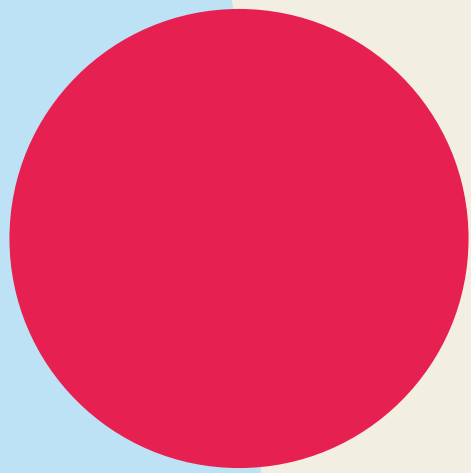


**Fra
ungdom**



**til ung
voksen**

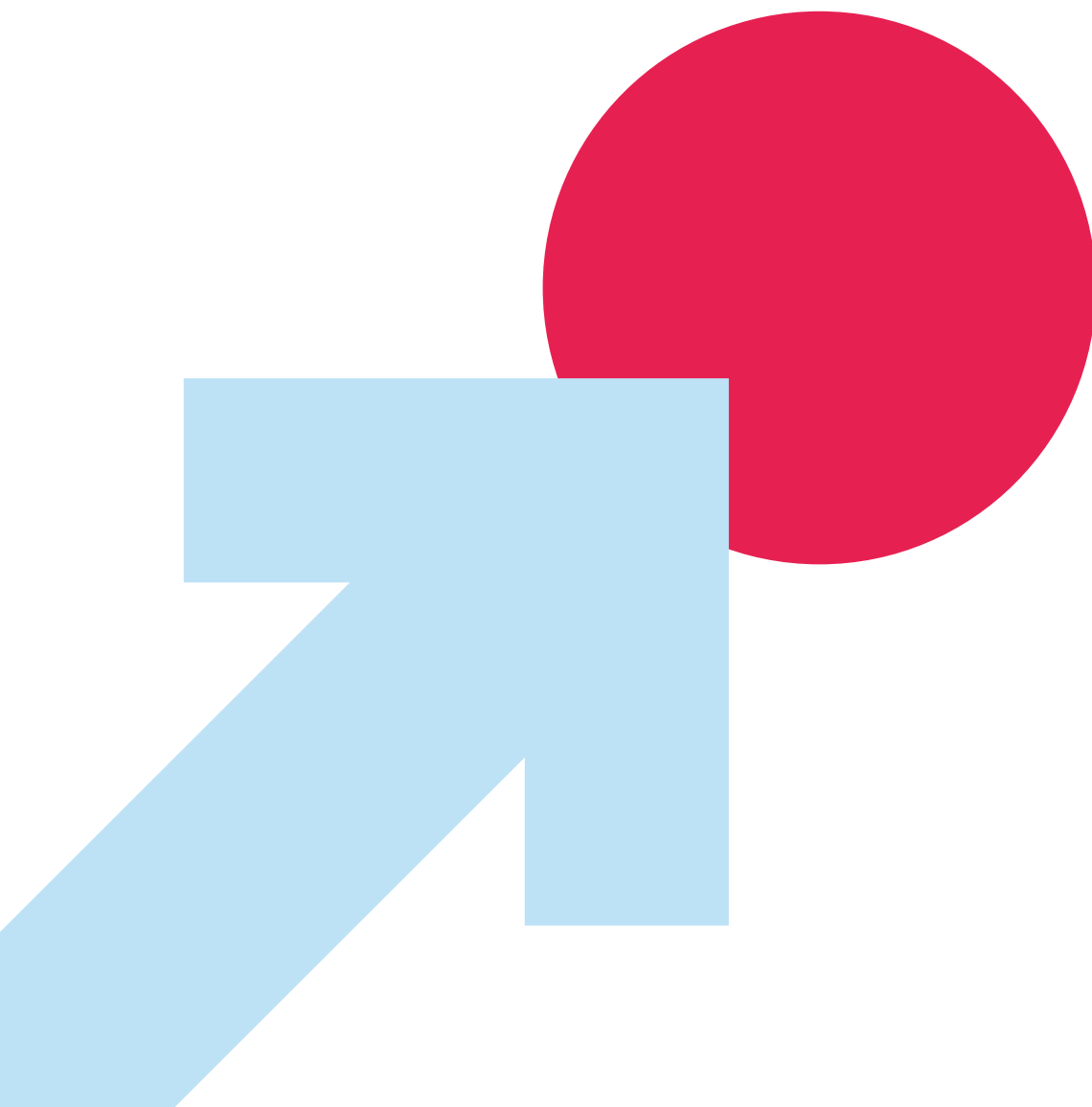


DDC

Forord

Dette dokumentet gir et innblikk i hvordan man kan invitere til samarbeid og igangsette arbeid med systemiske problemer, med ungt utenforskap som strategisk fokus. Dokumentet kan inspirere til arbeid med systemiske problemer på alle områder, men det er ikke en stegvis oppskrift som man kan følge. Å arbeide med systemiske problemer krever egen kompetanse for å kunne fasilitere de ulike fasene og metodene som beskrives her. KS Partnerskap for radikal innovasjon og Dansk Design Center prøver med dette å vise en mulig vei for hvordan vi kan arbeide med systemiske problemer i Norge og skape endring ved å mobilisere en bred gruppe av aktører.

Vi ønsker at dokumentet skal være relevant for aktørene vi har samarbeidet med våren 2023, andre som arbeider med ungt utenforskap og for de som er nysgjerrige på nye tilnærminger i møte med systemiske problemer.



Introduksjon til prosjektet

Fra ungdom til ung voksen

Utfordringene i velferdssamfunnet krever et taktskifte i innovasjonsarbeidet. Evnen til å utvikle mer komplekse og radikale løsninger med samfunnseffekt er avgjørende. For å møte behovet har KS etablert programmet KS Partnerskap for radikal innovasjon. Dette er en betydelig satsing for KS, og formålet med programmet er å mobilisere til samarbeid om systeminnovasjon som kommer samfunnet og den enkelte innbygger til gode. I dette ligger et systemrettet innovasjonsarbeid som er for stort for den enkelte kommune, og som krever samhandling på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål bidrar programmet til at kommunal sektor lykkes med å realisere prioriterte og nødvendige systeminnovasjoner på viktige samfunnsutfordringer. Konkrete innovasjonsprosjekter realiseres i samarbeid med KS' medlemmer og andre sentrale parter. De konkrete innovasjonsprosjektene identifiseres fortløpende og utgjør programmets innovasjonsporteføljer.

En av samfunnsutfordringene KS PRI mobiliserer rundt er ungt utenforskap. Visjonen er: Alle barn og unge er verdifulle. Alle blir tatt på alvor, kjenner tilhørighet og møter et samfunn som ivaretar deres behov.

I Norge lykkes vi ikke godt nok med å få alle som kan inn i jobb og utdanning, eller med å sikre at alle er en del av fellesskapet. Andelen unge mennesker som ikke fullfører videregående opplæring er vedvarende høy, og en stor andel av våre unge under 30 år er verken i arbeid eller i utdanning. Andelen unge uføre øker. Ungt utenforskap er en stor og sammensatt utfordring, både menneskelig og samfunnsøkonomisk.

Mange unge mennesker i utenforskap betyr redusert tilgang på arbeidskraft, økte velferdsutgifter og lavere skatteinngang på lengre sikt.

Det ligger store økonomiske gevinster i å klare å inkludere flere, men først og fremst handler det om vårt felles ansvar om å gi flest mulig et godt liv. Forutsetningene for god helse, tilhørighet og mestring skapes gjennom hele oppveksten, fra unnfangelsen til tilværelsen som ung voksen i 20-årene. Mange aktører har en rolle i denne samfunnsutfordringen, og de må alle med i arbeidet for å løse den.

Offentlig sektor bruker mye ressurser på å legge til rette for en god barne- og ungdomstid for alle. Frem til og med videregående skole har en rekke offentlige aktører definerte roller, ansvar, virkemidler og tiltak. Tiltakene treffer ikke like godt for alle, men det er et mangfold av systemer.

I overgangen fra ungdom til ung voksen ser det ut til at noe glipper. Overgangen kan være krevende for enhver, men spesielt for dem som ikke fullfører videregående skole, ungdom i barnevernet og lignende. De er i mer utsatte posisjoner enn andre. Vår manglende evne til å investere godt i denne potensielt kritiske overgangsfasen i unges liv kan skape utenforskap. Har vi et uforløst potensiale i samfunnet for å bedre overgangen? Hvordan kan nye samspill og samskapteløsninger mellom de unge selv, kommuner og fylkeskommuner, lokalsamfunn, NAV, frivillig sektor, næringsliv, sosiale entreprenører m.m bedre overgangen fra ungdom til ung voksen?



Fra ungdom til ung voksen er et av innovasjonsprosjektene i KS PRIs portefølje Ungt utenforskap. For mer informasjon om porteføljen og KS PRIs arbeid med samfunnsutfordringen ungt utenforskap, ta kontakt med oss.

Kirsten Viga Skretting
Mail · kirsten.viga.skretting@ks.no
Telefon · 95216694

Oppsummering av forprosjekt

Våren 2023 har aktører fra lokalt, regionalt og nasjonalt nivå arbeidet sammen i et forprosjekt om overgangen fra ungdom til ung voksen. Med bistand fra Dansk Design Center har forprosjektet handlet om å utvikle en prosjektmodell for hvordan vi kan arbeide systemisk med overgangen fra ungdom til ung voksen. Gjennom felles møter har aktørene lært mer om systeminnovasjon, både som tilnærming, tankesett og metoder. Ny kunnskap og nye relasjoner er skapt. Vi har utfordret systemene våre gjennom å diskutere på tvers av sektorer og forvaltningsnivå.

Gjennom forprosjektet er en allianse i ferd med å formes. Med dette mener vi et bredt fellesskap der ulike aktører forplikter seg til å jobbe sammen og treffes i ulike samlinger, verksteder og aktiviteter over tid. Aktørene i alliansen samskaper og samproduserer målformuleringer i arbeidet samt mulige løsninger og systemendringer. Alliansen er ikke tenkt begrenset til aktørene som har vært med i forprosjektet. For å bedre overgangen fra ungdom til ung voksen må hele økosystemet rundt og med unge mobiliseres.

I forprosjektet har det vært viktig å lære om systeminnovasjon gjennom å praktisere. Vi har for eksempel kartlagt systemene i overgangen fra

ungdom til ung voksen, uten at vi tror at det er den endelige kartleggingen. Det vil være behov for å arbeide med forståelsen for systemene kontinuerlig i prosjektet "Fra ungdom til ung voksen". Det finnes ikke én statisk fasit. Systemene går på kryss og tvers av hverandre og fremstår som et komplekst økosystem. Det er nødvendig å redusere kompleksiteten for å kunne danne oss et felles mål bilde. På samme tid er det kompleksiteten i og kunnskapen om økosystemet som kan åpne opp for helt nye måter å innrette systemene våre på. Og nettopp derfor ser vi på kompleksitet som en berikelse, ikke noe vi skal forsøke å temme.

Forprosjektet er en start på en lengre sirkulær prosess der vi på tvers av sektorer og forvaltningsnivå bedrer overgangen fra ungdom til ung voksen. En ambisjon for arbeidet er å bygge et nytt nasjonalt narrativ i Norge for hvordan man snakker om ungt utenforskap. Det nye nasjonale narrative må preges av optimisme, håp og fremtidstro. Gjennom nye samtaler får vi nye tanker og nye handlinger i møte med ungt utenforskap.

Takk til samarbeidspartnere & organisasjoner

KS PRI ønsker å rette en stor takk til aktører fra lokalt, regionalt og nasjonalt nivå som har deltatt i forprosjektet. Ingen er “eiere” av problemer eller løsninger i overgangen fra ungdom til ung voksen. For KS PRI har det vært viktig å skape en følelse av felles eierskap så tidlig som mulig i prosjektet *Fra ungdom til ung voksen*. Skal vi lykkes i å endre systemene i overgangen fra ungdom til ung voksen, er vi nødt til å forstå utfordringsbildet og formulere målsettinger sammen. Aktørene i forprosjektet har vært modige, og deltatt på en felles læringsreise uten de tradisjonelle lineære milepæler og tilnærminger. Det skal de ha honnør for!

Asker kommune · Fontenehuset Asker · KS Trøndelag/Fellesløft Trøndelag · Statsforvalteren i Trøndelag · NAV Trøndelag Trøndelag fylkeskommune · Møre og Romsdal fylkeskommune KS Møre og Romsdal · Arbeid- og velferdsdirektoratet Gjensidigestiftelsen · Sparebankstiftelsen DNB · Barne- og familiedepartementet · Kommunal- og distriktsdepartementet Helse- og omsorgsdepartementet · Kunnskapsdepartementet Fontenehuset Trondheim



Asker
kommune



FONTENEHUSET
ASKER



FONTENEHUSET
TRONDHEIM



GjensidigeStiftelsen



Trøndelag
fylkeskommune



Kommunal- og
distriktsdepartementet



Barne- og
familiedepartementet



Møre og Romsdal
fylkeskommune



Kunnskapsdepartementet



Helse- og
omsorgsdepartementet



Statsforvalteren i Trøndelag
Trööndelagen Staatehaaltoje

Introduksjon til prosess & tilnærming

Systemiske problemer er komplekse, sammenhengende, dynamiske og i prinsippet uløselige, fordi de utfordringene de er knyttet til sjeldent kan forventes å løses fullt ut. Men hvis systemiske problemer er spørsmålet, hva er da svaret?

I de senere år har det vært et massivt fokus på offentlig innovasjon gjennom innbyggerinvolvering og samskaping. Dette har gjort mye for innovasjonsevnen til offentlig sektor. Fokuset har dog primært vært på individuelle prosjekter og tiltak, ikke på mer systemiske og langsiktige tilnærminger. Vi har sett hvordan resultater og brukeropplevelser gradvis har blitt forbedret. Men vi har også sett en tendens til å arbeide for å løse symptomer innenfor eksisterende strukturer og sektorer fremfor å fokusere på rotårsaker. De komplekse systemiske utfordringene vi står ovenfor eksisterer på tvers av strukturer og sektorer i et komplekst samspill. Hvis vi ikke anerkjenner kompleksiteten som en berikelse og noe vi holder fast ved, er det stor sannsynlighet for at vi havner i en situasjon hvor vi lykkes med å løse et problem et sted, som utløser nye og uventede problemer andre steder.

Overgangen fra ungdom til ung voksen er kompleks i seg selv. Kompleksiteten er på ingen måte mindre for unge mennesker i utsatte posisjoner.

På tross av gode intensjoner og forebyggende tenkning, ender de alt for ofte i utenforskap, og omfanget av ungt utenforskap har ikke endret seg markant de siste 30 årene. Dels fordi systemenes oppbygning har medført uhensiktsmessige og muligens unødvendige overganger. Og dels fordi systemenes måte å vurdere problemer, og dermed også løsninger på, har vært for endimensjonale. Problemene kan ikke løses med en eller to smarte løsninger. Teknologisk utvikling er i seg selv heller ikke nok. Det er behov for radikalt nye løsninger med nye formål, som fungerer på nye måter og fungerer på tvers av de eksisterende systemene. Og de radikale løsningene finner vi heller ikke gjennom én enkeltstående prosess. Så hvordan kan vi få det til?

Vi har arbeidet med Dansk Design Centers modell for bevegelsen fra konstatering av systemiske, komplekse problemer til en portefølje av innsatser, som over tid adresserer problemer i overgangen fra ungdom til ung voksen gjennom innovative tilnærminger.



Modellen kan deles inn i **fire faser**

1

Systeminnovasjon

Avdekke logikker og strukturer i eksisterende system og tenke nytt om problemet

2

Scenariodesign

Utvikle alternative fremtidsscenarier

3

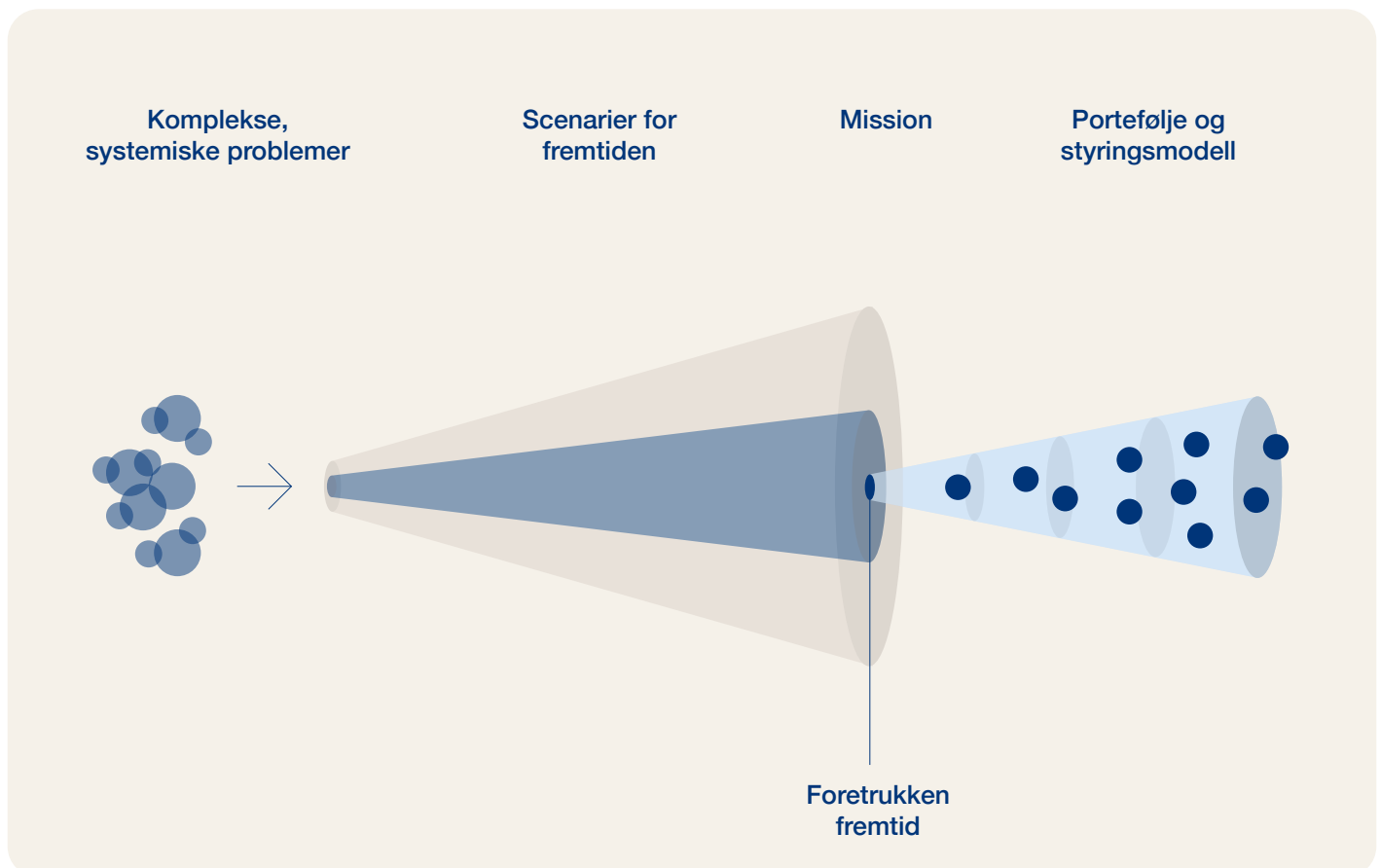
Velge ut den foretrukne fremtid

Arbeide med flere fremtider og utvikle mission og utvikle portefølje

4

Etablere en styringsmodell

med tilhørende portefølje



Systeminnovasjon – avdekke logikker og strukturer i eksisterende system og tenke nytt om problemet

For å adressere og påvirke komplekse samfunnsutfordringer er det en fordel å starte med å undersøke hvorfor systemer fungerer som de gjør. Vi trenger å forstå problemene på nytt; hvorfor ser de ut som de gjør og hvilke intensjoner ligger bak.

Å arbeide med systemendringer krever en ny tankegang, metodologi og verktøykasse. De mulige og ønskede resultatene bestemmes av hvordan vi rammer inn problemet og dermed hvilke muligheter vi klarer å identifisere. Det er ikke en enkeltstående løsning som på magisk vis kan løse systemiske problemer. I stedet kan vi undersøke hvorfor systemer fungerer som de gjør, og prøve å endre dem. Eller enda bedre, designe og understøtte fremveksten av nye og mer bærekraftige systemer, som over tid erstatter de eksisterende.

I forprosjektet har vi i fellesskap kartlagt systemenes materialer i overgangen fra ungdom til ung voksen. Alle systemer har et formål, en maktfordeling, ressurser og relasjoner (materialer). Systemets *formål* rammesetter hva som er viktig og ikke, og er sterkt styrende for hvilke handlinger som er legitime. *Makt* kan både være synlig og usynlig. Det er ikke mulig å redefinere et systems formål hvis det ikke skjer en endring i maktfordelingen. Systemer endrer seg når ressursflyten endres. *Ressurser* er ikke bare økonomi, det er også kunnskap og teknologi. Alle systemer er grunnleggende *relasjonelle*. Nye systemer oppstår når aktører bringes sammen i nye relasjonsmønstre. Vi har utforsket hvordan disse fire nøklene: formål, makt, ressurser og relasjoner er fordelt i de eksisterende systemene i overgangen fra ungdom til ung voksen og hvilken rolle fordelingen spiller. Kartleggingen har bidratt til å få et felles bilde av og et felles språk for hvordan de eksisterende systemene fungerer. Vi har kommet nærmere en felles forståelse for hva som er med på å fastlåse systemene, og dermed gjør det vanskelig å arbeide med systemendring. Samtidig har kartleggingen også åpnet opp for hvordan nye alternative eller komplementære systemer vil kunne bidra positivt til å skape langsiktige og bærekraftige løsninger for mennesker i overgangen fra ungdom til ung voksen.

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

- Hva er de dominerende diskursene og logikkene i det eksisterende systemet?
- Hvordan påvirker diskurser og logikker systemets formål, og hvilke løsninger har derav legitimitet?
- Hvordan kan vi la både problemer og muligheter gi retning og kraft til arbeidet?
- Hvilke logikker, strukturer, prosedyrer og rutiner skal vi avlære eller avvike for å tillate fremveksten av en mer foretrukket og bærekraftig fremtid?
- Hvilke midlertidige initiativer vil understøtte og muliggjøre transisjonen mot en foretrukket og bærekraftig fremtid?
- Hvordan kan porteføljetilnærming og infrastruktur rundt understøtte arbeidet for et nytt og bedre system?

"Systemiske problemer er alles problem - og vi kan kun løse dem i fellesskap."

- Anders Buur Erlendsson, Dansk Design Center

Systemiske problemer er komplekse i sin natur. Det finnes ingen naturlig sammenheng mellom årsak og virkning, og de går på tvers av eksisterende systemer, herunder sektorer, forvaltningsnivåer, organiseringer og fagdisipliner. Nye løsninger som utfordrer systemenes eksisterende måte å fungere på krever nye typer samarbeid. Både internt i kommuner, innenfor eksisterende rammer og siloer, i offentlig sektor, men også utad i sivilsamfunnet, med privat næringsliv, frivilligheten, forskningsmiljøer og filantropi.

I forprosjektet tok vi i fellesskap første skritt i å kartlegge nøkkelroller og konkrete nøkkelaktører, som er viktige å involvere fremover. Dette arbeidet utdypes senere.

Scenariodesign

– utvikle alternative fremtidsscenarier

Når mange krefter samles for å løfte en felles utfordring, er det behov for en samlende lederstjerne, eller utviklingskompass. Et felles bilde av hva vi gjerne vil lykkes med, og hvordan systemendringer potensielt kan medføre positive og bærekraftige endringer for mennesker og samfunn. Scenariodesign er en konkret metode for å skape felles bilder, mentale modeller og språk for hvordan en foretrukken fremtid kan se ut. Scenarier gjør det mulig for ledere og aktører fra en bred gruppe av organisasjoner, på tvers av et økosystem, å strekke deres forestillingsevne og skape felles fortellinger om fremtiden. Fortellingene som hjelper oss å tenke radikalt annerledes, utforske de implisitte verdigrunnlagene og grunnleggende stille spørsmålstegn ved hvilken fremtid vi egentlig ønsker.

Konkrete og plausible fremtidsscenarier er et verdifullt verktøy for å identifisere hvordan systemer og samfunn kan utvikle seg i fremtiden. Det gir oss mulighet til å utforske nye veier, avdekke våre blindsoner og sette retning. Fremtidsscenarier utfordrer våre antakelser og hypoteser, og kan forhindre et for snevert og unyansert løsningsrom.

I forprosjektet har vi fått innblikk i hvordan man kan drive en scenariodesign-prosess. Herunder hvilken verdi prosessen skaper i seg selv, og hvordan en rekke alternative fremtider først utforskes, for deretter å forhandle om den foretrukne framtid og til sist omsette dette til konkrete manifestasjoner, som man kan oppleve og trå inn i.

Å arbeide med design av fremtiden og scenarier gjør det mulig å:

- Mobilisere vår forestillingsevne til å oppdage nye veier å gå, og avdekke blindsoner
- Åpne samtalen med en felles referanseramme, og inspirere til nye former for dialog og praksis på tvers av aktører, maktstrukturer, fagdisipliner og organisasjoner.
- Navigere i usikkerhet og den iboende kompleksiteten til systemiske problemer, og omsette dette til nye muligheter.
- Skape empati for fremtidige generasjoner
- Gjøre oss i stand til å ta et mer langsiktig perspektiv i arbeidet.
- Danne grunnlag for å sette klar retning mot en felles, ønsket fremtid.

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

Velge ut den foretrukne fremtid (fremtidsscenario) og utvikle mission

Missionsorientert innovasjon er en tilnærming som brer seg med stor hastighet i offentlig sektor. Ikke bare i Norden, men mange steder internasjonalt. En mission er et narrativ om en eller flere positive endringer som man ønsker å oppnå. Missioner er motiverende, engasjerende, inviterende, med bred relevans for samfunnet. De er også målbare og tidsavgrensede.

De siste fem årene har missionsorientert innovasjon i møte med komplekse systemiske problemer blitt særlig løftet frem av den italienske økonomen Mariana Mazzucato. Hun illustrerer, gjennom fortellingen om hvordan man lykkes med å sette en mann på månen, hvordan man kan samle ressurser på tvers av et stort økosystem og sette ny retning. Andre organisasjoner, som Vinnova, med Dan Hill i spissen, har tatt en mer designdrevet tilnærming til missions. Det samme har Dansk Design Center, med deres rammeverk og metodekatalog for å lansere og drive missions. Den finske organisasjonen Demos Helsinki har også arbeidet med å implementere deler av dette rammeverket. I Norge etablerte KS i 2020 Partnerskap for radikal innovasjon (PRI), for å arbeide med komplekse samfunnsutfordringer med en missionsorientert tilnærming.

I forprosjektet har vi oppnådd en felles forståelse for at komplekse systemiske problemer endrer form og natur i det øyeblikket vi begynner å gyve løs på dem. Månelandingen var en mission som handlet om å gjennomføre en konkret aktivitet som anses som gjennomført når Armstrong satte sine ben på månens overflate. Systemiske problemer er annerledes. Utenforskap i overgangen fra ungdom til ung voksen er annerledes. Det forsvinner ikke, og vi må erkjenne at vi aldri vil klare å løse det fullt ut. Slike systemiske

problemer er ikke binære, som den komplekse problemstillingen å få en mann på månen var. Det betyr imidlertid ikke at vi ikke kan arbeide med konkrete mål og måleparametre. Men det betyr at vi løpende er nødt til å forstå hvordan utfordringene utvikler og beveger seg, og være ydmyke nok til å endre på målsettinger og indikatorer i takt med at vi blir klokere. Det krever at vi insisterer på kontinuerlige læringsloops og en læringsmekanisme, som sikrer at kunnskap og erfaring underveis i arbeidet fanges opp og deles.

Missioner er:

- Konkrete mål med fokus på positiv effekt for samfunnet og innbyggere ("effekt")
- Langsiktige og ambisiøse
- Tidsbegrensede
- Tverrsektorielle og tverrfaglige
- Både top-down og bottom-up
- Realiseres og styres gjennom en portefølje av innovative tiltak og aktiviteter¹

Gjennom missionsorientert innovasjon kan vi gå fra et komplekst systemisk problem til et mulighetsrom, ved å lage konkrete bilder på "hvordan ser det ut når vi lykkes?". Mulighetsrommet kan deretter realiseres over tid gjennom tiltak og initiativer (porteføljen), som fungerer som byggesteiner frem mot det endelige målet. Vi kan med andre ord bevege oss fra konstatering av komplekse, systemiske problemer til helt konkret realisering av endringer som kan merkes i hverdagen av innbyggere, organisasjoner og institusjoner i samfunnet vårt.

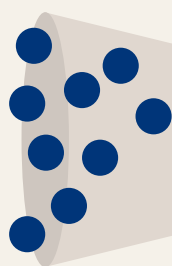
1. Inspirert af M. Mazzucato (2015)

Etablere en styringsmodell med tilhørende portefølje

Framfor å investere i enkeltstående initiativer som er i direkte konkurranse med hverandre, fungerer missionen som en felles, samlende motivator og driver for en bred gruppe av aktører som i fellesskap ønsker å skape endring - sammen. Figuren under (fra Dansk Design Center) illustrerer hvordan man med missionsorientert innovasjon arbeider for å skape en felles, ambisiøs retning, som tillater utbredelsen av et mer mangfoldig løsningsrom (megafonen), med løsninger som sammen og i forskjellige kombinasjoner over tid vil kunne lykkes med å skape ønskede endringer og verdi. Vi snakker om å snu opp ned på den tradisjonelle innovasjonsprosessen (trakt), hvor fokus er på å utvikle løsninger innenfor det eksisterende systemet.

1

Mennesker
med løsninger

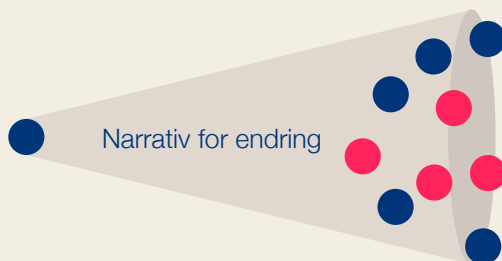


Snevre inn

Et par innsatser

2

Mennesker
som forplikter
seg til missionen



Narrativ for endring

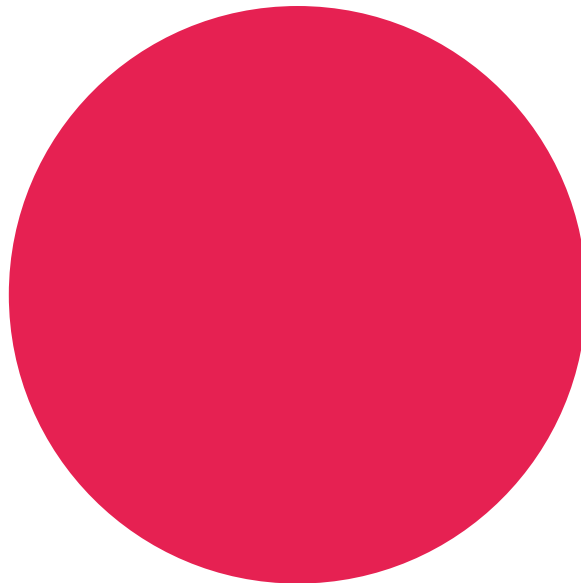
- Et flertall av effekter
- Mange nye systemkomponenter
- Felles delte prinsipper

Fordi det er en bred anerkjennelse av at systemiske problemers natur gjør det umulig for enkelte aktører å løse dem alene, blir missionen en samlende faktor. En faktor, som i større grad muliggjør nye typer samarbeid, nye systemkomponenter og nye forretningsmodeller blant mange forskjellige aktører og løsningsmodeller.

I tradisjonelt innovasjonsarbeid har man vært opptatt av effekten av enkeltløsninger, evaluert etter noen år. I missionsorientert innovasjon er man i større grad opptatt av porteføljens samlede effekt. Hver innsats i porteføljen bidrar på sin måte til å samlet endre problemets karakter og skape positive endringer. I takt med at vi interagerer med problemet på nye måter, endrer problemet uttrykk og karakter. En mer eksperimenterende tilnærming nyanserer vår forståelse og bidrar med nye innsikter fortløpende, som gjør det mulig å samlet sett få enda mer ut av innsatsene.

Å arbeide missionsorientert og investere i en portefølje av muligheter, fremfor enkeltinitiativer, har innflytelse på forståelsen for hvordan endring ser ut og veien til endring. Porteføljetilnærmingen, med utspring fra et felles målbilde gjennom missionen, reduserer fragmentering, gjør det mulig å identifisere synergier mellom innsatser, bidrar til at man unngår å bli fastlåst i bestemte innovasjonsmetoder og kan sikre bedre koordinering på tvers av økosystemet av aktører.

Dette krever at det etableres en delingskultur og styringsmodell som sikrer at det fasiliteres kontinuerlige læringsloops, hvor kunnskap og erfaringer deles og omsettes til nye handlingsmuligheter på tvers av aktører i porteføljen og økosystemet. Styringsmodellen må også sikre at det felles missionfokuset bevares, og at det jobbes kontinuerlig med forankring.

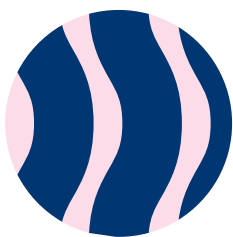


Mobilisering for **systemendring** i overgangen fra ungdom til ung voksen

Når vi arbeider med å endre systemene i overgangen fra ungdom til ung voksen, er det helt avgjørende at vi er ydmyke. Vi kan ikke tror at vi selv har alle svarene og kapasiteten til å endre systemene på egen hånd. Vi er avhengige av at mange mennesker og organisasjoner er med. Både til å forestille oss den fremtiden vi arbeider mot, til å realisere nye samskapte formål samt ta del i utviklingen av nye løsninger og avviklingen av eksisterende.

Menneskene og organisasjonene opererer både på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Vårt mål er å få til bred mobilisering og deltakelse på alle nivå - og ikke minst at vi lykkes med vertikalt samarbeid. Koblingen mellom de ulike nivåene vil kunne gi en enorm kraft i møte med komplekse samfunnsutfordringer. Dette kan muliggjøre systemendringer som treffer bredt - for individet, nabolag og lokalsamfunn, offentlige tjenester og næringsliv, offentlig politikk samt normer og verdier i samfunnet.

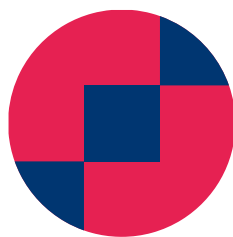
I forprosjektet har vi kartlagt viktige aktører, som er essensielle å involvere i prosjektet, og fått en første oversikt over mulige alliansepartnere som er interessert i å bidra i prosjektet videre. Vi er inspirert av System Innovation Initiative's 12 roller. Fire av rollene anses som å være helt nødvendige for å kunne endre eksisterende systemer eller bygge nye:



Iverksetterne



Inside-outsiderne



Convenere



Kommisærer



Iverksetterne

Iverksetterne er de som utfordrer det eksisterende systemet og åpner for å skape et nytt og annerledes system. De er pionerer, og essensielle både i arbeidet med å skape den nye foretrukne framtiden og den turbulente overgangen mot et alternativt eller komplementært system.

I forprosjektet har vi identifisert følgende som viktige iverksettere for å bedre overgangen fra ungdom til ung voksen:

- Kommuner
- Sosialkontor
- NAV
- Næringslivet (*Hvordan vil dere investere deres penger?*)
- Startups
- Innbyggerlabs
- Ildsjeler
- Rollemodeller
- Innovasjonsmiljøer i stat, kommune, universitet
- Ungdom selv
- Aktivister
- Sosiale entreprenører
- Aksjonsforskere
- Alle som tør å kjøre piloter som går på tvers

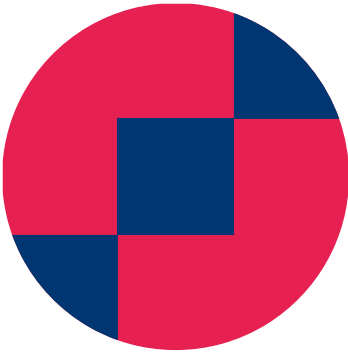


Inside-outsiderere

Inside-outsiderere er de som anerkjenner utfordringene ved det eksisterende systemet de er en del av. De åpner opp systemet for nye muligheter og ideer. Inside-outsiderere spiller en avgjørende rolle for å synliggjøre utfordringer i det eksisterende systemet og hvor i systemet det ligger muligheter. De opplever når systemet lykkes og mislykkes, og skjønner hvorfor.

I forprosjektet har vi identifisert følgende som viktige inside-outsiderere for å bedre overgangen fra ungdom til ung voksen:

- NAV-veilederen
- Læreren på den videregående skolen
- Pedagoger
- Helsepsykiatere
- Medarbeidere på ungdomsklubben



Convenere

Convenere er de som samler forskjellige aktører for å skape en felles dagsorden for endring. De bestemmer ikke hvilke løsninger som skal prioriteres og implementeres, men insisterer på at nye løsninger og bedre systemer skapes ved bred mobilisering av aktører for å løse felles utfordringer.

KS Partnerskap for radikal innovasjon har tatt denne rollen i forprosjektet, og ønsker å fortsette i rollen som convener. Som medlemsorganisasjon for alle landets kommuner og fylkeskommuner, har KS et stort nedslagsfelt og kjenner utfordringsbildet godt. KS kan sette retning, men vil ikke selv utvikle de konkrete løsningene. Vi kan insistere på at nye løsninger og bedre systemer skapes ved bred mobilisering av aktører, og ha en samlende funksjon for både vertikalt og horisontalt samarbeid.

Vi må få til bedre koordinering og helhetsforståelse. Denne rollen må KS ta på nasjonalt nivå. Å dele erfaringer på tvers og bygge en felles forståelse for at vi må endre systemene for å få et annet utfall er veldig viktig.
- Guri Kaurstad Skrove, Møre og Romsdal fylkeskommune



Kommisærer

Kommisærer er de som bestiller fremtidens system. Vi kan finne kommissærene i de mer tradisjonelle hierarkiene, som for eksempel lokalpolitikere som vedtar kommunale budsjett. Men kommissærrollen kan også komme til uttrykk via kollektivt press fra store sosiale bevegelser, som insisterer på en annen virkelighet.

I forprosjektet har vi identifisert følgende som viktige kommissærer for å bedre overgangen fra ungdom til ung voksen:

- Kommunedirektørutvalg (KS organ)
- Fylkeskommuner
- Direktoratene
- Regjeringen
- Politikere
- Stortinget
- Direktoratene
- Sosiale bevegelser
- Studentorganisasjoner
- Elevorganisasjoner

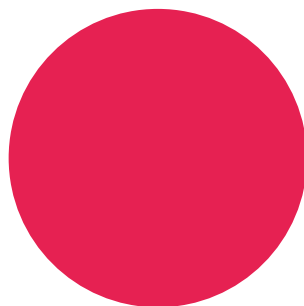
Call to action

Gjennom radikale systemendringer vil KS PRI skape bedre vilkår, og forebygge utenforskap hos ungdommer i overgangen til voksenlivet. Alliansen som er i ferd med å formes med aktører fra lokalt, regionalt og nasjonalt nivå er allerede i gang med å utfordre systemene.

Ungt utenforskap og overgangen fra ungdom til ung voksen er vår felles agenda. Utfordringen er relevant for hele samfunnet, både fra det økonomiske og menneskelige perspektivet. Hverken kommuner eller enkeltaktører klarer å løse dette alene. Det er alles problem, og vi kan kun løse det i fellesskap. Når ingen eier problemet alene, kan ingen eie løsningene alene heller.

Dersom vi virkelig ønsker å skape bærekraftige og positive endringer i vårt velferdssamfunn - for og med ungdom i overgangen til voksenlivet - krever det helt nye tilnærminger.

Så bli med - og skap systemendringer som kommer samfunnet og det enkelte individ til gode!



Gjennomgang av **prosesskatalog**

Prosesskatalogen gir en oversikt over konkrete aktiviteter fra Dansk Design Centers modell for bevegelsen fra konstatering av systemiske, komplekse problemer til en portefølje av innsatser. Listen over aktiviteter er ikke uttømmende, men gir en oversikt over utvalgte aktiviteter som kan være fornuftige å gjennomføre i etablering og gjennomføring av en misjon for å bedre overgangen fra ungdom til ung voksen.



Systeminnovasjon

Når vi forstår hva systemer lykkes med, er det lettere å se hva som bør bygges videre på, og hvor vi bør invitere flere aktører inn for å utforske og utvikle nye eller komplementære systemer.

Aktivitet	Formål	Ønsket resultat	Outputs
Kartlegging av systemers materiale	Forstå hvordan eksisterende systemer fungerer, slik at vi kan bli oppmerksomme på hvor det er potensiale for nye samskaptede løsninger. Dette hjelper oss å rammesette invitasjon til samarbeid med eksterne på en god måte.	Kunnskap om hvordan systemene fungerer nå. Kunnskap om ulikheter mellom systemene. Kunnskap om hvordan et felles formål og nye mentale modeller kan se ut.	Forståelse for hvorfor systemene har utviklet seg som de har.
Diskursanalyse	Forstå hvilke diskurser, logikker og strukturer som er dominerende i de eksisterende systemene, for å kunne peke på organisatoriske dilemmaer og ting som potensielt bør avvikles.	Vi blir klokere på hvilke handlinger og løsningsmodeller som er dominerende og legitime - samt hvilke det er potensiale for å utforske ytterligere. Vi utvikler felles begrepsbruk og ordforråd.	Dominerende diskurser og logikker er kartlagt og presentert på en forståelig måte. Begrepsbruk og ordforråd er utvidet.
Kartlegging av aktører/12 roller	Identifisere hvilke personer som spiller en viktig rolle på ulike tidspunkter i prosessen og få dem invitert med.	Det dannes nye forbindelser. Det mobiliseres og bygges kapasitet i systemene.	Aktørliste/rolleliste Invitasjon til deltakelse i arbeidet.

Co-designe prinsipper for tilnærming og portefølje

Co-designe og utvikle prinsipper som illustrerer verdier, menneskesyn og tilnærming. Prinsippene har som formål å fungere som styringsmekanisme for tilnærming i utviklingsarbeidet.

Felles forståelse for hvilken måte vi ønsker å skape positive endringer for unge mennesker i utenforskap.

Vi vet hva vi tror på og definerer måten vi arbeider på, setter retning for den foretrukne fremtid og hvilke løsningsmodeller vi anser som legitime.

X utviklingsprinsipper er definert og beskrevet slik at de er lett forståelige og bredt anvendelige.

Co-designe fire skift for endring

Skape en klar ramme, som både illustrerer hva vi forlater og hva vi beveger oss mot.

Rammen hjelper i mobiliseringen og invitasjon til samarbeid, vi skaper et felles språk og forståelse for veien til positive endringer for unge mennesker.

Hjelper til med å illustrere reelle forskjeller og potensialer for nye og/eller komplementære systemer.

Fire konkrete prinsipper, som enkelt illustrerer endringen.

Mobilisere og kapasitetsbygge gjennom endringsagentprogrammer

Bygge ressurser og kompetanse i økosystemet, der porteføljen av innsatser på sikt skal skje.

Mennesker i økosystemet rundt overgangen fra ungdom til ung voksen mobiliseres og kapasitetsbygges slik at nye forbindelser, kunnskapsutveksling, initiativer og muligheter kan blomstre.

En rekke konkrete initiativer som kan være med å skape endring.

Nye forretningsmodeller og infrastruktur for dette.

Scenarier & fremtider

Alternative fremtider hjelper oss med å utfordre våre antakelser og de logikker vi tillegger systemiske problemer i dag. Antakelser og hypoteser som kan fastlåse oss i et snevert og unyansert løsningsrom blir utfordret. Ved å etablere konkrete og plausible fremtidsscenarier kan man skape et praktisk verktøy for å analysere endringer som kan skje i fremtiden og gi bedre informasjonsgrunnlag for beslutninger som tas i nåtiden.

Aktivitet	Formål	Ønsket resultat	Outputs
Horisont-scanning	Identifisere <i>svake signaler fra fremtiden</i> , som kan være tegn på mulige fremtider.	Ideelt sett en løpende, kollaborativ praksis, som gir større årvåkenhet for mulige endringer, og som samler inn verdifulle byggeklosser til videre fremtidsarbeid.	Samling av fremtidssignaler, som kan inspirere og/eller provosere.
Co-design av alternative fremtidsscenarier	Utvikle en rekke forskjellige fremtidsscenarier, som representerer et bredt utvalg av hvordan fremtiden potensielt kan bli. Fremtidsscenarier kan bl.a gjøre det lettere å snakke om fremtiden, inspirere til nye handlinger og identifisere våre blindsoner i våre nåværende strategier.	Rike og nyanserte bilder på alternative fremtider, som lar oss se nåtiden og vårt handlingsrom fra nye perspektiver.	Fremtidsscenarier (f.eks beskrivelser, historier og bilder).

Co-design og materialisering av fremtidsartefakter

Designe konkrete, sanselige objekter som om de kommer fra fremtiden. Fremtidsscenarioer kan føles ganske abstrakte. De kan gjøres mer håndgripelige gjennom utvikling av artefakter - også når det lages enkle prototyper.

En dypere opplevelse av hva fremtiden kan være. En opplevelse av å kunne holde noe fra fremtiden i hendene.

Fysiske artefakter.

Co-design av et foretrukket fremtidsscenarie

Definere et felles bilde av den ønskede fremtid, som er verdt å strekke seg etter.

En nyansert, levende og dynamisk felles forståelse for hva man gjerne vil bevege seg mot på lang sikt.

Foretrukket fremtidsscenarie (f.eks beskrivelser, historier og bilder).

Mission

En mission snur et komplekst systemisk problem til et mulighetsrom ved å sette konkrete bilder på hvordan det ser ut når vi lykkes. En mission er langsiktig og ambisiøs. Den er konkret, engasjerende, inviterende og bredt relevant i samfunnet. Den er tidsbegrenset og målbar.

Aktivitet

Co-designe mission og rammer for missionen

Utvikle endringsteori på missions- og porteføljenivå

Formål

Essensielle aktører føler eierskap og tilhørighet til vår felles mission og rammer for missionen.

Ha en felles historie om hvilke endringer porteføljen skaper og på hvilken måte. Universelle/tverrgående måleparametre på porteføljenivå, som illustrerer om vi lykkes samlet sett med porteføljen.

Hver enkelt aktør som deltar blir bevisst og bedre i stand til å synliggjøre hvordan de er med å skape positive endringer.

Ønsket resultat

Nøkkeltører utvikler, sammen med en felles foretrukken fremtid, en felles mission statement og første utkast til missionrammer. Dette er samlende og setter retning.

Missionrammer: Formål, menneskesyn, verdier, kultur, logikker, struktur, prosesser, måling, mobilisering, kapasitet og kompetanse.

Nøkkeltører utvikler sammen en felles overordnet endringsteori og måleparametre.

Nøkkeltører blir bevisst og synliggjør sin endringsteori.

Outputs

En felles mission, som kan engasjere og styre porteføljen, samt danne grunnlag for bred invitasjon til samarbeid på tvers av eksisterende systemer.

En felles endringsteori og konkrete måleparametre på overordnet nivå for mission og portefølje.

Endringsteori på organisasjonsnivå.

Designe og fasilitere policy labs

Informere beslutningstakere og politikere om missionen, innsikter og læring, slik at de klarer å skape et mulighetsrom for porteføljen.

Fokus på nye problemforståelser, mulighetsrom og tilnærminger.
Beslutningstakere får nye perspektiver.
Det igangsettes konkrete strukturelle eksperimenter, som det gis dispensasjon for.

Nye samtaler blant beslutningstakere og politikere.
Strukturelle eksperimenter.
Dispensasjon til nye eksperimenter.

Mobilisering og kapasitetsbygging

Samle, mobilisere og kapasitetsbygge økosystemet rundt det systemiske problemet eller muligheten, slik at aktører kan være med på å skape og drive endringene.

Alliansen utvides.
Eierskap på tvers av økosystemet.
Kapasitet i økosystemet og blant nøkkelaktører.

Nøkkelaktører i økosystemet tilegner seg teori- og metodeforståelse, som de kan bruke til å skape endring og holde fast ved verdier, tilnærminger og metode på lang sikt.

Arbeid i tre spor:
Catalyze, Codesign, Convene

Skape endring gjennom å skalere det som allerede virker.
Design nye tiltak og muligheter der det er behov for det.
Sikre læring og erfaringsutveksling på porteføljenivå.

Erfaringsutveksling og samhold mellom aktører som har forpliktet seg til missionen.
Skalering og spredning av de gode løsningene.

Deling av kunnskap og erfaringer.
Spredning og skalering av de gode løsningene.
Nye tjenester og intervensjoner for å bedre overgangen fra ungdom til ung voksen.

Portefølje

Systemiske problemer er komplekse av natur. Det finnes ikke en klar sammenheng mellom årsak og virkning. Problemene kan ikke løses med en eller to smarte løsninger. Det er behov for flere typer løsningsmodeller, en portefølje av muligheter, som samlet kan skape de ønskede endringene. En porteføljetilnærming med andre læringsmekanismer, investerings- og styringsmodeller.

Aktivitet	Formål	Ønsket resultat	Outputs
Etablere styre	Sikre forankring og styring på porteføljenivå.	Et bredt sammensatt styre, med representanter fra nøkkelaktører. Styret handler i tråd med mission-prinsippene.	Et missionstyre.
Etablere og drive missionsekretariat (Støtte, erfaringsutveksling, kommunikasjon)	Et felles missionfokus bevares.	Alle aktører som deltar forblir engasjerte i missionen og holder fast ved det strategiske fokuset, selv om det oppstår utskiftninger på politisk, strategisk- eller medarbeidernivå.	Et missionssekretariat som kan arbeide og fungere som mission managers.
Etablere og drive missionkomite (Måling)	Sikre målbarhet, dokumentere effekt og læring på porteføljenivå.	Vi kan se at vi sammen lykkes med å skape positive endringer. Vi kan se verdien av lærings- og erfaringsutveksling.	Rammeverk for evaluering/monitorering/kunnskapsinnhenting.

