faseoverganger
- anbefale prioritering av ressurser og behandle forslag til igangsettelse av prosjekter

## Operativt programstyre

Programmets operative programstyre har hatt ansvar for ledelse og gjennomføring av programmet og skal sørge for at gevinster blir levert. Dette styret har hatt en tydelig operativ funksjon i styringen og oppfølgingen av programmets aktiviteter.

Operativt programstyre består av endringsledere som har hatt delegert myndighet fra sponsorstyret til å

- sikre programmets suksess og levere gevinster innenfor eventuelt definerte begrensninger
- sikre at programmet jobber målrettet og prioriterer aktiviteter og ressursbruk knyttet til mål og gevinstoppnåelse

- drive frem prosjektene og vurdere behov for oppstart av nye prosjekter ut fra programmets mål om gevinster
- sikre at ansvaret for å skape endringer er definert ved prosjektstart
- overvåke prosjektenes aktiviteter og ta beslutninger underveis basert på evalueringspunkter i prosjektene
- ta beslutninger på tvers av områder, organisasjoner og forvaltningsnivåer underveis i prosjektene

## Programeier

- Programeieren er utpekt av sponsorstyret til å lede det operative programstyret og representere dem i sponsorstyret.
- Programeieren har overordnet og løpende ansvar for vellykket levering av resultater av programmet. Programeieren har rapportert til sponsorstyret og til kommunedirektøren, som er leder av sponsorstyret.



## Sponsor- og programstyret samlet

Foran fra venstre: Heidy Døsvik (leder Nav Kristiansand), Eline Helle (ungdomsrepresentant), Camilla Dunsæd, (kommunedirektør Kristiansand kommune).

Rad 2: Kjell A. Kristiansen (direktør organisasjon og teknologi Kristiansand kommune), Tine Sundtoft (fylkeskommunedirektør Agder fylkeskommune), Brede Skaalerud (direktør helse og mestring Kristiansand kommune) og Eirik Abildsnes (forskningsjef Kristiansand kommune).

Rad 3: Arly Hauge (fylkesdirektør utdanning Agder fylkeskommune), Hans Georg Høgevoll-Garstad (konsernsjef Varodd AS) og Kristin E. Robstad (direktør oppvekst Kristiansand kommune).

Rad 4: Bernt Jørgen Stray (direktør næring og Nav Kristiansand kommune), Roar Osmundsen (næringspolitisk leder Næringsforeningen i Kristiansandsregionen), Øyvind Vedal (direktør Nav Agder) og Trond M. Backer (direktør Næringsforeningen i Kristiansandsregionen).

Ikke til stede: Helene Braathen (personal - og organisasjonsdirektør Universitetet i Agder), Sunniva Whittaker (rektor Universitetet i Agder).

## Endringsleder

I tråd med rammeverket for programstyring har endringslederen en viktig rolle i arbeidet med å sikre at programmets tiltak gir varig effekt i organisasjonene som berøres. Rollen skal i tråd med beste praksis tilfalle en person som skal fungere som brobygger mellom programmet og linjeorganisasjonene og bidra til at endringer forankres, nye evner tas i bruk og gevinster realiseres.

En endringsleder har også ansvar for å koordinere endringsarbeidet i programmet, tilpasse endringstakten til organisasjonenes kapasitet og bidra til identifisering av gevinster og usikkerheter.

I et offentlig program som Flere i arbeid-programmet, med mange samarbeidspartnere, har det ikke vært mulig å utpeke en hoved-endringsleder. I det operative programstyret er de sentrale operative endringslederne fra alle samarbeidspartnerne i programmet.

## Programleder og prosjektledere

Programlederen har hatt det daglige operative ansvaret for gjennomføringen og ledelsen av programmet i tråd med føringer og beslutninger underveis. Rollen innebærer å sikre strukturert planlegging, koordinering og fremdrift i tråd med programmets mål. Programlederen har koordinert satsingen, fordelt ressurser etter behov og håndtert usikkerhet på riktig nivå. Programlederen har rapportert fra programmet til programeieren og styrene.

Prosjektlederne er utpekt av styrene og har hatt ansvar for å lede utviklingsarbeid på satsingsområdene. Innsatsen har bestått av oppstart og gjennomføring av prosjekter samt andre aktiviteter i linjen som det har vært besluttet å koble til programmet for å sikre kontinuitet. Prosjektlederne har rapportert til prosjekteieren, programlederen og styrene ved behov.

## Programstøtte

Programstøtten har vært en sentral støttefunksjon i programstyringen. Programkontoret har støttet den daglige driften av programmet og fungert som et administrativt og koordinerende apparat for styringen og ledelsen av programmet. Programstøtten har sørget for struktur og fremdrift i styringen av programmet og bidratt til at programmet har blitt gjennomført i tråd med prinsippene for programstyring. Programstøttens oppgaver har vært å

- etablere og vedlikeholde styringssystemer, maler og rapporteringsrutiner
- koordinere kommunikasjon og informasjonsflyt mellom prosjekter og styringsorganer
- overvåke fremdrift, risikoer og avhengigheter på tvers av prosjektene
- støtte programeieren og programlederen med analyse, rapportering og beslutningsgrunnlag
- sikre dokumentasjon og læring gjennom hele programmet
- bidra til gevinststyring og oppfølging av endringsinitiativ

# Involvering

Involvering av ulike interessenter har vært en sentral del av programmet. Gjennom prosjektene og tilhørende aktiviteter har det vært lagt stor vekt på å etablere arenaer for dialog og medvirkning. Dette har vært viktig både for å sikre støtte og eierskap, og for å arbeide målrettet med å forbedre systemet for hovedmålgruppene. Arbeidet har bidratt til å styrke relasjoner, bygge tillit og sikre at tiltakene er godt tilpasset behovene.

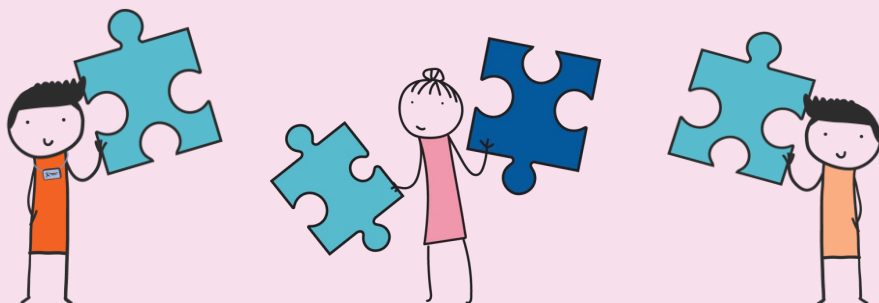
Tett samarbeid med unge og arbeidsgivere har vært grunnleggende for å nå programmets mål. Representanter for de unge ble rekruttert til programstyret for Flere i arbeid, og programmet har mottatt mange verdifulle innspill fra ungdomshøringer i regi av Nav Agder og Arkivet freds- og menneskerettighetscenter. Disse innspillene har også inspirert forestillingene på Arendalsuka Ung i 2023, 2024 og 2025.

Jobbskolen har hatt en sentral rolle i involveringen av unge, mens Næringsforeningen har skapt arenaer for dialog og samhandling med arbeidsgivere i regionen.

## ***En viktig del av arbeidet har vært å løfte de unges stemmer***

Prosjektet Mer treffsikker innsats for arbeidsinkludering involverte en rekke frivillige organisasjoner, sosiale entreprenører, arbeidsmarkedsbedrifter, private virksomheter og offentlige aktører som fylkeskommunen, utdanningsinstitusjoner og Nav. Alle disse kom med innspill til prosjektet. I tillegg ble det gjennomført arbeidsseminarer, intervjuer og samhandlingsaktiviteter med unge rekruttert fra skoler, studentråd, ungdommens bystyre og ulike offentlige tjenester og frivillige aktører.

Lenke til mer informasjon om involvering: [Mer treffsikker innsats for arbeidsinkludering](#)



# Finansiering og ressurser

Budsjettet for programmet har bestått av de øremerkede midlene fra bystyret samt de eksterne midlene som er tilført satsingen fra ulike ordninger som har bidratt med finansiell kraft til endringsarbeidet i programmet.

Bystyret har bidratt med 24 millioner kroner til satsingen. Pengene er brukt til utvikling av tiltak og forbedring av ordninger.

Det ble utarbeidet prinsipper for bruk av midlene fra bystyret. Bystyrets bevilgning skulle i størst mulig grad brukes til konkrete utprøvingstiltak og utviklingsarbeid som kunne bidra til at partene lykkes bedre med å få en større andel av målgruppen i jobb. Før oppstarten tok alle samarbeidspartnerne stilling til ressursbehov og muligheter for egenfinansiering.



	2021	2022	2023	2024	2025
Fra Bykassen	6000	5000	5000	5000	6000
Tilbakelevering bykassen	-3000				
Sum rammemidler*	<b>3000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>6000</b>

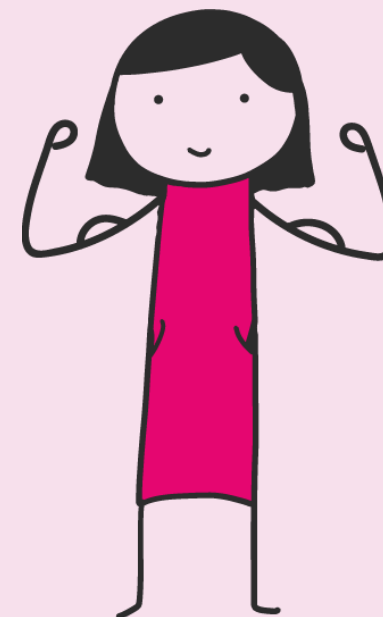
\*Prisjustering per år er ikke tatt med

# Finansieringskilder i programperioden 2021–2025

Finansieringskilde	Beløp
Bystyret	24 000 000
Stimulab-ordning	3 100 000
KS' program for storbyforskning	2 000 000
Statsforvalteren	6 450 000
Forskningsrådet	7 000 000
Agder fylkeskommune	250 000
Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	2 133 000
Arbeids- og velferdsdirektoratet	2 240 000
Stiftelser	6 650 000
<b>Totalt</b>	<b>53 823 000</b>

Kommunens og samarbeidspartnerne investering i programmet har medført at andre finansieringskilder har bidratt med nærmere 29 millioner kroner til utviklingsarbeidet i programperioden.

*Forskningsrådet, Sparebankstiftelsen SR-Bank, Statsforvalteren i Agder, Stimulab-ordningen (Digitaliseringsdirektoratet og DOGA), Sørlandets kompetansefond, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, KS, Sparebankstiftelsen Sør og Cultiva har bidratt.*



# Oversikt over samarbeids- partneres egeninnsats

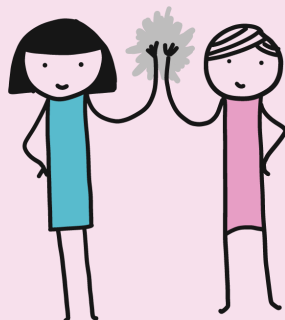
## Kristiansand kommune

Kristiansand kommune har bidratt med betydelig kapasitet gjennom bred mobilisering av interne ressurser. Kommunen har stilt til rådighet ulike kompetanser til programstøtte, strategiutvikling, analysearbeid, prosjektveiledning og faglig støtte. Ledere på ulike nivåer har deltatt aktivt i styringsgrupper og utviklingsprosesser, og fagpersoner fra mange enheter i organisasjonen har bidratt med innsats innen innhenting av kunnskap og faglig utviklingsarbeid i prosjektene.

Kommunen har også bidratt med ressurser til kommunikasjonsarbeid, gjennom både strategiske tiltak og operativ formidling. I tillegg har det vært lagt til rette for samarbeid med forskningsmiljøer, og kommunen har deltatt i arbeidet med å utvikle kunnskapsgrunnlaget både i oppstarten og underveis i programmet.

Som en del av satsingen har Kristiansand kommune også arbeidet aktivt med regional og nasjonal kunnskapsformidling. Dette har inkludert deling av erfaringer, metoder og innsikter fra Flere i arbeid i relevante faglige nettverk og politiske fora, og det har bidratt til å styrke kunnskapsgrunnlaget for inkluderingsarbeid både lokalt og nasjonalt.

Denne samlede innsatsen har vært avgjørende for å sikre fremdrift, kvalitet og støtte, og den utgjør en vesentlig del av programmets samlede ressursgrunnlag.



## Agder fylkeskommune

Agder fylkeskommune har vært involvert i Flere i arbeid gjennom hele programperioden, med deltakelse i sponsorstyret, operativt programstyre, programgruppen og ulike relevante prosjektgrupper og arbeidsgrupper. Fylkeskommunen har hatt en sentral rolle i etableringen av ungdomsveiledertjenesten som et pilotprosjekt i kommunen og har hatt ansvar for implementering og metodeveiledning både på videregående skoler og på ungdomsskoler som inngår i piloten. Ungdomsveiledere i piloten ble innlemmet i forskningsprosjektet Ung Support, hvor fylkeskommunen er prosjekteier. Det har i hele perioden vært jobbet med å samordne og koordinere innsatsområdene i Flere i arbeid-programmet med fylkeskommunens satsing på unge i Agder. Dette gjenspeiles i fylkeskommunens handlings- og økonomiplan for 2026–2029.

## Nav Agder

Nav Agder har vært involvert i Flere i arbeid gjennom hele programperioden, med deltakelse i sponsorstyret, forskningsprosjekter, oppfølging av gevinstarbeid fra ulike prosjekter, implementeringsprosesser og kommunikasjonsarbeid lokalt og nasjonalt. Nav Agder har bidratt med brukermedvirkning gjennom samarbeidet med Arkivet om involvering av unge i Kristiansand og i Agder. Nav Agder har også aktivt brakt det nasjonale ungdomsprogrammet inn i arbeidet. Gjennom deltakelse i prosjektet Inkluderingspartnerskap har Nav også aktivt bidratt til å ta i bruk hybridmodellen i Nav Kristiansand. Nav Agder har også sørget for finansiering og støttet utviklingen av arbeidsledermodellen i Kom i gang med utdanning (KIMU).

I tillegg til dette har Nav Agder bidratt med ulike kommunikasjons tiltak og formidling av kunnskap på faglige nettverksmøter og nasjonale arenaer, og utforming av sluttrapporten til programmet.

## **Næringsforeningen i Kristiansandsregionen**

Næringsforeningen har gjennom programperioden bidratt med betydelig egeninnsats til Flere i arbeid. Den har deltatt aktivt i både programstyret og sponsorstyret samt i en rekke møter knyttet til programmet. Foreningen har hatt en sentral rolle i planlegging og gjennomføring av arrangementer rettet mot næringslivet, og den har etablert ressursgruppen og fagrådet.

Medlemsbedrifter har engasjert seg bredt gjennom deltakelse i ressursgruppen og fagrådet, og de har bidratt i intervjuer, møter og ulike arrangementer. I tillegg har administrasjonen i Næringsforeningen i Kristiansandsregionen (NiKR) bidratt til kommunikasjonsarbeidet, blant annet gjennom artikler, kampanjer og deltakelse i kommunikasjonsgruppen. Foreningen har også utøvd næringspolitisk påvirkning som har støttet opp under programmets målsettinger.

## **Universitetet i Agder**

Universitetet har deltatt aktivt i sponsorstyret, det operative programstyret og fagrådet for bedriftsledere (i regi av Næringsforeningen).

I tillegg har universitetet bidratt med følgende:

- prosjektet Inkluderingspartnerskap, støttet av Forskningsrådet
- utarbeidelse av forskningssøknader
- deltakelse i INN-nettverket for arbeidsgivere
- utvikling av Flere i arbeidsgarantien
- undervisning av mentorer på arbeidsplasser og kurs i inkluderingskompetanse
- praksisplasser for studenter og masteroppgaver knyttet til programmets satsingsområder

CoLab har gitt innspill til sluttrapport arbeidet. Ungt Entreprenørskap samarbeider med skolene om entreprenørskap i undervisningen. I prosjektet Inkluderingspartnerskap, som er støttet av Forskningsrådet, har universitetet lagt ned betydelig egeninnsats og mottatt støtte fra Forskningsrådet.

## **NORCE**

NORCE har bidratt med å skrive søknader til Forskningsrådet og Levekårsprogrammet.

## **OsloMet**

OsloMet har bidratt med å skrive søknad til Forskningsrådet og med egeninnsats i prosjektet Inkluderingspartnerskap.

# Usikkerheter og risikostyring i programmet

Alle programmer innebærer usikkerhet. Det finnes trusler som kan hindre fremdrift, og muligheter som kan gi bedre resultater. En strukturert tilnærming til risikostyring gjør det mulig å identifisere, analysere og håndtere usikkerheter tidlig.

Risikoen ble kartlagt og vurdert i oppstarten og underveis i programmet gjennom risikoanalyser og evalueringer ved milepæler. Styrene har hatt en sentral rolle i å ta stilling til usikkerhetene og beslutte tiltak for å redusere risiko.

Risikoreducerende tiltak er implementert og fulgt opp i tråd med programstyringsmetodikken. Denne tilnærmingen har bidratt til å redusere uønskede konsekvenser og realisere ønskede gevinster.

I slutfasen er det utarbeidet en ny risikoanalyse som belyser overgangen fra program til ordinær drift. Programmet har anbefalt tiltak med godt grunnlag i vedtatte handlingsplaner for å redusere risiko forbundet med relasjoner, strukturer og tap av nøkkelkompetanse.

Programmet har hatt et komplekst risikobilde, preget av organisatoriske, politiske og strukturelle utfordringer. Usikkerhetene er identifisert fortløpende gjennom risikoanalyser, evalueringer og dialog med styringsorganene.

## Tiltak som har vært iverksatt for å redusere risikoer

Programmet har iverksatt en rekke tiltak for å redusere identifiserte risikoer. Enkelte områder har krevd kontinuerlig oppfølging for å sikre måloppnåelse.

Prioritering av kommunikasjonsressurser har vært viktig for å sikre intern oppslutning gjennom hele programperioden. Den politiske ledelsen har blitt holdt løpende orientert om utviklingen for å opprettholde støtte og utholdenhet i påvente av at de langsiktige gevinstene skal realiseres.

Det ble også iverksatt tiltak for å ivareta tett samarbeid og koordinering mellom prosjektene. Målbare mål og indikatorer som viser retning og sammenheng, grundige prosesser, roller og ansvarsfordeling sikrer at gevinstrealisering har fått kontinuerlig oppmerksomhet. Prosjekteierne har vært oppmerksomme på både gevinstene og truslene mot dem. Budsjettplanleggingen i prosjektene har også blitt fulgt opp. Samfunnsøkonomiske analyser, implementeringsplaner og involvering av ledere og ansatte har støttet opp under det langsiktige arbeidet. Det er påbegynt et arbeid med kartlegging av relevante tjenester for målgruppen. Dette arbeidet fortsetter i linjen og er et viktig beslutningsstøtteverktøy når det gjelder nivået på tjenester og innføring av ulike tiltak som anses for å være virkningsfulle. Underveis i programperioden har også styringsstrukturen vært evaluert, og det er gjennomført tiltak for å redusere ressursbruken og sikre bedre sammenheng i utviklingsarbeidet.

# Usikkerheter

## 2021

Høy kompleksitet i programmet.

Det er et høyt antall interessenter.

Det tar lang tid før det blir synlige resultater.

Politisk engasjement kan avta underveis.

Det er ulike syn på hvordan en beskriver og håndterer endring, mål og gevinster

Det er vanskelig å synliggjøre gevinster.

Det er manglende vilje eller manglende åpenhet hos nøkkelaktører.

Det er vanskelig å få finansiering utover bystyrets bevilgning.

Avgrenset målgruppe kan skape misnøye med programmet.

## 2022

Det er manglende finansiering av programmets aktiviteter.

Det er mangelfullt eierskap i linje-organisasjonen.

Behov for innovasjon blir i liten grad synliggjort.

Det er mangelfull håndtering av avhengigheter mellom prosjektene.

## 2023

Det er behov for mer målrettede tiltak i skolen, ikke bare universelle tiltak.

Det er problemer med budsjett, finansiering og omstilling.

## 2024

Det er vanskeligheter med å prioritere økonomiske midler til virkningsfulle tiltak.

Det er ingen felles måte å måle effekt av ulike tiltak og aktiviteter på.

Det foregår innsparings- og omstillingsprosesser.

## 2025

Nav har begrensede muligheter til å gjennomføre tiltak i egen regi.

Det mangler helhetlige finansieringsordninger og nasjonale støtteordninger for innovasjonsprosjekter som kan fremme radikale løsninger (Stimulab-ordningen).

Det mangler stabil og forutsigbar finansiering.



**KILDER OG VEDLEGG**

# REFERANSELISTE

## Kildeliste:

1. Aamodt, Ingebjørg. *Norge blant landene med lavest NEET-andel i Europa: SSB, 2022.*
2. Meld. St. 28 (2024–2025). *Tro på framtida – uansett bakgrunn.*
3. Hyggen, Christer og Ekhaugen, Tyra. Samfunnsøkonomisk vurdering av marginalisering og utenforskap. Oslo Economics, 2021.
4. NOU 2021: 2. *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring – Tiltak for økt sysselsetting.* Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
5. Meld. St. 31 (2023–2024). *Perspektivmeldingen 2024.*
6. Statistisk sentralbyrå. *Utdanningsnivå med todelt videregående skolenivå og arbeidsstyrkestatus (inkl. NEET), etter bosted, alder og kjønn 2016–2024, 2024.*
7. Fyhn, T., Radlick, R.L., og Sveinsdottir, V. *Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning. En analyse av unge i NEET-kategorien. 2:2021, NORCE.*
8. Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy. Policy cycles & policy subsystems* (3. utg.). Oxford University Press.
9. Meld. St. 33 (2023-2024). *En forsterket arbeidslinje – flere i jobb og færre på trygd.*

## Bilder:

- Side 8: Stray. Foto: Anne Lise Norheim.
- Side 54: Ungdommer. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 57: Stenseng og kandidat. Foto Kristiansand kommune.
- Side 66: Ung start-kandidater. Foto: Næringsforeningen.
- Side 67: Tjøm, Pedersen og Kristiansen. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 79: Bernander, Skisland og Furre. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 80: Dunsæd. Foto: Anne Lise Norheim.
- Side 83: Døsvik og Backer. Foto: Næringsforeningen.
- Side 84: Kickoff på Haubitz. Foto: Næringsforeningen.
- Side 85: Brenna, Risdal og kandidat. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 87: Pedersen og Backer. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 91: Prosjektledere. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 93: Eline Helle. Foto: Arkivet.
- Side 94: Arendalsuka. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 101: INN-nettverket. Foto: Næringsforeningen.
- Side 105: Sundtoft. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 110: Programstyret og sponsorstyret. Foto: Kristiansand kommune.
- Side 121: Ressurser fra partnere. Foto: Kristiansand kommune
- Design av figurer i rapporten: Comte bureau
- Layout: Magdalene Eldevik Kjosar, Nav Agder



Sponsorstyret, programstyret, prosjektledere og programstøtte samlet



# FLERE I ARBEID



**AGDER**  
fylkeskommune



Kristiansand  
kommune



nærings  
foreningen



**UiA** Universitetet  
i Agder