

Lin Marie Holvik



Leder for Våre unge Vestfold
Har erfaring fra kommune, fylke og stat.
Tidligere rektor ved Thor Heyerdahl vgs og etatdirektør i Kulturdepartementet.
Utdannet lærer med master i organisasjon og ledelse.
Har jobbet bredt med digital utvikling, yrkesfag og arbeid mot utenforskap.

Kenneth Larsen



Førsteamanuensis ved Universitetet i Sørøst-Norge. Forsker på utenforskap og samhandling rundt barn og unge.
Leder forskningsprosjektet Tverrsektoriell ledelse med unge i fokus.
Undersøker hvordan ledelse på tvers kan styrke forebygging og deltakelse.

Henriette Wolden



Prosjektleder for Våre unge Sandefjord.
Bakgrunn fra kommune og stat, blant annet barnehage og Nav.
Utdannet innen barnevern og forebyggende arbeid.
Har ledet tverrfaglige prosjekter for å forebygge utenforskap og styrke samspill mellom skole, tjenester og arbeidsliv.

May Lene Karlsen



Spesialist i samfunnspsykologi med doktorgrad fra University of Surrey.
Kommunepsykolog i Sandefjord siden 2014.
Har jobbet i helsestasjon- og skolehelsetjenesten og bidratt til etablering av psykisk helseteam for barn og unge.
Leder utviklingsarbeidet Tenk Sammen, med vekt på samhandling og tidlig innsats.



Våre unge Vestfold skal bidra til å skape et helhetlig og inkluderende opplæringsløp og arbeidsliv hvor flest mulig lykkes, og redusere utenforskapet til lavest i landet innen år 2040.

Noe er på gang i Vestfold..



Gjennom radikal
tjenesteinnovasjon skal
operativ pilotering føre til
**strategiske
systemendringer** – også
innenfor ledelse

”

På tvers av system og forvaltningsnivå
innoverer og utvikler vi radikalt nye løsninger.

Gjennom Våre Unge Vestfold **bygger en felles struktur for samhandling på tvers**, lærer av hverandre, og bidrar til økt medborgerskap gjennom jobb og utdanning for de ungdommene som er omfattet av modellen.

Samfunnsutfordringene knyttet til utenforskap er for store for hver enkelt av oss, derfor må vi gjøre dette sammen.

Bygge stein på stein

▪ **LARVIK KOMMUNE – PILOTKOMMUNE**

Larvik kommune, NAV Vestfold og Telemark og Vestfold fylkeskommune ved Thor Heyerdahl vgs utviklet i perioden 2021-2024 en langsiktig endrings- og utviklingsmodell.

➤ Modellen fikk navnet **Våre unge**

▪ **FORANKRINGSPROSESS – HØSTEN 2024**

Fylkesdirektøren ga i oppdrag å forankre Våre unge i alle kommunene i Vestfold.

En prosjektplan tydeliggjorde fylkeskommunens og den enkelte kommunes ansvar.

▪ **VEDTAK I FYLKESTINGET – 18.12.24**

Fylkestinget fattet politisk vedtak om å satse på Våre unge Vestfold.

FREMDRIFT 2025

I 2025 har alle kommunene sluttet seg politisk til modellen.

Følgende aktører bidrar i samarbeidet:

- Vestfold fylkeskommune
- NAV Vestfold og Telemark
- NHO Vestfold og Telemark
- Universitetet i Sørøst-Norge (USN)
- KS
- Holmestrand, Horten, Larvik, Tønsberg, Færder og Sandefjord kommune

Samarbeidet skal:

- sikre systematikk og struktur i Våre unge
- styrke innovasjon i lederstrukturer
- utvikle og pilotere nye, radikale tiltak

Status mars 2026

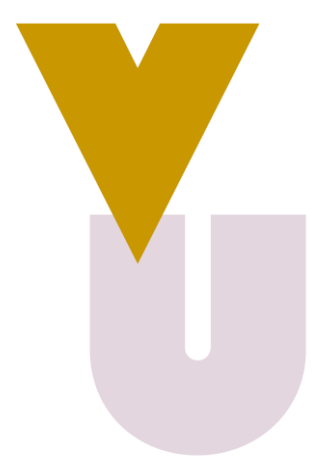
- Politisk forankring er på plass over hele Vestfold.
- Lokale styrer er etablert i alle kommuner.
- Prosjektledere er på plass i fem kommuner – den sjette utlyses i vår
- Våre unge Vestfold fungerer som paraplyorganisasjon.
- Modellen vekker stor entusiasme og har fått betydelig nasjonal oppmerksomhet.



Styret Våre unge Sandefjord



Styret Våre unge Tønsberg



Kunnskapsgrunnlag

Kunnskap om å forebygge utenforskap blant ungdommer i Vestfold

En studie basert på gruppeintervjuer, spørreundersøkelse og gjennomgang av forskningslitteratur.



Fullført og bestått i Vestfoldskolen



Foto: Jørund Lund/Getty Images

Kartlegging

Tiltak rettet mot ungdom som er i ferd med å avbryte og de som har avbrutt videregående opplæring i Vestfold

Heving av lærekontrakt i videregående opplæring



Mette Bunting, Hege Solheim og Kenneth Larsen

Våre unge

Kollektiv tverrsektoriell ledelse med unge i fokus

Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 202
2026



Åpnet gapahuken de har bygget sammen

Fra tegning på skjermen til ferdig uteklasserom: Elever fra Brunla ungdomsskole og Thor Heyerdahl vgs har samarbeidet om et solid resultat av praktisk læring.



Tveter & Lund-dagen

God stemning da Tveter & Lund og Våre unge arrangerte inspirasjonsdag for praktiske talenter i Larviksskolen



Workshop med Ole fra "Eventyrlig oppussing" på Kvelde skole

Denne uken inviterer Våre unge og Fritzøe Engros AS lærere på Kvelde, Hedrum, Mellomhagen og Ra til en spennende workshop med Ole Rosen Lystrup.



Helsefagelever i Larvik får en tidlig start

Disse elevene er mer i praksis enn på skolen helt fra start. Med tett oppfølging blir de trygge helsefagarbeidere på sykehjem og



Våre unge Larvik til hele fylket

Våre unge Vestfold skal redusere utenforskap, øke fullføringsgraden i skolen og bidra til at flere unge finner veien inn i arbeidslivet. Prosjektet bygger på erfaringene fra Våre unge



Næringslivet trår til – gir elever utstyr og kompetanse

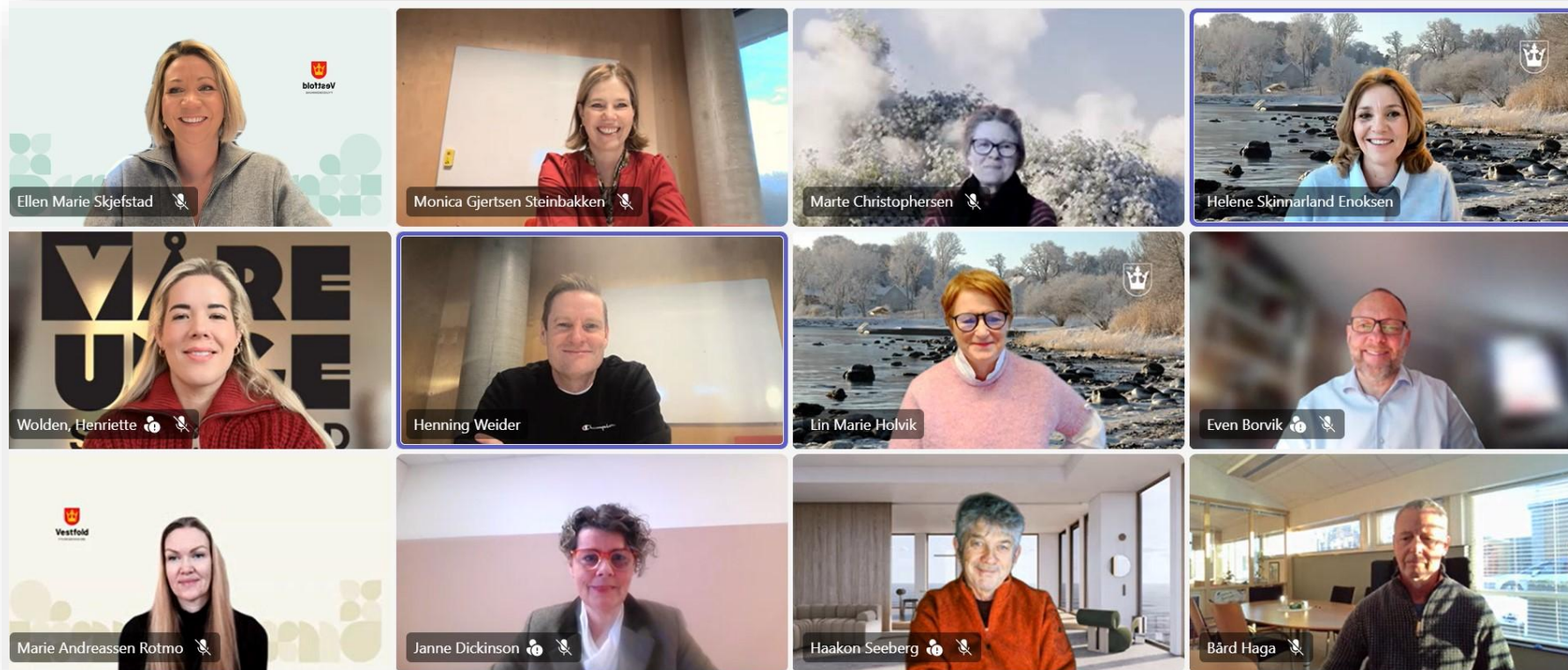
Nå skal det bygges! Elevene ved Ra, Hedrum, Kvelde og Mellomhagen får nemlig materialer, opplæring og verktøy fra flere ulike firmaer i

Raskt tilbake til yrkesfagene

Samarbeid mellom:

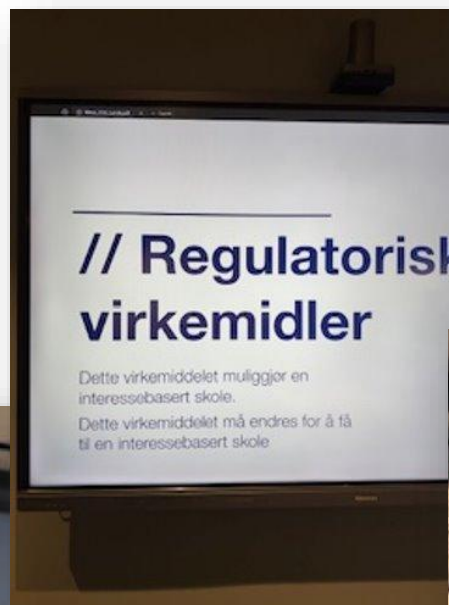
- Fag- og yrkesopplæring Vestfold fylkeskommune
- Våre unge Larvik
- Våre unge Sandefjord
- iFokus Larvik
- Fønix Sandefjord
- Oppfølgingstjenesten (OT)
- Nav
- Sandefjord vgs
- Thor Heyerdahl vgs

Prosjektet følger per nå opp ca. 25 ungdommer gjennom kartlegging, møter, praksis og kvalifisering.



Samarbeid mellom **Våre unge Vestfold** og **KS PRI - partnerskap for radikal tjenesteinnovasjon**

**VÅRE
UNGE**
VESTFOLD



Piloten Praktisk opplæringsløp Våre unge



Statsminister Jonas Gahr Støre besøkte Thor Heyerdahl videregående skole for å høre om Våre unge – april 2023. Foto: Anders Palmer Holmen

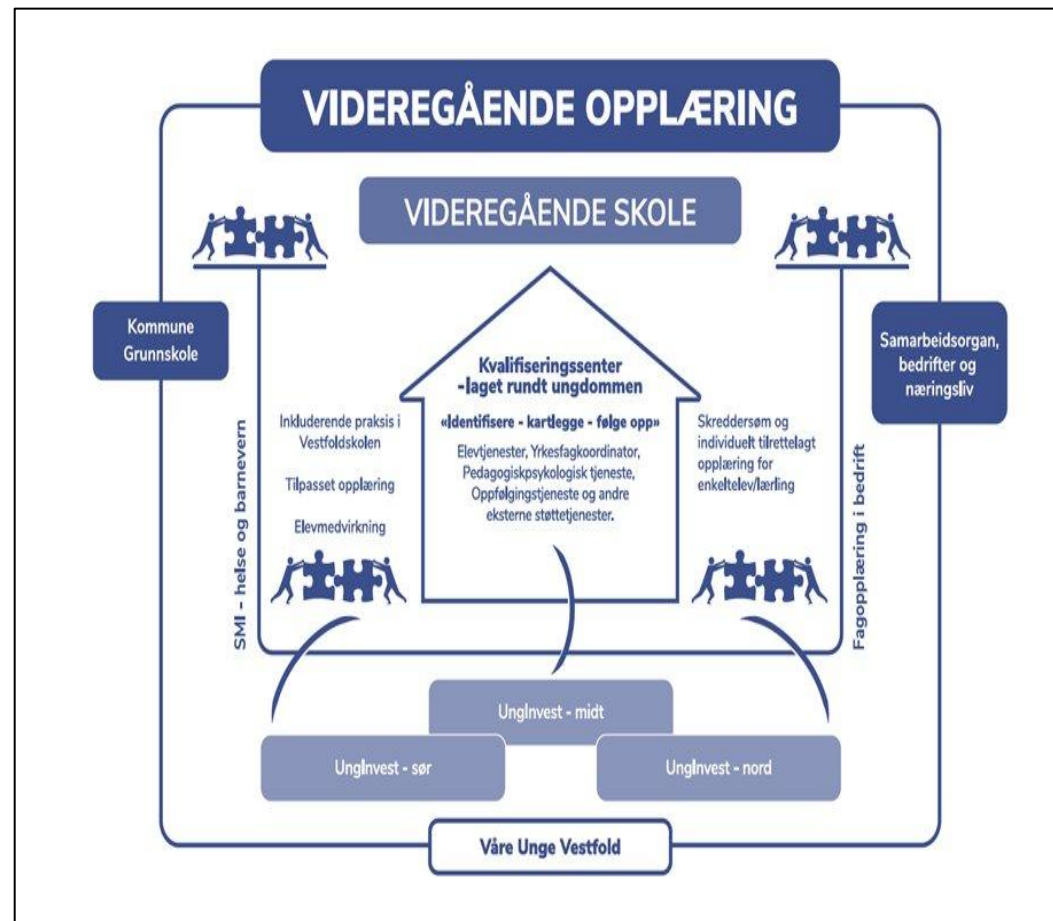
Fra pilot til systemendring

Heyerdahl Arbeids- og karrieresenter i Larvik



Oppskalering til Kvalifiseringssenter i alle videregående skoler i Vestfold

- Et senter for samskaping mellom ulike forvaltningsnivå og sektorer for å hindre utenforskap i det store samfunnsøkonomiske bildet.
- Overordna mål er læreplass og jobb for de som trenger ekstra hjelp og et sikkerhetsnett underveis.
- Av og til må man gå veien via kun jobb før alle makter å ta utdanning.
- **Færrest mulig skal via Oppfølgingstjenesten (OT), og så få som mulig til Nav.**
- Samtidig jobbes det med å styrke samarbeidet med næringslivet.



Nikolai (20) fikk en livsendrende mulighet

- Dette burde flere få oppleve



VIKTIG RELASJON: Kristin Bache er yrkesveileder på Thor Heyerdahl videregående. Når Nikolai Grindhaug trenger råd eller støtte, er hun bare et steinkast unna. Hennes støtte har hatt stor betydning for 20-åringen.



MÅL: Daglig leder i Team-Security AS, Marius Omsland (t.h.), har som mål å gi muligheter til unge som ønsker et annet opplæringsløp enn det som finnes på skolebenken.



FUNNET RIKTIG YRKE: Samarbeidet på Heyerdahl arbeids- og karrieresenter har endret hverdagen til Nikolai Grindhaug (20).

Østlands-Posten 27.01.25



Ja, jeg fikk jobben 😊

Da signerte jeg kontrakten 😊
Tusen takk igjen 😊

Hei Kristin! Beklager for sein melding men, lurte bare på om du var på skolen imorgen. Ville bare komme innom med mamma kjapt og takke deg for alt 😊

Tusen takk 🍷

JA 🍷🍷🍷 Det er som å vinne i Lotto! 🍷🍷🍷 Han digger det! Blir vedtatt og er en av gjengen, Du er en viktig brikke i livet til [redacted] og meg (pluss gubben 🍷) så jeg er så takknemlig over gode ting som skjer. Og de må jeg dele med deg 🍷🍷 Jeg og [redacted] gir deg beskjed så fort vi hører noe fra retten. Ha en fin dag på jobb i morgen 😊 stor klem fra meg 🍷

Anerkjent .. skulle det være

Jobben dere har gjort har vært helt avgjørende for oss som foreldre, familie og selvfølgelig for [redacted] selv. Etter dere kom på banen har hun fått troen på seg selv og følt mesting som aldri før. For oss som foreldre er endelig en 16 år lang kamp over mot et system som ikke har fungert. Alle er ikke A4 og kan følge det "alle andre" gjør. Det at dere har jobbet for å finne tilpassede løsninger og i tillegg fant en helt super lærling plass har gjort at hu endelig har det livet hu fortjener. Et liv med mesting, glede og en framtid som vi alle ser veldig lyst på. Vi som familie er utrolig takknemlig for dere er der og jobben dere gjør. Livet vårt hadde ikke vært det det er i dag uten dere 🍷

onsdag 15:38
🍷🍷🍷 GRATTIS - såååå bra jobba!!!! 🍷
onsdag 16:53
Tusen tusen takk 🍷🍷 må bare takke deg, alt skjer på grunn av deg. Tusen takk for alt du har gjort for deg og at du var så enkel å snakke med, du er verdens hyggeligste menneske jeg har noen gang møtt 🍷 Setter skikkelig pris på deg.

Jeg har fått ei ny jente. Som kjenner på mestring, og har vokst helt sinnssykt som person. Blid, fornøyd og virkelig kommet ut av skallet sitt 🍷

Meldinger til yrkesveileder ved Thor Heyerdahl vgs

Våre unge Sandefjord

- Styret for Våre unge Sandefjord
- Sandefjord kommune, ved SLT- og folkehelsekoordinator utarbeider en samlet oversikt over alle prosjekter i kommunen som retter seg mot ungdom og forebygging av utenforskap.
- Oversikten danner grunnlagt for det videre arbeidet i Våre unge Sandefjord, slik at tiltak og tilbud ikke blir parallelt gjennomført uten samordning, og at innsatsen fremstår helhetlig og ryddig for alle involverte parter.



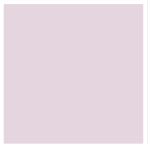
Pilotprosjekter



Beredskapsteam + Nav der de unge er



Krysskulturelle unge



Våre unge Vestfold:
Raskere tilbake til yrkesfagene

Våre Unge Sandefjord bedrift



Med Jotuns verdier innen omsorg, inkludering og bærekraft, ser vi et stort potensial for et meningsfullt samarbeid som kan gjøre en reell forskjell for unge mennesker.



Samarbeidsavtale signert desember 2025



Jotun bidrar med Kompetanse og ressurser

Deler faglig innsikt, deltar i aktiviteter og gir unge kunnskap om karrieremuligheter.

Mentor- og samfunnsbidrag

Minst 5 mentorer, støtte til prosjekter og fritidstilbud, samt lokaler og samarbeid i planlegging.

Jobb til ungdom



Sandefjord kommune / Våre Unge og NAV samarbeider tett og koordinert i arbeidet med ungdom og sommerjobb



Eksempler: Sommerjobber ved Sandefjord medisinske senter, bygg og havnedrift, bibliotek, SFO og barnehage



Sommerjobbmessen på Sandefjord VGS

”

Hei Henriette, nei alt går fint 😊 bare
lomme ringte igår 😊❤️

Takk som spør

Setter pris på det dere gjør og prøver
og hjelpe mg med ❤️

Så bra du dro 🍷

Du gir meg håp på livet, måten du
snakker på

Jeg har så troa på deg!

Gutt, 15

Jeg tror det blir bra å starte på
videregående. Jeg gleder meg til å vise en
annen side av meg enn den jeg har vist på
ungdomsskolen



Jente, 15

Jeg tror det blir bra å starte på videregående. Blir
kjent med nye folk og komme i et nytt miljø og
sånt.





Tenk Sammen rundt Våre Unge i Sandefjord

Våre Unge Sandefjord og et felles kompetanserammeverk for ansatte i oppvekstfeltet er to innovative satsinger som setter forebygging av utenforskap og samhandling øverst på agendaen.

Sammen gir de kommunen et felles driv framover for å sikre trygge oppvekstmiljøer og likeverdige muligheter for at flere unge fullfører videregående skole.



SANDEFJORD
KOMMUNE

tenk
sammen

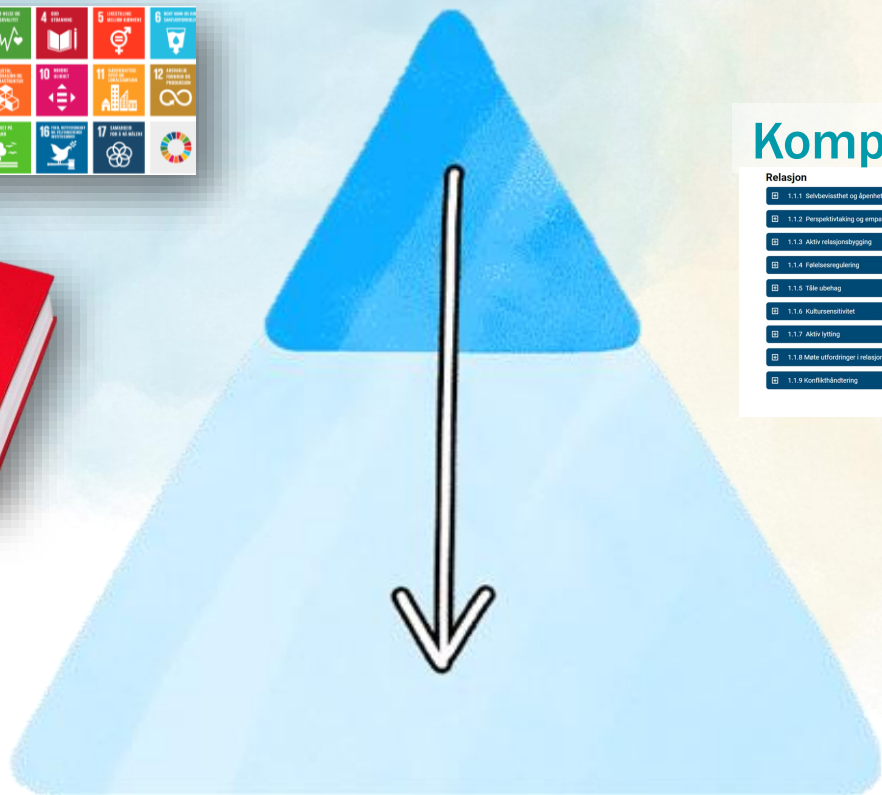
Tenk Sammen kompetanserammeverk

May Lene Karlsen
Psykologspesialist
Sandefjord kommune





Top-down



Kompetanserammeverket

Relasjon	Fag	System
1.1.1. Beredningsnett og kompetanse	1.2.1. "Når de selv if they can"	1.3.1. Håndlingsveilederen og samarbeidsplan
1.1.2. Perspektivtak og empati	1.2.2. Familieperspektivet	1.3.2. Tjenester og tilbud
1.1.3. Aktiv relasjonsbygging	1.2.3. Barn og unge i kontekst	1.3.3. Helse og lokale tjenester
1.1.4. Følelsesregulering	1.2.4. Forebygging og tidlig innsats	1.3.4. Svalbeter i systemene
1.1.5. Helse utvalg	1.2.5. Mangfold og inkludering	1.3.5. Samspillet som verkøy for samarbeid
1.1.6. Kulturens rolle	1.2.6. Kropp og helse	1.3.6. Medvirkning
1.1.7. Aktiv lytting	1.2.7. Psykisk helse	1.3.7. Følge opp bebyggelse - inkludering
1.1.8. Møte utfordringer i relasjoner	1.2.8. Digital oppvekst	1.3.8. Tverrprofesjonell samarbeid
1.1.9. Kortsiktighet	1.2.9. Varigle utfordringer	1.3.9. Aktiv bygging
	1.2.10. Traumatisk belastning	

Bottom-up



**SANDEFJORD
KOMMUNE**



**tenk
sammen**

Ko

Relasj

+ 1.

+ 1.

+ 1.

+ 1.

+ 1.

+ 1.

+ 1.

+ 1.

+ 1.



Barne- og ungdomskriminalitet

Skolefravær

Fysisk og psykisk helse

Økonomi

Samliv og foreldreomsorg

- en felles kompetansestandard for
er i

ultasjon

g

Kompetanserammeverket

Relasjon

- + 1.1.1 Selvbevissthet og åpenhet
- + 1.1.2 Perspektivtaking og empati
- + 1.1.3 Aktiv relasjonsbygging
- + 1.1.4 Følelsesregulering
- + 1.1.5 Tåle ubehag
- + 1.1.6 Kultursensitivitet
- + 1.1.7 Aktiv lytting
- + 1.1.8 Møte utfordringer i relasjoner
- + 1.1.9 Konflikthåndtering

Fag

- + 1.2.1. "Kids do well if they can"
- + 1.2.2 Familieperspektivet
- + 1.2.3 Barn og unge i kontekst
- + 1.2.4 Forebygging og tidlig innsats
- + 1.2.5 Mangfold og inkludering
- + 1.2.6 Kropp og helse
- + 1.2.7 Psykisk helse
- + 1.2.8 Digital oppvekst
- + 1.2.9 Vanligste utfordringer
- + 1.2.10 Traumebevissthet

- en felles kompetansestandard for *alle ansatte* som jobber i oppvekstfeltet i kommunen.

- + 1.3.1 Handlingsveilederen og samkonsultasjon
- + 1.3.2 Tjenester og tilbud
- + 1.3.3 Nasjonale og lokale føringer
- + 1.3.4 Svakheter i systemene
- + 1.3.5 Samtykke som verktøy for samhandling
- + 1.3.6 Medvirkning
- + 1.3.7 Følge opp bekymring - nivå 0
- + 1.3.8 Tverrprofesjonell samhandling
- + 1.3.9 Aktiv lagbygging

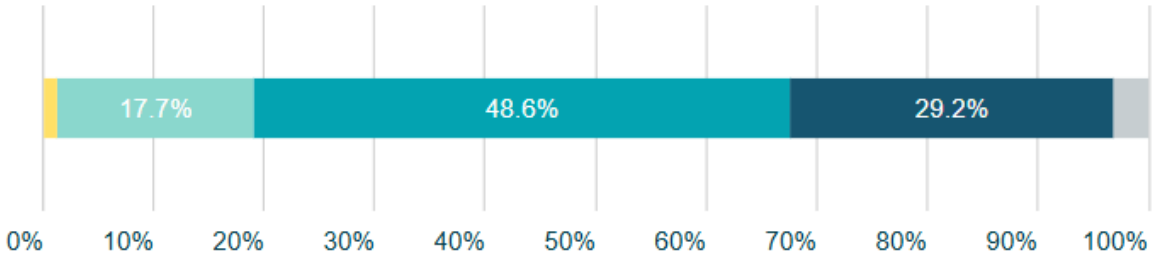
Ved å tydeliggjøre forventninger til kompetanse, kan den også måles over tid.

Pulsmåleren

1.3.7 Følge opp bekymring - nivå 0

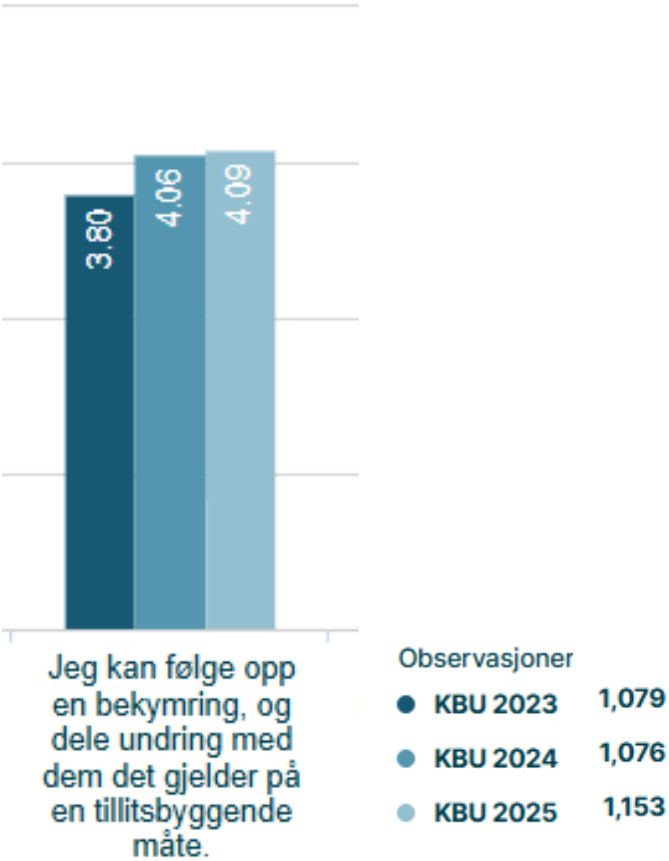
Kompetanse: Følge opp bekymring (2025)

Jeg kan følge opp bekymring (nivå 0) og dele undring med dem det gjelder på en tillitsbyggende måte.



Observasjoner

Totalt				1,131
1 - Svært liten grad	0.2%	4 - Stor grad		48.6%
2 - Liten grad	1.2%	5 - Svært stor grad		29.2%
3 - Noen grad	17.7%	Vet ikke		3.1%



Ved å tydeliggjøre forventninger til kompetanse, kan den også måles over tid.



Sandefjord kommune

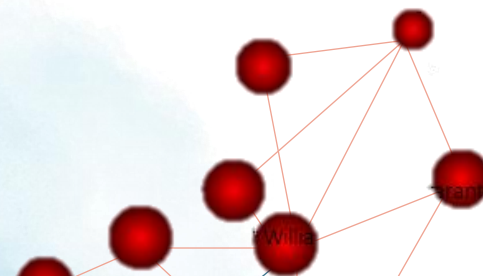
Handlings- og økonomiplan 2026-2029

Vedtatt av kommunestyret 18. des 2025

Hovedmål	FN bærekraftsmål	Delmål	Indikator	Forventet 2025	Mål 2026	Mål 2029	Langsiktig målsetting
2. Styrke utdanning og læring gjennom livsløpet.	4-God utdanning	Alle ansatte i KBU har riktig og god kompetanse	 "I hvilken grad opplever du at du har den kompetansen du trenger for å ivareta behovene hos gravide/barn/unge/familier som du jobber med?" (Skala 1-5)	4,2	4,2	4,3	4,5

Ved å tydeliggjøre forventninger til kompetanse, kan den også måles over tid.

Top-down



Kompetanserammeverket

Relasjon

- 1.1.1 Sakbarhet og åpenhet
- 1.1.2 Perspektivtaking og empati
- 1.1.3 Aktiv relasjonsbygging
- 1.1.4 Følelsesregulering
- 1.1.5 Tålmodighet
- 1.1.6 Kulturensutvikling
- 1.1.7 Aktiv lytting
- 1.1.8 Møte utfordringer i relasjoner
- 1.1.9 Konfliktbehandling

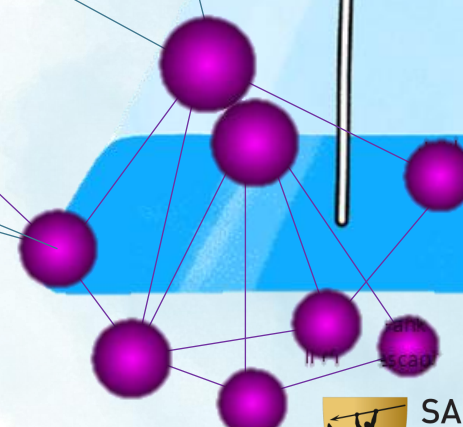
Fag

- 1.2.1 "Hva så vi i fremtiden?"
- 1.2.2 Familieperspektivet
- 1.2.3 Barn og unge i kontekst
- 1.2.4 Funnbygging og tidlig innvirkning
- 1.2.5 Mangfold og inkludering
- 1.2.6 Kropp og helse
- 1.2.7 Psykisk helse
- 1.2.8 Digital oppvekst
- 1.2.9 Viktige utfordringer
- 1.2.10 Traumerbehandling

System

- 1.3.1 Hverdagshandling og samarbeid
- 1.3.2 Tjenester og tilbud
- 1.3.3 Nærende og lokale faglige
- 1.3.4 Drøftelser i systemene
- 1.3.5 Samtidig som verktøy for samarbeid
- 1.3.6 Medvirkning
- 1.3.7 Følge opp bekymring - risik
- 1.3.8 Tverrprofesjonell samarbeid
- 1.3.9 Aktiv bygging

Bottom-up



**SANDEFJORD
KOMMUNE**



tenk
sammen



Tverrsektoriell ledelse som et “tredje rom”

Funn og teoretiske implikasjoner fra Våre unge

Kenneth Larsen, Mette Bunting, Hege Solheim



Hvilke felles strategiske og operative ledelsespraksiser bidrar til å sikre tverrsektoriell, tverrfaglig, og sømløs samhandling på tvers av forvaltningsnivåer og organisasjoner i offentlig sektor?

Metodisk tilnærming

- Design
- Datagrunnlag
- Analytisk tilnærming





Fra samarbeid til institusjonalisert «tredje rom»

- Våre unge utvikler ikke bare samarbeid – men et *institusjonalisert ledelsesrom* mellom sektorene.

Hva kjennetegner det tredje rommet i praksis?

- Strukturert maktforskyvning
- Relasjonell tillit og kollektiv risikobæring
- Oversettelseskapasitet





Hva oppstår i det tredje rommet?

- Endret ledelseslogikk
- Reorganisering av ansvar
- Fremvvekst av fleksibel mellomorganisasjon

Tverrsektoriell ledelse handler ikke primært om samarbeid, men om etablering av et institusjonalisert tredje rom som reorganiserer autoritet, ansvar og innovasjonskapasitet på tvers av sektorer.

Diskusjon

- Ledelse som institusjonalisert tredje rom
 - Mer enn samarbeid – en ny styringsform
 - Spenninger som produktiv drivkraft
- Refleksjon



Konklusjon

- Empirisk bidrag
- Teoretisk bidrag
- Praktisk implikasjon



Å forebygge ungt utenforskap krever
ikke bare bedre tiltak –
det krever en ny måte å organisere
ledelse på.

Takk for oss!

lin.marie.holvik@vestfoldfylke.no

henriette.wolden@nav.no

kenneth.larsen@usn.no

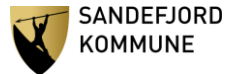
may.lene.karlsen@sandefjord.kommune.no

Finn ut mer på nettsiden:

vareunge.no



HORTEN
KOMMUNE



Vestfold
FYLKESKOMMUNE

Nav Vestfold og Telemark